

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



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARTESANÍAS EN  
EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO,  
DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.  
CASO ILUSTRATIVO: TALLER ARTESANAL DICONTE AXUL.”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

**MENÉNDEZ RUANO, CESIA BEATRIZ**

**TORRES COTO, DELMY LORENA**

PARA OPTAR EL GRADO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

JULIO DE 2008.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector** : Ing. Rufino Antonio Quezada.  
**Secretario General** : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Ortiz

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Decano** : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Secretario** : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

**Tribunal Evaluador**

**Docente Director** : Lic. Nixon Rogelio Hernández  
**Coordinador del Seminario** : Lic. Rafael Arístides Campos  
**Docente Observador** : Msc. Francisco Armando Quintanilla

Julio del 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco **A Dios Todopoderoso** por darme la sabiduría perseverancia y la vida por haber llegado a este momento, **A mis padres** por haberme inducido en este camino y apoyado en mis inicios de mi carrera, **A mi Esposo Juan Manuel** por todo su apoyo incondicional, esos ánimos para continuar adelante y palabras de aliento, su paciencia y su confianza en mi. **A mi hija Valeria Alejandra** Este triunfo es para ti mi niña.

Cesia Menéndez

Deseo dejar constancia de mis mas sinceros y profundos agradecimientos antes que nada dar gracias a **Dios** por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante esta fase tan importante de mi vida. A mis padres **Jorge y Carmen**; por su apoyo, su guía y confianza en la realización de mis sueños, **A mis hermanos, sobrinos y mi familia** por el ánimo, la alegría sobre todo su apoyo incondicional que me brindaron y la fortaleza necesaria para seguir adelante en mi carrera. **A Reynaldo Pazzuelo** por brindarme su ayuda y paciencia cuando más la necesitaba y en especial por apoyarme siempre. **A mis amigos** en general que han vivido conmigo la realización de mi tesis por su amistad y su cariño.

Delmy Torres

**Agradecimientos Especiales**, a nuestro asesor Lic. Nixón Hernández por su guía, ayuda siempre que lo necesitamos ahí estuvo para nosotras, Lic. Campos por su enorme esfuerzo al estar al frente del Seminario, Msc. Quintanilla por brindarnos sus conocimientos,

Cesia y Delmy

## INDICE

|                   | Página |
|-------------------|--------|
| Resumen.....      | i      |
| Introducción..... | iii    |

### **CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS Y PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS. CASO ILUSTRATIVO”**

|   |    |
|---|----|
| I. Generalidades de la pequeña empresa.....       | 1  |
| A. Concepto.....                                  | 1  |
| B. Importancia.....                               | 1  |
| C. Clasificación.....                             | 2  |
| 1. Por Sectores Económicos.....                   | 2  |
| 1.1 Extractivas.....                              | 2  |
| 1.2 Servicios.....                                | 2  |
| 1.3 Comercial.....                                | 2  |
| 1.4 Industrial.....                               | 2  |
| 1.5 Financieras.....                              | 2  |
| 2. Por su propósito.....                          | 3  |
| 2.1 Publicas.....                                 | 3  |
| 2.2 Privadas.....                                 | 3  |
| 3. Por su magnitud.....                           | 3  |
| 3.1 Microempresa.....                             | 3  |
| 3.2 Pequeña Empresa.....                          | 3  |
| 3.3 Mediana Empresa.....                          | 4  |
| 3.4 Gran Empresa.....                             | 4  |
| D. Marco Legal.....                               | 4  |
| II. Artesanías en El Salvador.....                | 5  |
| A. Las Artesanías.....                            | 5  |
| 1. Orígenes de las Artesanías.....                | 5  |
| 2. Evolución Histórica de las Artesanías.....     | 6  |
| 3. Definición de las Artesanías.....              | 10 |
| 4. Clasificación de Artesanías.....               | 11 |
| 4.1 Artesanías Tradicionales.....                 | 11 |
| 4.2 Artesanías Contemporáneas o Neoartesanas..... | 11 |
| 5. Tipos de Artesanías.....                       | 11 |
| 5.1 A Base de morro.....                          | 12 |
| 5.2 A Base de Barro.....                          | 12 |
| 5.3 A base de Cestería.....                       | 13 |
| 5.4 A base de Telares.....                        | 14 |
| 5.5 A base de Tule.....                           | 14 |

|  |    |
|--|----|
| 5.6 A base de madera.....  | 14 |
| 5.7 A base de metal .....  | 16 |
| 5.8 Confitería .....   | 17 |
| 5.9 A base de Cuero .....  | 17 |
| 5.10 A base de Papel.....  | 17 |
| B. Artesanías en el Departamento de Ahuachapán .....                       | 18 |
| C. Artesanías en el Municipio de Concepción de Ataco.....                  | 19 |
| D. Generalidades “Diconte Axul”. Caso Ilustrativo .....                    | 20 |
| 1. Historia y Descripción de la empresa .....                              | 20 |
| 1.1 Nombre .....   | 20 |
| 1.2 Localización .....   | 20 |
| 1.3 Inicios de Diconte.....  | 20 |
| 2. Productos que ofrece la empresa.....                                    | 22 |
| 2.1 Características del Producto .....                                     | 22 |
| 2.2 Consumidores del Producto .....  | 23 |
| III. Generalidades del Plan de Negocios.....                               | 23 |
| A. Definiciones .....  | 23 |
| 1. Plan.....   | 23 |
| 2. Negocios.....   | 23 |
| 3. Plan de Negocios .....  | 24 |
| B. Importancia de un Plan de Negocios .....                                | 24 |
| C. Objetivos de un Plan de Negocios.....                                   | 25 |
| D. Características de un Plan de Negocios .....                            | 25 |
| E. Ventajas de la Utilización de un Plan de Negocios .....                 | 26 |
| F. Modelo y Componentes de un Plan de Negocios .....                       | 27 |
| 1. Resumen Ejecutivo .....   | 28 |
| 2. Índice.....   | 28 |
| 3. Introducción o Presentación.....  | 28 |
| 4. Análisis de la Situación y Diagnostico, Análisis Interno y Externo..... | 28 |
| 4.1 El análisis de la situación y diagnostico .....                        | 28 |
| 4.2 Análisis Interno y Externo FODA .....                                  | 29 |
| 4.2.1 Estrategias Ofensivas .....  | 33 |
| 4.2.2 Estrategias Defensivas .....   | 33 |
| 4.2.3 Estrategias Adaptativas .....  | 33 |
| 4.2.4 Estrategias de Supervivencia .....                                   | 33 |
| 5. Objetivos y Estrategias.....  | 33 |
| 4.1 Objetivos .....  | 33 |
| 4.2 Estrategias .....  | 34 |
| 6. Plan de Marketing .....   | 34 |
| 6.1 Definiciones de plan de marketing .....                                | 34 |
| 6.2 Finalidad del plan de marketing .....                                  | 36 |
| 6.3 Alcance del Plan de Marketing.....                                     | 37 |
| 6.4 Propósitos del plan de Marketing.....                                  | 38 |
| 6.4.1 Análisis del entorno general .....                                   | 39 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.4.2 | Análisis del consumidor .....                | 39 |
| 6.4.3 | Análisis de la competencia.....              | 39 |
| 6.5   | Estrategias del plan de marketing.....       | 40 |
| 7.    | Plan de producción y/o operaciones .....     | 41 |
| 7.1   | Numero de Unidades a producir .....          | 42 |
| 7.2   | Plan de Inversiones .....                    | 42 |
| 7.3   | Plan de Gastos .....                         | 43 |
| 7.4   | Fases de Producción .....                    | 43 |
| 8.    | Plan de Organización y recursos humanos..... | 43 |
| 8.1   | Organización Formal.....                     | 44 |
| 8.2   | Plan de contratación .....                   | 46 |
| 8.3   | Política Salarial .....                      | 46 |
| 9.    | Plan económico financiero.....               | 46 |
| 9.1   | Costos de Materia prima .....                | 47 |
| 9.2   | Costos de Mano de Obra .....                 | 47 |
| 9.3   | Balance General .....                        | 47 |
| 9.4   | Estado de Pérdidas y Ganancias.....          | 49 |
| 9.4.1 | Análisis de Elementos de Entrada .....       | 49 |
| 9.4.2 | Análisis de Gastos de Operación .....        | 50 |
| 9.5   | Fuentes de Financiación .....                | 51 |
| 10.   | Presupuestos .....                           | 52 |
| 11.   | Resumen del Proyecto.....                    | 53 |

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| I.  | Investigación de campo.....                 | 54 |
| A.  | Objetivos de la Investigación.....          | 54 |
| 1.  | Objetivo General.....                       | 54 |
| 2.  | Objetivos Específicos .....                 | 54 |
| B.  | Importancia de la investigación.....        | 54 |
| C.  | Metodología de la Investigación .....       | 55 |
| 1.  | Método de Investigación .....               | 55 |
| 2.  | Fuentes de Recolección de Información ..... | 55 |
| 2.1 | Fuente Primaria .....                       | 55 |
| 2.2 | Fuente Secundaria.....                      | 57 |
| 3.  | Tipo de Investigación .....                 | 57 |
| 4.  | Tipo de Diseño de Investigación .....       | 57 |
| 5.  | Determinación del Universo .....            | 58 |
| 5.1 | Clientes .....                              | 58 |
| 5.2 | Competencia.....                            | 59 |
| 6.  | Determinación de la muestra .....           | 59 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 Empresa .....   | 60  |
| 6.2 Clientes .....  | 60  |
| 6.3 Competencias .....  | 61  |
| 7. Distribución muestral.....   | 62  |
| 8. Interpretación y análisis de los resultados.....                         | 62  |
| 8.1 Tabulación de Cuestionario a Clientes .....                             | 63  |
| 8.2 Tabulación de Cuestionario de la Competencia.....                       | 83  |
| II. Situación Actual de la pequeña empresa de Artesanías Diconte Axul ..... | 100 |
| A. Filosofía Actual del negocio .....                                       | 100 |
| 1. Participación en el mercado .....  | 100 |
| 2. Fijación de Precios .....  | 100 |
| 3. Pronósticos de Venta .....   | 101 |
| 4. Promociones de Venta .....   | 101 |
| 5. Publicidad.....  | 101 |
| 6. Competencia .....  | 101 |
| B. Estructura Organizativa del Negocio .....                                | 102 |
| C. Determinación del mercado meta .....                                     | 102 |
| D. Situación actual del mercado.....  | 102 |
| 1. Mercado Motivado.....  | 103 |
| 2. Competidores.....  | 103 |
| E. Operaciones .....  | 104 |
| 1. Localización de la pequeña empresa Artesanal Diconte Axul .....          | 104 |
| 2. Localización de la planta de Diconte Axul .....                          | 105 |
| 3. Capacidad de Producción Actual .....                                     | 107 |
| F. Situación Financiera .....   | 108 |
| 1. Costos de Materia Prima.....   | 108 |
| 2. Costos de Mano de Obra .....   | 108 |
| 3. Flujos de Efectivo.....  | 109 |
| G. Determinación de las amenazas y oportunidades del mercado.....           | 109 |
| H. Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa .....        | 110 |
| I. Análisis FODA .....  | 111 |
| III. Conclusiones y Recomendaciones .....                                   | 114 |
| A. Conclusiones .....   | 114 |
| B. Recomendaciones .....  | 116 |

### CAPITULO III: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO. DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN. CASO ILUSTRATIVO

#### I. Objetivos del capítulo.

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| A. Objetivo General.....      | 117 |
| B. Objetivos Específicos..... | 117 |

#### II. Propuesta de Plan de Negocio para la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul

|   |     |
|---|-----|
| A. Propósito del Negocio                              |     |
| 1. El Concepto de Negocio.....                        | 117 |
| 2. Misión.....  | 118 |
| 3. Visión.....  | 118 |
| 4. Objetivos Generales.....                           | 118 |
| 5. Objetivos Específico.....                          | 118 |
| B. Análisis del Sector Artesanal .....                | 119 |
| 1. Factores claves del éxito.....                     | 119 |
| C. Promoción y Estructura de Ventas Propuesta .....   | 120 |
| 1. Publicidad y Medios de Promoción .....             | 120 |
| 1.1 Publicidad .....                                  | 120 |
| 1.1.1 Afiches .....                                   | 120 |
| 1.1.2 Hojas Volantes.....                             | 121 |
| 1.2.3 Banners.....                                    | 121 |
| 1.2 Promociones.....                                  | 121 |
| 2. Procedimiento de Ventas .....                      | 122 |
| 3. Canales de Distribución .....                      | 122 |
| 3.1 Ciudad de San Salvador .....                      | 123 |
| 3.2 Ciudad de Santa Ana.....                          | 123 |
| 3.3 Ciudad de San Miguel.....                         | 123 |
| D. Ingeniería y Operaciones.....                      | 124 |
| 1. Equipo y Mobiliario Propuesto.....                 | 124 |
| 2. Distribución en Planta Propuesta .....             | 124 |
| 3. Procesos Productivos.....                          | 126 |
| 3.1 Proceso Productivo .....                          | 126 |
| 3.2. Clases de artesanías a Producir Propuestas ..... | 127 |
| 4. Capacidad de Producción de la empresa.....         | 129 |
| 5. Plan de Producción Esperada .....                  | 130 |
| 6 Organización de la empresa .....                    | 131 |
| E. Evaluación Financiera.....                         | 131 |
| 1. Inversión Requerida .....                          | 131 |
| 2. Fuentes de Fondos para el financiamiento .....     | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Proyecciones de Ventas.....                                      | 134 |
| 3.1 Proyecciones de Venta en base a datos históricos.....           | 134 |
| 3.1 Proyecciones de Venta en base a Capacidad productiva Propuesta. | 138 |
| 4. Costos de Producción .....                                       | 139 |
| 5. Costos del Personal .....  | 145 |
| 6. Otros Costos y Gastos .....                                      | 145 |
| F. Estados Financieros.....   | 147 |
| 1. Flujo de Efectivo Proyectado .....                               | 147 |
| 2. Estado de Resultados Proyectado .....                            | 148 |
| G. Índices de Rentabilidad .....                                    | 149 |
| 1. Valor Actual Neto (VAN).....                                     | 149 |
| 2. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....                              | 150 |
| 3. Índice de Rentabilidad (IR).....                                 | 151 |
| 4. Periodo de Recuperación (PR) .....                               | 152 |
| H. Puesta en Marcha del proyecto .....                              | 152 |
| 1. Presentación del Proyecto .....                                  | 152 |
| 2. Implementación del Proyecto .....                                | 152 |
| 3. Cronograma de Actividades .....                                  | 153 |
| Recomendaciones.....  | 154 |
| Referencias Bibliográficas.....                                     | 155 |

## ANEXOS:

1. Criterios Cuantitativos de Clasificación de la Pequeña Empresa.
2. Criterios Cuantitativos de Clasificación de la Pequeña y Mediana empresa según Comisión Nacional de Micro y Pequeña empresa, CONAMYPE.
3. Departamento de Ahuachapán.
4. Departamento de Sonsonate.
5. Departamento de Cabañas.
6. Departamento de San Vicente.
7. El Salvador, Comparativo de Llegadas mensuales años 2005 y 2006,
8. El Salvador; Características e indicadores de los hogares.
9. Áreas bajo la curva normal estándar.
10. Encuesta dirigida a Clientes, a la Competencia, entrevista a empleados y entrevista dirigida al Administrador de Diconte Axul.
11. Afiche Sugerido para publicidad.
12. Hoja Volante sugerida para Publicidad.
13. Banner sugerido para entrada a sala de ventas.
14. Banner sugerido para las calles de la ciudad Concepción de Ataco.
15. Equipo y Mobiliario actual
16. Cotización estantes
17. Inflación: Índices de Precios al Consumidor.

## RESUMEN

Las pequeñas Empresas de Artesanías de Concepción de Ataco se encuentran en la necesidad de contar con un Plan de Negocios que les permita incrementar la participación en el mercado de las artesanías.

Con la realización del Proyecto se pretende incrementar la participación en el mercado de la empresa artesanal Diconte axul así como también incrementar las ventas a través de las estrategias y promociones de venta para lograr obtener mayores utilidades, establecer nuevos puntos de distribución para promover las ventas que contribuyan a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado y Mejorar los procesos productivos con el fin de aumentar la producción y cubrir la demanda de artesanías.

La investigación se realizó, tomando como caso ilustrativo la empresa "Diconte Axul". Las unidades de análisis consideradas fueron las pequeñas empresas de Artesanías del Municipio de Concepción de Ataco, los turistas extranjeros y nacionales y las empresas Productoras y Distribuidoras de Artesanías en las Ciudades de Santa Ana, San Salvador y San Miguel para establecer posibles puntos de ventas.

El método que se utilizó en esta investigación es el método científico, el tipo de investigación es el correlacional ya que este estudio tiene como propósito medir el grado de relación que se tiene entre dos variables en un contexto particular.

Los factores importantes que se consideró es el aspecto económico y financiero, en el que se estableció que es rentable producir y comercializar Artesanías, por lo que se recomienda darle continuidad a este proyecto

En el desarrollo de esta investigación se concluyó que las empresas necesitan invertir en publicidad, realizar alianzas con otras empresas para poder colocar sus productos, así como también la creación de nuevos productos que contribuyan a mantenerse en los gustos y preferencias del cliente. Realizar una redistribución en las instalaciones para darle una mejor visibilidad al lugar.

Este proyecto será de gran utilidad para Diconte Axul ya que actualmente no cuentan con las herramientas necesarias para dar a conocer el producto y con esto lograr el desarrollo económico sostenible de la pequeña empresa de artesanías.

## INTRODUCCION

En la actualidad las pequeñas empresas de artesanías requieren obtener una mayor participación en el mercado que le permita fortalecer su posición e incrementar el nivel de ventas para la obtención de mayores utilidades y así ser una empresa autosostenible. Y mediante el creciente incremento de llegadas al país por turistas extranjeros es necesario dar mas apoyo a estas empresas por lo que para lograr este fin se recomienda poner en marcha el Plan de Negocios.

La presente investigación esta conformada por tres capítulos de los cuales se brinda una breve descripción a continuación:

### Capitulo I:

Esta conformado por los fundamentos teóricos sobre el plan de negocios, los cuales servirán de guía para el desarrollo de la investigación, así como también contiene información general sobre las pequeñas empresas y antecedentes de Diconte Axul.

### Capitulo II:

En este capítulo se presenta los objetivos que se pretenden alcanzar al realizar la investigación, así como la metodología de investigación a utilizar, además contiene un diagnóstico de la situación actual, se presenta un análisis de la situación del negocio y de esa manera se presenta una idea clara de la problemática que enfrentan, la información obtenida mediante el análisis de la situación constituye el punto de partida para el

planteamiento de acciones y así el logro del crecimiento económico mediante la mejora de la posición competitiva de la pequeña empresa.

A través del estudio de mercado que se presenta en dicho capítulo se conoce la situación actual en cuanto al tamaño de mercado, competidores, productos, precios, gustos y preferencias para así poder ofrecer un producto capaz de satisfacer sus necesidades y conseguir que llegue a ser aceptado y adquirido.

### Capítulo III:

Este apartado presenta la propuesta que se le plantea a la pequeña empresa de artesanías para la puesta en marcha del plan de negocios, en el cual se muestran los objetivos a seguir, propuesta de la mejora del proceso productivo, mejora de salarios, procedimientos de ventas, implementación de publicidad, mejora de la distribución de la planta, el plan de producción esperada, la organización de la empresa, la evaluación financiera, los flujos de caja proyectados para los próximos cinco años así como también los respectivos Estados de Resultados.

## CAPÍTULO I

### “GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS Y PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS. CASO ILUSTRATIVO”

#### I. Generalidades de la pequeña empresa.

##### A. Concepto de Empresa

Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica. La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado

##### B. Importancia

La pequeña empresa representa una vital importancia tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza, adicional a ello desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico ya que son fuente de considerable actividad innovadora; Las pequeñas empresa sirven como agentes de cambio en una economía globalizada, es decir al generar mucha turbulencia, crea una dimensión de competencia adicional, que no pueden captar las tradicionales y estáticas estructuras del mercado a nivel internacional crean un nivel de posicionamiento en el mercado por la competencia y promoción que genera.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Ministerio de Economía, En [http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm)

## C. Clasificación de las empresas

Existen varios criterios para la clasificación de empresas, entre las principales se mencionan a continuación:

### 1. Por Sectores Económicos: <sup>2</sup>

#### 1.1 Extractivas:

Estas son las empresas dedicadas a explotar recursos naturales, estas son las encargadas de proveer materia prima a otras empresas. Como por ejemplo explotación de bosques, minería, pesca, agricultura, etc.

#### 1.2 Servicios:

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como agua, energía eléctrica, luz

#### 1.3 Comercial:

Son todas aquellas empresas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor, como por ejemplo librerías, farmacias, almacenes, supermercados,

#### 1.4 Industrial:

Estas empresas transforman la materia prima en un producto terminado, a través de diferentes procesos de fabricación, como por ejemplo empresas manufactureras, etc.

#### 1.5 Financieras:

Empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de éstas son los Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

---

<sup>2</sup> Clasificación de Empresa, en <http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

## 2. Por su propósito

### 2.1 Públicas

Son las empresas que se caracterizan por que su capital proviene del estado o gobierno, tales como alcaldías, ministerios de gobierno, etc.

### 2.2 Privadas

Son aquellas que el capital proviene de particulares.

## 3. Por su magnitud

### 3.1 Microempresa:

Los criterios para la definición de microempresa se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera, se define a esta como "la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los ₡600,000. °°" equivalente en dólares a \$ 68,571.43<sup>3</sup>

### 3.2 Pequeña empresa:

Es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados o empleados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos<sup>4</sup>, que para el caso de El Salvador según el salario mínimo urbano vigente es de \$192.30 mensuales<sup>5</sup>. (VER ANEXO 1)

A las Pequeñas Empresas se les considera que se trata de unidades económicas en las que existe una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial que permite a la unidad empresarial acumular ciertos márgenes de excedente. Tiene una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Libro Blanco de la Microempresa. Asociación de Medianos y pequeños empresarios Salvadoreños AMPES. San Salvador. Noviembre 1997.

<sup>4</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Ministerio de Economía

<sup>5</sup> Ministerio de Trabajo, Decreto Ejecutivo N° 106, 107, 108 y 109, en <http://www.mtps.gob.sv/default.asp?id=21&mnu=21>

<sup>6</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Ministerio de Economía <http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0103.pdf>

### 3.3 Mediana empresa:

Toda unidad económica que tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos urbanos que en términos monetarios es \$ 5,533,327.80, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados.<sup>7</sup> (VER ANEXO 2)

### 3.4 Gran empresa

Es aquella que excede de los 100 trabajadores y sus ventas anuales exceden al equivalente de 4,762 salarios mínimos vigentes.

Aspectos para definir el tamaño de una empresa:<sup>8</sup>

- Capital social
- Número de empleados
- Capital de producción
- Volumen de producción
- Nivel tecnológico.

## D. Marco Legal de la pequeña empresa

El marco legal con que esta regida la pequeña empresa son las leyes Salvadoreñas entre las que podemos mencionar las **Leyes Tributarias** como Código tributario y su Reglamento de aplicación (aspectos generales), Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y a la Prestación de Servicios, y su Reglamento de aplicación (IVA), Ley de Impuesto sobre la renta y su reglamento **Leyes Mercantiles** como la Ley del registro de Comercio , Código de comercio ,La Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles (contables) **Leyes Laborales** dentro de los que podemos mencionar Código de Trabajo y su Reglamento , Ley del seguro Social, Ley de la superintendencia de Pensiones (AFP)

---

<sup>7</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Ministerio de Economía

<sup>8</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Ministerio de Economía

## II. Artesanías en El Salvador

### A. Las Artesanías

#### 1. Orígenes de Artesanías

El hombre tomó de la naturaleza todos aquellos elementos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, aprovechó los recursos vegetales, minerales para crear instrumentos que le facilitaran las actividades de la caza, la pesca y posteriormente la agricultura.

Son muchos los descubrimientos arqueológicos alrededor del mundo que muestran la riqueza de la mano de obra de esas épocas remotas, Joya de Cerén, el Tazumal, Cihuatán, San Andrés, son algunos de los asentamientos prehispánicos en el territorio salvadoreño, donde se ha encontrado una gran variedad de artefactos que muestran la forma de vida de nuestros antepasados.

El territorio que ocupa actualmente El Salvador forma parte de una cultura indígena Maya y Pipil, El arte maya es apreciado por su excelente manufactura específicamente en la elaboración de alfarería y cerámica de uso cotidiano.<sup>9</sup>; El arte pipil se manifiesta en su escultura, arquitectura y cerámica, de las que quedan abundantes muestras. Entre sus principales artesanías destacan hachas finamente labradas en piedra y monumentos tallados en piedra llamados estelas.<sup>10</sup>

Las artesanías surgen como expresión de las costumbres y tradiciones de nuestros pueblos que comparten un mismo origen y gozan de la combinación de la fusión de ambas culturas.

Cada artesanía contiene una transmisión de saberes incorporados en una creatividad, el valor de ellas está representado por la variedad de artículos de uso cotidiano, estético, religioso, etc.; por su materia prima fibra vegetal y sintética, madera, semillas, barro, cuero, cera, etc.; por su aporte cultural porque representan en gran medida la identidad del pueblo y porque en ellas se integran elementos históricos con los de la actualidad. Muchas de las formas de producción provienen desde la época prehispánica y se

---

<sup>9</sup> La casa maya, Enrique Nalda y Sandra Balanzario, Arqueología Mexicana, 1997, p.6-13. Editorial Raíces, México.

<sup>10</sup> Arte Pipil, en <http://www.ufg.edu.sv/ufg/museo/artepipil.html>

enriquecieron con la venida de los españoles y posteriormente por la incorporación de elementos de otras culturas.

## 2. Evolución Histórica de las Artesanías.

La lítica y la alfarería son las evidencias reales que se poseen de las primeras actividades a las que se dedica el hombre y son muy importantes porque, a través de ellas, se puede suponer la época, la forma y el estilo de vida de los diferentes grupos humanos.

La lítica se refiere al tallado en piedra se le esculpe y se le da forma de cualquier utensilio, este es un proceso de fabricación conocido en la edad de piedra (es el periodo de la Prehistoria durante el cual, los seres humanos crearon herramientas de piedra debido a la carencia de una tecnología más avanzada ); pero siguió siendo muy importante durante la Edad de los Metales (fase intermedia entre la Edad de la Piedra y la Edad del Bronce), e incluso sigue practicándose en nuestros tiempos.

La alfarería consiste en una técnica de moldeado a mano del barro, el producto es terminado con una cocción en horno al aire libre o en horno cerrado.

Las evidencias mas antiguas de asentamientos humanos en El Salvador son desechos de navajas de obsidiana, encontrados por el arqueólogo Roberto J. Sharer en el municipio de Chalchuapa departamento de Santa Ana(periodo precerámico 1200dc) a estos asentamientos locales ancestrales se integraron emigrantes de México y Guatemala que llegaron desde el occidente del país.<sup>11</sup>

La Lítica fue, también muy importante en el tallado de esculturas monumentales, en alto y bajo relieve, como las estelas, cabezas de serpiente, jaguares, figuras humanas, etc. A ella se dedicaban una clase social de artesanos, además realizaban objetos en jade, metal y hueso para usos ceremoniales y religiosos.

La alfarería es la mayor manifestación del desarrollo de los pueblos precolombinos ella nos proporciona numerosos detalles de su vida cotidiana. Los pobladores de estas tierras

---

<sup>11</sup> Cobos Rafael, Síntesis de la Arqueología de El Salvador. Colección Antropología e Historia Nº 21.- Dirección General de la Republica. Ministerio de Educación. 1994

eran excelentes alfareros su técnica era manual e individual, por lo que cada objeto no tenía duplicado, la alfarería para la cocina eran simples tiestos de barro.

Los tejidos eran una faena de la mujer y se tejía para el uso doméstico y para comerciar. Se tejían los taparrabos de los hombres, capas para sacerdotes y caciques, vestimentas para los nobles, eran quizá la mayor producción textilera. El telar utilizado era el de cintura o de palitos.

Las esteras o petates eran tejidos de tule; su uso era variado, las utilizaban para el piso para acostarse y para comer. En el sitio de Joya de Cerén, asentamiento Maya, se encontraron restos de petates.<sup>12</sup>

La Cestería es una de las ocupaciones caseras más comunes, se empleaba en su elaboración al igual que en la actualidad, cañas, juncos, sácate, lianas, y cualquier otra fibra vegetal flexible.

La madera seguramente tenía muchos usos ante nuestros antepasados, pero por ser materia perecedera, son muy escasas las evidencias encontradas. La madera era importante en las comunicaciones de los indígenas, troncos de madera se labraban para crear canoas y poder viajar entre los diversos ríos.

La variedad de artesanías en la época prehispánica era mucha: Lítica, cerámica y alfarería, cestería, tejeduría, carpintería, pintura, jícaras labradas, artefactos para la guerra como arcos, flechas, lanzas, instrumentos de caza, labranza, madera, etc.

Aunque en la América prehispánica el trabajo artesanal era amplio y variado, especialmente de usos domésticos, agrícola y religiosos, con la introducción de la rueda, el torno del alfarero, los moldes de madera y cerámica, traídos por los españoles, se dio paso a la producción de nuevas artesanías y facilitó la elaboración de las tradicionales. Los medios de transporte además de ayudar al comercio y a la agricultura, contribuyeron

---

<sup>12</sup> Joya de Cerén en la Ruta Maya. Concejo Nacional para la Cultura y el arte. CONCULTURA. Ministerio de Educación. San Salvador. 1999

grandemente porque facilitaron al desplazamiento de materia prima con rapidez, contribuyendo a una mayor producción.

Los españoles trajeron consigo nueva indumentaria, herramientas, nuevos oficios, utensilios, mobiliario diferente, etc. En si nuevas formas de vida; aunque los indígenas trataron de mantenerse dentro de sus propias costumbres, la nueva realidad les hizo modificar su tradicional forma de supervivencia, se vieron obligados a concentrar sus esfuerzos en la elaboración de materiales u objetos que eran necesarios para las nuevas clases que exigían nuevas construcciones para sus viviendas.<sup>13</sup>

La producción artesanal creció aceleradamente para responder a la demanda. En 1530 las actas del Cabildo del ayuntamiento de Guatemala mencionaban los oficios de herreros, cerrajeros, carpinteros, sastres, zapateros, luego se agregan otros como cuchilleros, espaderos, armeros.

Mas tarde en 1550 ya se promulgaban las ordenanzas de gremios de zapateros y herreros que les vienen a dar un lugar importante dentro de la sociedad colonial.

El tallado de la madera fue un oficio especializado durante la colonia, la construcción de iglesias, viviendas de nobles edificios públicos, etc., demandaban trabajos finos en madera como en puertas, ventanas, balcones, columnas, muebles, etc., los talleres se convirtieron en escuelas, donde los maestros enseñaban a los aprendices el oficio, también se tallaba mascarar, imágenes, baúles, que son verdaderas joyas del arte colonial. Este oficio del tallado se practica en muchos lugares del territorio salvadoreño, especialmente en los Municipio de Apaneca y Concepción de Ataco departamento de Ahuachapán (VER ANEXO 3), también se continúa con esta labor en Izalco perteneciente al departamento de Sonsonate (VER ANEXO 4).<sup>14</sup>

El telar de palancas o pedales fue introducido por los españoles y en el se tejian telas anchas para diferentes usos: colchas, paños, lienzos, mantelería domesticas, desde el

---

<sup>13</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997

<sup>14</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997. Pág. 39

inicio se constituyo como un oficio para hombres, en cambio el telar de cintura o de palitos que era el telar utilizado antes de la conquista, continuo en manos de las mujeres y en él se hacían los tejidos mas angostos, propios de la vestimenta tradicional de los indígenas

Una de las expresiones materiales más representativas de la cultura popular son las artesanías; ellas poseen en su elaboración un tiempo histórico incorporado y a la vez son actualidad en la vida social, cultural y económica de cada individuo y de su comunidad.

Las artesanías son aquellas manifestaciones materiales tradicionales elaboradas manualmente o utilizando herramientas sencillas, con fines estéticos o rituales. Las artesanías están determinadas por la necesidades, lo recursos, el medio geográfico y por el proceso histórico de cada pueblo.

Integran un conjunto de manifestaciones significativas de la creación, del conocimiento y del que hacer humano, se puede decir que son expresiones vivas del patrimonio cultural. En El Salvador, instituciones culturales, educativas, gubernamentales como el Concejo Nacional para la Cultura y el Arte(CONCULTURA) y no gubernamentales como La Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART); han patrocinado investigaciones con el interés de valorizar, rescatar y difundir estas expresiones culturales, así como el de fomentar la transmisión de conocimientos y practicas a las nuevas generaciones.

El conflicto bélico que durante doce años sufrió el país, y que termino con la firma de los acuerdos de paz en 1992, hizo que la población se fuera a vivir a lugares donde podían encontrar seguridad personal; esta situación modifco en forma determinante la ubicación de los centros artesanales ancestrales detectados en el pasado. Este cambio genero un marcado deterioro en la producción artesanal tradicional, principalmente por la dificultad de obtener la materia prima y para encontrar nuevos mercados donde posicionar sus productos. Ante esta situación el artesano tuvo que adaptar sus conocimientos a nuevas

---

formas y usos de sus productos, lo que vino a fortalecer a aquellos objetos artesanales no tradicionales.<sup>15</sup>

Las artesanías como gran parte del sector productivo informal que existe en el país, se ha convertido en una actividad importante dentro de la economía salvadoreña.<sup>16</sup>

### 3. Definición de Artesanías

La etimología de la palabra artesanía, derivada de las palabras latinas "artis-manus" que significa: arte con las manos.<sup>17</sup>

El diccionario sociológico aclara este término en relación con la economía artesanal, como una actividad que tiene su primer sostén en los productos manuales, que desde sus formas más grotescas, hasta su perfección artísticas han llenado una necesidad siendo las resultantes de las fuerzas creadoras del hombre y su habilidad manual, y de eso podemos comprender las vida social, política, religiosa y económicas de las culturas.

Es importante conceptualizar a la persona que produce artesanías, y se le conoce con el nombre de "Artesano", pues aunque de manera anónima deja en cada pieza elaborada parte de su creatividad personal, toda su trayectoria cultural de muchas generaciones.<sup>18</sup>

El artesano ejerce una actividad manual y creativa, transformando la materia prima con ayuda de herramientas sencillas y maquinaria simple, trabaja en forma autónoma, familiar o asociativa y gran parte de sus ingresos económicos deriva de esta labor.

El lugar donde el artesano desarrolla su trabajo, y tiene instaladas sus herramientas se conoce como "Taller Artesanal"; aunque en muchos casos esta labor la realizan dentro de la pequeña vivienda.

---

<sup>15</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Las Artesanías a través de la Historia. En

[http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/CEDEAL/acervo\\_digital/coleccion\\_crefal/tesis/eduardo\\_acero.pdf](http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal/tesis/eduardo_acero.pdf)

<sup>18</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997

El taller artesanal se identifica predominantemente por la integración familiar, generalmente lo dirige un “maestro artesano” que es la persona que posee el conocimiento pleno de las técnicas y diseños de las artesanías a fabricar y dispone a su criterio la conservación o cambios según sea su especialidad.

#### **4. Clasificación de Artesanías**

Por la antigüedad de sus diseños, formas de elaboración y su uso, las artesanías pueden clasificarse en:<sup>19</sup>

##### **4.1 Artesanías Tradicionales:**

Son aquellas que se producen desde tiempos ancestrales y en las cuales se conservan, sin mucha variación, las técnicas, los diseños y hasta los colores originales, e identifican el lugar de origen del producto.

##### **4.2 Artesanías Contemporáneas o Neoartesanías:**

Son las que en su producción conservan gran parte del proceso de elaboración que las tradicionales, pero que sufren modificaciones para satisfacer nuevas necesidades materiales y espirituales.

#### **5. Tipos de Artesanías**

En el año de 1996 se catalogo de acuerdo a la materia prima utilizada, 56 clases de artesanías tradicionales y 24 no tradicionales, estas cifras se han registrado mediante un estudio que a nivel nacional realizó la Dirección de Investigaciones, de la Dirección Nacional del Patrimonio Cultural, del Consejo Nacional para la Cultura y el Arte.<sup>20</sup>

A continuación se mencionan las clases de artesanías más difundidas en el Salvador:<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> *Ibid.*

### 5.1 A base de morro



Han tenido múltiples usos, entre ellos la elaboración de maracas y productos decorativos.

El uso del morro es variado. Con él se elaboran cucharas y huacales para uso doméstico; instrumentos musicales, como las maracas, y artículos de entretenimiento, como capiruchos.

El morro además sirve como herramienta para la producción de otras artesanías como coladores para el barro y raspadores de loza.

### 5.2 A base de barro

La labor artesanal en barro tiene cuatro divisiones: la alfarería, cerámica, las ladrilleras y las tejas.

**La alfarería** existe la técnica de moldeado a mano y la del moldeado en torno, el producto es terminado con una cocción en horno al aire libre o en horno cerrado, donde se utiliza como combustible leña, hojas y estiércol.

En la alfarería se fabrican objetos del tipo doméstico como: ollas, cómales, cantaros, macetas, decorativos para el hogar u oficina.

Entre los centro alfareros predominantes se encuentra el Municipio de Ilobasco en el departamento de Cabañas (VER ANEXO 5); este se destaca por la gran variedad de artículos decorativos, muñecos para nacimientos, figuras en miniaturas, conocidas como sorpresas, que reproducen estampas de la vida cotidiana del salvadoreño.

También se elaboran cómales, macetas, sartenes de barro color natural y unos cuantos pintados de color negro que esto lo logran a través de teñir el barro por un tinte vegetal producido con agua y semillas del árbol de Nacascolo, esto en el Departamento de Morazán.<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997.

La **Cerámica** se produce con la técnica del moldeado y el sistema de cocción se hace con hornos de ciclo abierto, hornos cerrados y a veces eléctricos, donde se puede ejercer un mejor control de la temperatura.

La **ladrillera y la Tejería** son actividades que se dan en todo el país, en su elaboración se utilizan moldes de madera e instrumentos muy simples como latas, guacales, etc. Las tejas y los ladrillos hechos a base de barro son indispensables para la construcción de viviendas de los salvadoreños, son cocidos a altas temperaturas en hornos a cielo abierto.

### 5.3 A base de cestería

En esta se utilizan diferentes técnicas de elaboración de tejidos que pueden agruparse en tres tipos principales: las que se ejecutan por entrelazamiento, las que se hacen enrollando en espiral y la combinación de ambas para elaboración de canastos, tombillas. Se utilizan como materia prima productos como la palma, la caña, bejucos cuya característica es la flexibilidad.

Se produce cestería útil para la preparación y almacenamiento de alimentos, para carga, tareas agrícolas, en ferias y mercados populares.



Los canastos son otra variedad de la cestería, sus usos son muy variados se pueden mencionar entre ellos: para las cortas de café, panaderías, cestos redondos y ovalados para almacenar granos.

De la vara de bambú se elaboran tombillas tipo barril y cuadradas, estos artículos son utilizados casi siempre para guardar ropa, juguetes y otros objetos del hogar.

También se producen sombreros que en El Salvador es el atuendo inseparable del campesino y le sirve para protegerse del sol y de la lluvia.

#### 5.4 A base de Telares

Los tipos de telares que existen en El Salvador son: el telar de cintura, heredado desde la época prehispánica; el telar de palancas, cuyo mecanismo fue traído por los españoles y el telar para tejer hamacas. El telar de palancas o pedales, se usa para la producción de: colchas, paños, lienzos, mantelería domestica y litúrgica.<sup>23</sup> Con el telar de cintura o de palitos, se hacen tejidos mas angostos, propios para la vestimenta tradicional del indígena. Los hilos de algodón constituyen la materia prima.



#### 5.5 A base de Tule



El tule es una de las fibras que se utilizan en la tejeduría. Hay dos tipos: el tule negro y el tule de agua. El primero tiene forma de prisma alargado y su corteza se usa para el tejido de petates, conocidos también como esteras. Su parte interna, llamada "corazón" o "mecate" se utiliza en la fabricación de monturas, alfombras y otros. El tule de agua tiene su corteza más ancha y sirve para elaborar papeleras, portamacetas, etc.

#### 5.6 A base de Madera

La madera es uno de los materiales mas usados en las artesanías de todos los tiempos y de todas las culturas. Con la madera no solo se han fabricado innumerables artesanías para el hogar si no también para las labores del campo, adorno personal, recreación, y ha sido un elemento básico para construir instrumentos para la elaboración de otras artesanías.



<sup>23</sup> Concepción Clara de Guevara. Telares de palanca de El Salvador. Dirección del Patrimonio Cultural, Departamento de Investigaciones. Ediciones Papiro. 1991

En El Salvador existe una gran variedad de maderas, desde las más finas hasta las más sencillas o comunes. El nogal, el cedro, el laurel, la caoba, el conacaste, el bálsamo, el ciprés, son las maderas más utilizados en mueblería, tallado, la imaginería, la carpintería, y en la elaboración de juguetes populares.

El tallado en madera se incluye en la elaboración de mascararas para decoración o para ser usadas en danzas tradicionales en ciertos pueblos del país.

Los cayucos o botes de madera también se incluyen dentro de la labor artesanal del tallado, son el medio de transporte de la población que habita en las orillas de los ríos, lagos y mares.

La Imaginería es una variedad de esculturas del tipo religiosas que se tallan en madera, entre estas están las imágenes de Ángeles, figuras de santos. La imaginería es una de las artesanías que desde la época de la colonia permanecen sin interrupción en algunos municipios de El Salvador, destacándose el Municipio de Concepción de Ataco en el Departamento de Ahuachapán (VER ANEXO 3); y en el Municipio de Izalco departamento de Sonsonate (VER ANEXO 4).

La carpintería es uno de los oficios más difundidos en el territorio salvadoreño, se elabora carpintería fina y rústica, en la primera se incluyen instrumentos musicales, muebles de maderas finas, puertas decoradas, etc.; en la carpintería rústica se elaboran gran cantidad de objetos para muchos usos, entre ellos juguetes populares, casas, muebles de madera comunes, utensilios de cocina, etc.

En el país también existe la pintura popular en madera, entre las más conocidas contamos con portarretratos, cuadros, bandejas, joyeros, portalápices, organizadores de escritorio, cruces, etc.; pintados con diseños de figuras típicas de la vida rural cotidiana, flores animales, etc. Son parte de la gran variedad de artículos con demanda nacional.<sup>24</sup>

### 5.7 A base de Metal

En esta artesanía se incluyen los procesos de producción que requieren como materia prima la lámina galvanizada, metales preciosos como oro y plata y desperdicios de hierro.

**Hojalatería** Son elaborados a base de metal como los embudos, ollas, baldes, regaderas, cucharones, bandejas para panaderos, graneros, canales de agua, medidores de crema y leche, cómales, entre otros.<sup>25</sup>

Muchos de estos artículos se fabrican también en pequeño como parte de la juguetería popular y se comercializan en ferias y fiestas religiosas de cada región. Otros artesanos utilizan estos mismos objetos como parte de ornamentación, decorándolos con diseños pintados en variedad de colores.



**Orfebrería** esta artesanía se conoce con los nombres de joyería y platería, donde se utiliza como parte de la materia prima el oro y la plata. Los productos que tienen más demanda son aquellos relacionados con la ornamentación personal femenina como anillos, cadenas, pulseras, aretes, etc. En varios municipios del territorio salvadoreño existen talleres, donde la fundición de metal se realiza rudimentariamente con un soplete de boca, para dirigir la llama que emerge de un candil hacia una tabla carbonizada que aloja el metal.

<sup>24</sup> Vilma Maribel Henríquez. El Salvador Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola Comercial de El Salvador. 1997.

<sup>25</sup> <http://www.guanaquin.com/mipais.shtml>

### 5.8 Confitería

En la producción artesanal de la confitería se encuentra aquella cuya materia prima es el jugo de la caña, extraído en molindas y que puesto a cocción se obtiene la panela, conocida también como dulce de atado en las mayoría de los municipios del departamento de San Vicente en la zona paracentral del país (VER ANEXO 6); existe el famoso batido y el azúcar de pilón dulces que se comercializan en ferias en todo el país.

También esta la confitería en donde la panela, el azúcar industrializada, frutas, semillas, y colores artificiales, constituyen la materia prima para obtener los dulces de camote, mazapanes, jaleas, conservas, melcochas, y muchos mas.



### 5.9 A base de Cuero



Las artesanías que se derivan del cuero, son las que se utilizan pieles curtidas de animales esto da paso a la elaboración de diferentes artículos utilitarios y decorativos. Como por ejemplo se pueden mencionar las monturas, vainas para machetes, cinchos, carteras, llaveros, etc.

### 5.10 A base de papel

En este tipo de artesanía se utilizan diferentes clases de papeles, colores, plásticos, alambres, utilizando como herramientas alambres, tijeras, tenazas esto da paso a la creación de piñatas, flores, piscuchas y otros artículos para festividades.



## B. Artesanías en el Departamento de Ahuachapán

En el Departamento de Ahuachapán se encuentra ubicado el cantón San Juan El Espino, en donde se elaboran finas reproducciones de cerámicas Payu, del período clásico tardío (650-900 D.C.). Este tipo de artesanía se elabora a mano utilizando la antigua técnica maya de "engobes" (tierras de diferentes colores). Esta artesanía refleja los aspectos de la vida diaria de esa civilización como los rituales y festejos a sus dioses.<sup>26</sup>

En el municipio de Concepción de Ataco del mismo departamento, se elaboran artesanías pintadas sobre madera y lata, figuras talladas en madera, imaginería religiosa y mascararas de personajes de danzas tradicionales talladas en madera de cedro, adicional a ello Ataco es conocida por sus Telares de palanca, que se usa para tejer colchas, Mantelería domestica; y con esto también fabrican bolsos, maletines ropa a base de telares.

En el municipio de Apaneca, se puede encontrar artesanía elaborada con madera y ramas de la poda del café. Entre las artesanías que se fabrican están bancos, sillas, mesas y repisas. Algunos muebles rústicos taburetes de madera o combinarlos con cuero.

Atiquizaya otro municipio del Departamento de Ahuachapán, la materia prima que utilizan para la elaboración de las artesanías es la chatarra. Con esta chatarra forman figuras decorativas como personajes y animales, así como crucifijos, candeleros, mesas, faroles, muebles para jardín, repisas, jaulas para aves, fruteros entre otros.

Tacuba se caracteriza por la elaboración de floristería, confitería, piñatería, en si todo lo relacionado a artesanías elaboradas en base a papel.

Otro tipo de artesanía que se realiza en este departamento es la floristería. Se hacen margaritas, dalias, pétalos de rosa, camelias y muchas flores más. Las flores que se hacen son con materiales como papel bond, papel crespón y hasta con plástico.

Se fabrica además, carpintería fina y rústica. Con la carpintería principalmente hacen instrumentos musicales como guitarras, violines, arpas, marimbas, contrabajos y

---

<sup>26</sup> Departamento de Ahuachapán. En <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv/home.htm>

requintos. Con la carpintería rústica también diseñan juguetes populares, muebles de madera, utensilios de cocinas, etc.

Otros artículos artesanales que se elaboran son cigarrillos, puros y herrería.<sup>27</sup>

### **C. Artesanías en el Municipio de Concepción de Ataco.**

Este municipio se encuentra en la zona central del departamento de Ahuachapán, (ver Anexo 3) compartiendo la zona montañosa del centro del departamento. Está limitado al Norte por Ahuachapán; al Oeste por Tacuba; al Este por Apaneca y San Pedro Puxtla; al Sur por Jujutla y Guaymango. Población de 19, 000 habitantes<sup>28</sup>; el municipio se divide en 11 cantones.

Ataco posee un clima fresco y agradable, el mejor complemento para dar una caminata por el pueblo y aprovechar para adquirir unas cuantas artesanías entre la diversidad que existe en la región o un sabroso café cultivado en la zona montañosa del lugar.<sup>29</sup>

Sin duda una de las características por las que Concepción de Ataco es reconocido es por sus telares de palanca, técnica de las más antiguas de la historia y del país.

El telar de palancas o pedales, introducido por los españoles, se usa para tejer anchas: colchas, paños, lienzos, mantelería doméstica y litúrgica.

Con el telar de cintura o de palitos, se hacen tejidos mas angostos, propios para la vestimenta tradicional del indígena.

En Concepción de Ataco también se elabora artesanías pintadas sobre madera y lata, imaginería religiosa y máscaras de personajes de danzas tradicionales talladas en madera de cedro, naranjo, caoba y nogal. Además, se elaboran tablillas de chocolates (para la bebida caliente) utilizando cacao, canela, azúcar y nuez moscada. Así como también cestería, alfarería y carpintería.

---

<sup>27</sup> Departamento de Ahuachapán. En <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv/home.htm>.

<sup>28</sup> Entrevista personal con Walter Cardona. Secretario Alcaldía Municipal de concepción de Ataco. 9 de Julio del 2007. Estadística realizada en el año 2006.

<sup>29</sup> Ministerio de Turismo. Ahuachapán. En <http://www.elsalvadorturismo.gob.sv/ahuachapan.htm>



Existen 3 pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de artesanías, como son “Artesanías de Don Miguel Escalante” que fabrica y vende artículos pintados sobre madera y latas, y telares. Se encuentra también el taller artesanal “Flores de Eloisa” dedicada a la fabricación de flores pintadas en madera y todo tipo de artículos elaborados a

base de telares. El último y no menos importante es Diconte Axul el cual inició en el municipio con la fabricación de Telares.

## **D. Generalidades “Diconte Axul”. Caso Ilustrativo**

### **1. Historia y Descripción de la empresa**

#### **1.1. Nombre**

El taller artesanal tiene por nombre Diseños Contemporáneos “Diconte Axul”

#### **1.2. Localización**

El taller artesanal se encuentra ubicado en el Municipio de Concepción de Ataco, Departamento de Ahuachapán, por la carretera CA-8 que de Sonsonate conduce a Ahuachapán está ubicado a 105 Km.; o desde Santa Ana hacia los Naranjos por la carretera CA-12 tomando el desvío a Juayua; en el centro de la ciudad Diconte se encuentra sobre la calle 2 de Abril y 2 Av. Sur.

#### **1.3. Inicios de Diconte**

El taller Artesanal “Diconte Axul” fue fundado en 1989 por Carmen Pineda, graduada de Licenciatura de Diseño Artesanal, fabricando en primera instancia tejidos elaborados a base de telar de palancas, la Licda. Pineda, afirma que el área de los textiles es algo que siempre le fascinó.

El interés por elaborar nuevos diseños de telas y los conocimientos adquiridos durante sus estudios fueron los motivos para que entrara al mundo de la producción textil artesanal.

Lo primero que necesitaba era un local, y después de evaluar varias alternativas decidió ubicar su taller, en Concepción de Ataco, en la casa de su abuela, Ángela Pineda, porque ya tenía conocimientos de que algunas personas del pueblo eran hábiles en el oficio de tejer. Uno de los más hábiles en este arte era Don José Tobar, no solo por su arte para tejer, sino por el deseo de enseñar a los demás.

Don José Tobar fue parte de un grupo de jóvenes que aprendió a trabajar con los telares en 1968 que el sacerdote Celestino Pinnissi (perteneciente a la orden franciscana), llevó a un tejedor oriundo de San Sebastián, San Vicente; para que este les enseñara y fabricara los telares en aquella época.

Los primeros telares utilizados en el taller Diconte fueron llevados desde Nahuizalco, Sonsonate. Posteriormente en el año de 1992 fueron llevados desde San Sebastián, San Vicente otros telares de mayor capacidad para así elaborar telas de mayor tamaño.

Posteriormente su hija Cristina Pineda y su ahora esposo Álvaro Orellana iniciaron la elaboración de una exclusiva artesanías en piezas de madera pintadas, figuras talladas, platos de lata, piedras decoradas con acrílicos y técnicas especiales; que en el municipio no se producía.



En Diciembre del año 2003 se abrió la tienda llamada Diconte, que es ahora la esquina mas vistosa de la Ciudad de Ataco, donde ahora se venden este tipo de artesanías que elaboran; también ofrece todo tipo de artículos elaborados en los telares como camino de mesa, manta, hamacas, individuales, delantales, bolsos, mochilas y maletines, entre otros.



La madera y los artículos de lata pintados son los artículos de mayor demanda en la tienda, al igual que las figuras talladas en madera.<sup>30</sup>

La demanda de este tipo de artesanía radica en que estos dos artistas aportan cosas nuevas como los originales y bellos diseños, sus formas, sus colores y brillos han entablado una característica inconfundible de su arte, apreciado más allá de las fronteras.

## 2. Productos que ofrece la empresa

### 2.1 Características del producto

El taller artesanal Diconte ofrece actualmente diferentes productos entre ellos artesanías pintadas a base de madera con diseños coloridos y originales, ofrecen también figuras que tallan en madera, diferentes tipos de artesanías pintadas sobre piedras de todos tamaños como artesanía del tipo decorativa, adicional a ello pintan también sobre latas.

Siendo las artesanías que más predominan las que son pintadas sobre trozos de maderas, latas como guijarros, cómales y diferentes piedras.



Los diseños que se representan en dichas artesanías son animales de todo tipo diseñadas de diferentes formas, siendo siempre con colores acrílicos llamativos, pintan también estrellas, soles, lunas, y ángeles

<sup>30</sup> Entrevista personal con Álvaro Orellana y Cristina Pineda, Socios y administradores Tienda Diconte, Concepción de Ataco, 09 de junio del 2007

## 2.2 Consumidores del producto

En este caso los consumidores finales del producto están representados por los turistas, tanto nacionales como extranjeros, en el caso de los turistas nacionales estos pertenecen a la población económicamente activa que poseen un poder adquisitivo como para adquirir las artesanías producidas en el taller artesanal. En el caso de los turistas extranjeros son todos los turistas que visitan el país año con año.

### III. Generalidades del plan de negocios

#### A. Definiciones

##### 1. Plan

Un plan es un "Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados."<sup>31</sup>

##### 2. Negocios

Es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder. Específicamente, negocio puede referirse a entidades individuales de la economía.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Definición de Plan en <http://www.definicion.org/plan>

<sup>32</sup> Wikipedia, enciclopedia Libre, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocios>

### 3. Plan de Negocios

Conocido también como Business Plan o Plan Empresarial. Se puede definir como un mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos; Pasado, a manera de introducción; Presente: con las especificaciones de la situación al momento; futuro: con las proyecciones de metas y objetivos.<sup>33</sup>

Se define como un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Entonces, al igual que un mapa guía al viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto falta para llegar a la meta fijada.<sup>34</sup>

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.<sup>35</sup>

#### B. Importancia de un Plan de Negocios

La importancia de la elaboración de un Plan de Negocios radica en la necesidad que permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa.

Su elaboración también servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos para alcanzar el éxito y a medir el potencial de negocio real.

Desarrollar un buen plan de negocio permitirá al empresario mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al buscar financiamiento con un socio o con una institución financiera.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Miranda, Antonio T. Plan de Negocios, en <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/plandenegocios/inicio.htm>

<sup>34</sup> Bravo Peláez, Óscar. Cómo elaborar un plan de negocios. Editorial M.S.T.V. & Video y Cía Ltda.

<sup>35</sup> <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

<sup>36</sup> Richard Stutely. Plan de Negocios. Pearson Educación S.A. 2005.

Es importante mencionar, que actualmente en el siglo 21 un Plan de Negocios bien elaborado es "requisito fundamental", solicitado por los bancos o inversionistas privados, para evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa.

### C. Objetivos de un plan de negocios

Los objetivos que justifican la elaboración de un Plan de Negocios se mencionan a continuación:

- 1-Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- 2-Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- 3-Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- 4-Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- 5-Preveer necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- 6-Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- 7-Valorar una empresa para su fusión o venta.
- 8-Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.<sup>37</sup>

### D. Características de un plan de negocios <sup>38</sup>

1. Define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

---

<sup>37</sup> Richard Stutely. Plan de Negocios. Pearson Educación S.A. 2005.

<sup>38</sup> *Ibid.*

2. El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.
3. El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

### **E. Ventajas de la utilización de un plan de negocios**

Ya sea que una empresa sea pequeña o grande, esté por iniciarse o se encuentre ya en marcha, muchas son las ventajas que se pueden obtener al desarrollar un plan de negocio, entre las que se pueden mencionar:<sup>39</sup>

1. Tener una Visualización del Negocio
  - Ayuda a la toma de decisiones acertadas
  - Descubre riesgos ocultos y debilidades permitiendo tomar a tiempo acciones correctivas
  - Ayuda a identificar nuevas oportunidades para el negocio.
  - Identifica y aclara los criterios y supuestos sobre los que se fundamentará la actividad empresarial.
  - Permite el manejo del riesgo y la incertidumbre.
  - Define las necesidades de inversión y capital.
  - Es una forma de visualizar el futuro y sus posibilidades.

---

<sup>39</sup> Richard Stutely. Plan de Negocios. Pearson Educación S.A. 2005.

## 2. Generar una Comunicación Efectiva

- Permite conectar la empresa con su entorno, que es en general, el conjunto de sus clientes, proveedores, inversionistas, gobierno, aliados y por supuesto, todos los competidores y clientes potenciales.
- Atraer Inversionistas
- Atraer y retener personas de alta calidad profesional al equipo de trabajo.

## F. Modelo y Componentes de un plan de negocios

La estructura a seguir para la ejecución del plan de negocios de una empresa se muestra a continuación:<sup>40</sup>

1. Resumen ejecutivo
2. Índice
3. Introducción o presentación
4. Análisis de la situación y diagnóstico, Análisis interno y externo FODA.
5. Objetivos y estrategias.
6. Plan de marketing
7. Plan de producción y/o operaciones
8. Plan de Organización y recursos humanos
9. Plan económico financiero. Cuentas y balances.
10. Presupuestos
11. Resumen del proyecto y anexos.

---

<sup>40</sup> Miranda, Antonio T. Plan de Negocios, en <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/plandenegocios/inicio.htm> y Seminario proporcionado por Conamype, Ministerio de Economía. Transferencia de Metodologías emprendedoras a Docentes de Universidades, Guía del Participante Elaboración de Plan de Negocios.

A continuación se detallan cada uno de los puntos de la estructura del plan de negocios:

### **1. Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo tiene como objetivo captar el interés de los potenciales inversores, para ello debe de contener un breve resumen de los aspectos mas importantes del plan de negocios.<sup>41</sup>

La presentación del mismo y su finalidad consisten en llamar la atención sobre lo más destacado del contenido del Plan. Constituye pues sin duda, una operación de "venta". Es pues, una parte importantísima de todo el plan, debe servir para llamar la atención y despertar interés en el lector.<sup>42</sup>

### **2. Índice**

Contiene toda la descripción de contenido del proyecto de investigación

### **3. Introducción o presentación**

Este al igual que el resumen ejecutivo tiende a captar el interés de los potenciales inversores o lectores y da una presentación de lo que es el plan de negocios.

### **4. Análisis de la Situación y Diagnóstico, Análisis Interno y Externo FODA**

#### **4.1 El análisis de la situación Y Diagnóstico**

Para la realización de un buen plan de empresa, resulta absolutamente imprescindible llevar a cabo una tarea de conocimiento y análisis exhaustivo de la situación de partida.

Este resultado de esta etapa constituye el punto de partida inicial para el diseño del contenido del plan, es decir, se trata de una herramienta de análisis previo por esa razón, no es imprescindible incluirlo como tal dentro del documento, salvo que por alguna razón especial se considere necesario. Esto puede darse, tal vez, cuando se trata de un plan de viabilidad o cuando se requiere un soporte especial para justificar algunas medidas

---

<sup>41</sup> Baquia Magazine On-line, "Modelo de Plan de Negocios", en <http://www.baquia.com/noticias.php?id=9252>

<sup>42</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

innovadoras. Lo que si resultará conveniente es aportar las conclusiones fundamentales sobre las que se sustentará el resto del plan.

Se trata de una fase que consta de dos etapas: El análisis y el diagnóstico.

El primero consiste en obtener toda aquella información que resulte relevante para conocer perfectamente el punto de partida. Es como una fotografía de la situación real en que nos encontramos, siendo por tanto de un carácter descriptivo. Naturalmente, debe centrarse en aquellos aspectos que puedan resultar de interés para el negocio y la empresa concretos.

El segundo es el estudio de la información anterior se extrae un diagnóstico, es decir, una valoración real de cómo puede afectar a la empresa dicha situación. Se trata de cualificar y diagnosticar desde un punto de vista práctico cual es la verdadera influencia que puede ejercer sobre nosotros<sup>43</sup>.

El propósito realmente perseguido es disponer de este diagnóstico, que nos ofrecerá las primeras ideas para determinar la orientación que se puede dar a la iniciativa empresarial.

Una herramienta muy sencilla pero muy práctica para llevar a cabo esta tarea, lo constituye el denominado análisis DAFO conocido comúnmente como FODA la cual consiste en elaborar una matriz en la que se incorporan aquellos aspectos que constituyan Oportunidades, Amenazas, Fortalezas o Debilidades para la empresa.

#### **4.2 Análisis interno y externo FODA**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>44</sup>

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. El análisis

---

<sup>43</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.

<sup>44</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Este análisis FODA, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>45</sup>

Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La fase de análisis se sustenta sobre la recogida de información que resulte relevante, siendo por tanto esta tarea, de la máxima importancia. En cada circunstancia particular, la información necesaria será de un determinado tipo, exigirá ciertos requisitos y se hallará disponible en distintas fuentes. Existen dos principales fuentes para la obtención de información:<sup>46</sup>

1. **Fuente Interna:** proviene de nuestras propias fuentes o sea del interior de la empresa.
2. **Fuente Externa:** provienen del exterior, disponible en fuentes públicas o por encargo.

---

<sup>45</sup> Monografías. Com. "Esto es FODA", en <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<sup>46</sup> *Ibíd.*

Las siglas FODA significan

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Las fortalezas Deben de utilizarse.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Las debilidades deben de eliminarse.

Entre las fortalezas y debilidades se pueden considerar áreas como las siguientes:<sup>47</sup>

- **Análisis de Recursos**  
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades**  
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos**  
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

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

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas deben de sortearse.<sup>48</sup> Es decir donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Entre las oportunidades y amenazas pueden considerarse:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

El análisis FODA se puede verificar de una forma mas explicita mediante la siguiente MATRIZ FODA:<sup>49</sup>

**CUADRO 1**

| ANÁLISIS INTERNO   | ANÁLISIS DEL ENTORNO                     |                              |
|--------------------|--|------------------------------|
|                    | OPORTUNIDADES                            | AMENAZAS                     |
| <b>FORTALEZAS</b>  | Estrategias Ofensivas                    | Estrategias Defensivas       |
| <b>DEBILIDADES</b> | Estrategias Adaptativas<br>Reorientación | Estrategias de Supervivencia |

<sup>47</sup> Monografias. Com. "Esto es FODA", en <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<sup>48</sup> Monografias.com, "Esto es FODA", en <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<sup>49</sup> García Lemus, Joaquín Edgardo "Misión, Visión y Estrategias" (1998). Primera Edición. El Salvador. Pág.59

#### **4.2.1 Estrategias Ofensivas**

Las estrategias ofensivas (O y F): se produce cuando una oportunidad se apoya en una fortaleza, existe relación o cruce que se traduce en éxito; constituye acciones que impulsan a la empresa a una posición ventajosa en el mercado.

#### **4.2.2 Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas (A y F): en donde una amenaza puede disminuirse por una fortaleza, se debe reaccionar, con el fin de que los efectos que estos puedan ocasionar, no obstaculicen las operaciones, a corto y largo plazo de la empresa.

#### **4.2.3 Estrategias Adaptativas o de Reorientación**

Cuando una oportunidad no se puede desarrollar a causa de una debilidad, la organización debe adaptarse tomando decisiones que le ayuden a mantener su posicionamiento en el mercado.

#### **4.2.4 Estrategias de Supervivencia**

Cuando una amenaza se apoya en una debilidad, es necesario defenderse; se constituye un cruce de riesgo; en el cual la empresa toma decisiones destinadas a evitar que surjan problemas o que estos se agraven. El éxito de este análisis consiste en relacionar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, a fin de detectar estrategias de mercado que permitan el desarrollo de la empresa.

### **5. Objetivos y Estrategias**

#### **5.1 Objetivos**

Los objetivos constituyen la identificación concreta de los propósitos perseguidos, dotándolos de una identidad objetiva y práctica. Será el lugar hacia donde se apunta y que se deberá alcanzar en modo y tiempo. Son de hecho, el elemento más significativo e importante del plan, alrededor del cual gira todo el contenido y por tanto figurarán en los planes operativos y presupuestos.

Para alcanzar los objetivos, existen distintas maneras de dirigir la acción.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

Además ayudan a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.<sup>51</sup>

## 5.2 Estrategias

La estrategia viene a significar la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar, la dirección a largo plazo que vamos a tomar. Establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos. Dicho de otra manera, consiste en acomodar los factores internos a los externos para alcanzar la mejor posición competitiva.<sup>52</sup>

Representa una visión a largo plazo. Es definida por la alta dirección (aunque hay elecciones que toman a distintos niveles).

La estrategia compromete fuertemente los recursos de la empresa, compromete para un largo plazo, condiciona y marca la filosofía y cultura de la empresa, resulta difícil de modificar o reorientar.

## 6. Plan de marketing

### 6.1 Definiciones de plan de marketing

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de

---

<sup>51</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml#OBJET>

<sup>52</sup> *Ibid.*

marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total<sup>53</sup>.

**Según McCarthy y Perrault**, el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con que periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo).<sup>54</sup>.

### Otros conceptos

#### La segmentación de mercados

Es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

#### Mercado meta.

Es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar satisfacer y/o servir dirigiendo hacia el su programa de marketing; con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

En síntesis, el **plan de marketing** es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:

- la situación de mercadotecnia actual,
- los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo,
- el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia,

---

<sup>53</sup> Kotler y Armstrong. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall. 6ta. Edición. Págs. 533-546.

<sup>54</sup> Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 198

- los recursos de la compañía que se van a emplear y
- las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto<sup>55</sup>.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

**Completitud:** Lo que interesa está en el Plan.

**Buena organización:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado. En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

## 6.2 Finalidad del plan de marketing

La finalidad del Marketing radica en los siguientes puntos:<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

<sup>56</sup> MarketingPower.com, de la sección Diccionario de Términos de Marketing, URL: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

- **Descripción del entorno de la empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- **Alcance de los objetivos:** La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- **Captación de recursos:** es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- **Optimizar el empleo de recursos limitados:** Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- **Organización y temporalidad:** En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada.

### 6.3 Alcance del Plan de Marketing:

Por lo general, el plan de marketing tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> MarketingPower.com, de la sección Diccionario de Términos de Marketing, URL: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

#### 6.4 Propósitos del Plan de Marketing:

El plan de marketing cumple al menos tres propósitos muy importantes: <sup>58</sup>

- a) Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- b) Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar<sup>59</sup>.
- c) Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto

Con frecuencia se diseña el plan atendiendo al desarrollo de lo que se denominan las cuatro variables o instrumentos del marketing-mix. Aunque existen otras clasificaciones de estas variables y otros criterios para plantear el plan.<sup>60</sup>



Pero antes de partir con este diseño se debe de realizar el análisis de mercado en donde se procederá a analizar la necesidad de satisfacer, se describirá el tamaño estimado del mercado, la tasa de crecimiento, los factores que afectarían la demanda, las formas en que opera el mercado, se identificarán los segmentos de interés. Posterior a ello se partirá a realizar un análisis de la competencia. Estos análisis se llevaran a cabo con la ayuda de

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> MarketingPower.com, de la sección Diccionario de Términos de Marketing, En: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

<sup>60</sup> Ibid.

un estudio de mercado que permita establecer los parámetros para poder realizar el nuevo plan.<sup>61</sup>

Ya que el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permitirá y facilitará la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

Se apoyará en 3 grandes pilares:<sup>62</sup>

#### **6.4.1 Análisis del entorno general**

Se trata de estudiar todo lo que rodea a la empresa en diversos aspectos, como por ejemplo el entorno legal, el entorno económico, el entorno tecnológico y de infraestructuras, el entorno social/ideológico, etc.

#### **6.4.2 Análisis del consumidor**

Estudia el comportamiento de los consumidores detectando sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguando sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias...), etc., fundamentalmente con el objetivo de mejorar las técnicas de venta de un establecimiento comercial o bien crear nuevos establecimientos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores

#### **6.4.3 Análisis de la competencia**

Estudiar el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto.

Para poder realizar un plan de marketing se realizarán las estrategias de comercialización en cuanto al mix de marketing.

---

<sup>61</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

## 6.5 Estrategias del plan de Marketing

Las estrategias en general que se llevarán a cabo en el plan de negocios, se detallan a continuación: <sup>63</sup>

**Estrategias del mercado:** estas se formularán posterior al estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

**Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

**Estrategias del precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

**Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

**Estrategias del personal de ventas:** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

**Estrategias de promoción:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

---

<sup>62</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado)

<sup>63</sup> MarketingPower.com, de la sección Diccionario de Términos de Marketing, URL: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

**Estrategias de gastos:** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

**Estrategias de anuncios:** Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

**Estrategias de publicidad:** Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

## 7. Plan de producción y/u operaciones

El plan de producción sirve para detallar como se van a fabricar los productos que se han previsto vender, se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante a la empresa.<sup>64</sup>

El proceso de producción supone la resolución al problema de acomodar las cantidades de recursos disponibles (o su búsqueda y obtención) para proporcionar las cantidades de productos (producción) que optimicen alguna función (cantidad, beneficio, mínimos costes, rentabilidad, rendimiento).<sup>65</sup>

El plan definirá y programará todas las actividades y recursos necesarios, el momento en que deben estar disponibles, en qué cantidades y condiciones y cómo se incorporan en el proceso, todo ello a partir del conocimiento de la cuantía de productos que es preciso sacar en cada momento según un programa establecido. El punto de partida, por tanto, debe ser la previsión de la necesidad de producción, que necesariamente deberá extraerse de las previsiones establecidas en el plan de marketing. Es decir, en éste se

---

<sup>64</sup> Seminario proporcionado por Conamype, Ministerio de Economía. Transferencia de Metodologías emprendedoras a Docentes de Universidades, Guía del Participante Elaboración de Plan de Negocios.

<sup>65</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

determinan las cantidades que de cada producto deben estar disponibles en cada momento y el plan de operaciones describe cómo se llega a garantizar esta disponibilidad<sup>66</sup>.

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la presentación de los servicios<sup>67</sup>

Las fases que comprenderá el plan de producción son las siguientes:<sup>68</sup>

### **7.1 Numero de Unidades a producir**

Esta información se obtendrá a través de la estimación de ventas. Dicha estimación ha de tener una base científica según los resultados obtenidos del estudio de mercado que se efectuará dentro del plan de marketing.

### **7.2 Plan de Inversiones**

Las inversiones son los bienes necesarios para desarrollar la actividad. No aparecen y desaparecen con cada ciclo productivo, sino que permanecen en la empresa durante varios ciclos.

Las inversiones que se deben de contemplar son:

- Inversiones en Maquinaria
- Inversiones en nuevo local o ampliación de local (distribución de planta)
- Inversiones en herramientas (nuevas o a reparar)
- Inversiones en Vehículos
- Inversiones en Instalaciones (eléctricas, Agua, telefónicas, de cualquier tipo.)
- Inversiones en Mobiliario

---

<sup>66</sup> Baquia Magazine On-line, "Modelo de Plan de Negocios", en <http://www.baquia.com/noticias.php?id=9252>

<sup>67</sup> [http://www.ceei.es/gce/pagina\\_plan.asp?ver=plan\\_economico#a1y\\_marqueting](http://www.ceei.es/gce/pagina_plan.asp?ver=plan_economico#a1y_marqueting)

### 7.3 Plan de Gastos

En esta fase se concretiza las inversiones planteadas anteriormente, Los gastos se realizan para adquirir las materias primas o auxiliares y para contratar ciertos servicios, como la energía eléctrica, el local, los seguros, los trabajadores, el teléfono, etc.

### 7.4 Fases de Producción

Las fases de producción son aquellas en que se descompone la fabricación del producto.

Sirve para:

- Identificar los conocimientos y aptitudes que deben reunir los trabajadores que vamos a contratar.
- Para calcular los tiempos invertidos en la fabricación del producto
- Para identificar los controles de calidad que se deben realizar y en qué momento realizarlos.
- Para verificar si la distribución de la planta es la adecuada para la producción.

## 8. Plan de Organización y recursos humanos

La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione precisa una coordinación y organización de todos ellos. La organización consiste en describir la estructura en que se materializa, cómo se relacionan las distintas partes entre sí y qué requisitos hacen falta para su funcionamiento. "Esto es para demostrar que el equipo de administradores que pondrán en marcha la empresa están capacitados para manejarla."<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Richard Stutely, Plan de Negocios, Editorial Pearson Educación S.A. 1era Edición. 2002

<sup>69</sup> Seminario proporcionado por Conamype, Ministerio de Economía. Transferencia de Metodologías emprendedoras a Docentes de Universidades, Guía del Participante Elaboración de Plan de Negocios.

El proceso se inicia determinando las funciones básicas en que se puede dividir las distintas tareas, Lo más frecuente es crear departamentos atendiendo a las distintas funciones de la empresa, cuya amplitud y ámbito de tareas puede ser muy variada.

En el plan de organización será necesario establecer las relaciones que se producen entre los departamentos y entre los distintos niveles dentro de cada uno. Esto significa establecer las líneas de responsabilidad y autoridad, con el complemento imprescindible de los flujos de información.

El componente más importante de la estructura organizativa está compuesto por los diferentes puestos de trabajo, cada uno de los cuales lleva asociado un nivel de autoridad y de responsabilidad. Por tanto habrá que describir cuáles son estas posiciones y si se dispone ya de las personas adecuadas para los puestos de mayor responsabilidad

Se trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.<sup>70</sup>

## 8.1 Organización Formal

La organización Formal; Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad especifica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

---

<sup>70</sup> [http://www.ceei.es/gce/pagina\\_plan.asp?ver=plan\\_recursos](http://www.ceei.es/gce/pagina_plan.asp?ver=plan_recursos)  
(plan de recursos humanos)

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### **Características Básicas De La Organización Formal**

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama
- Es racional
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

## 8.2 Plan de contratación

Se tratará de definir el **contrato** que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse.

Se definirá el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.

Se establecerá la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto.

Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos.

## 8.3 Política salarial

Se establecerán los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello se tendrá en cuenta el mercado de trabajo de la localidad, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc.

## 9. Plan económico financiero.

El plan económico financiero refleja la evolución y estado de la situación económica de la empresa. Independientemente de los objetivos perseguidos por la empresa, constituirá el eje fundamental sobre el que pivota la mayor parte de la información, ya que es donde se refleja la viabilidad económica del proyecto y la capacidad de supervivencia de la empresa.<sup>71</sup>

Los dos elementos fundamentales que deberemos contemplar son:

- Balance: Es el estado financiero de la sociedad.
- Cuentas (anuales): Refleja el resultado de las operaciones.

Suele ser conveniente realizar estas previsiones para los 3 años primeros de la actividad de la empresa.<sup>72</sup>

El plan económico financiero también contendrá la información correspondientes a:

- Costos de materia prima,
- Costos de mano de obra,
- Balance General
- Estado de perdidas y ganancias
- Fuentes de financiación

### 9.1 Costos de Materia prima

En esta parte del plan de negocios se reflejaran todos los costos correspondientes a la materia prima que se utiliza para la elaboración de las artesanías.

### 9.2 Costos de Mano de Obra

se incluye la información correspondiente al pago de la mano de obra, pago de horas extras cuando lo fuere necesario.

### 9.3 Balance General

Consta de las masas patrimoniales de la empresa: Activo y pasivo, que deben ser iguales, pues una es el origen de la otra.<sup>73</sup>

**Activo:** Conjunto de bienes o derechos de que disponemos. Entre ellos, las inversiones.

**Pasivo:** Origen de los recursos, deudas u obligaciones. Fuentes de financiación.

---

<sup>71</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

<sup>72</sup> <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=10&s=1>

<sup>73</sup> Warren, Reeve, Fess. Contabilidad Financiera. Editorial Thomson. Novena Edición. Año 2000. Pag 25

Dentro del activo se incluirá lo que la empresa ha adquirido (local, maquinaria, mobiliario, existencias), lo que deben sus clientes y el dinero con que se cuenta en el banco o en caja.

En el pasivo figurarán las deudas de la empresa: el capital social que han puesto los socios, los préstamos solicitados y lo que se debe a los proveedores.<sup>74</sup>

A continuación se presenta el modelo a seguir del Balance General:

| <b>EMPRESA "XYZ"</b>                              |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>BALANCE GENERAL AL XX DE DICIEMBRE DE XXXX</b> |                                  |
| <b>EN DOLARES ESTADOUNIDENCES (\$)</b>            |                                  |
| <b>1</b>  | <b>ACTIVO</b>                    |
| <b>11</b>   | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          |
| 1101  | CAJA                             |
| 1102  | BANCOS                           |
| 1103  | CUENTAS POR COBRAR               |
| 1107  | INVENTARIOS                      |
| <b>12</b>   | <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>       |
| 1201  | PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO       |
|   | <b>TOTAL DE ACTIVO</b>           |
| <b>2</b>  | <b>PASIVO</b>                    |
| <b>21</b>   | <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |
| 2101  | PROVEEDORES                      |
| 2102  | CTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO     |
| 2103  | ACREEDORES DIVERSOS              |
| 2107  | IMPUESTOS POR PAGAR              |
| <b>3</b>  | <b>CAPITAL Y UTILIDADES</b>      |
| <b>31</b>   | <b>CAPITAL</b>                   |
| 3101  | CAPITAL INDIVIDUAL               |
| 3103  | UTILIDADES POR APLICAR           |
|   | <b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b> |

---

<sup>74</sup> Ibid.

## 9.4 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

### 9.4.1 Análisis de Elementos de Entrada.

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas.<sup>75</sup>

Para determinar la utilidad o pérdida en ventas, es necesario conocer los siguientes resultados:<sup>76</sup>

#### 9.4.1.1 Ventas netas

Se determina restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y las rebajas en ventas.

#### 9.4.1.2 Compras totales o brutas

Se determinan aumentando a las compras el valor de los gastos de compra.

#### 9.4.1.3 Compras netas

Se obtiene restando de las compras totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre compras

#### 9.4.1.4 Costo de lo vendido

Se obtiene sumando el inventario inicial el valor de las compras netas y restando de la suma total que se obtenga el valor del inventario final.

---

<sup>75</sup> Warren, Reeve, Fess. Contabilidad Financiera. Editorial Thomson. Novena Edición. Año 2000. Pag 19

<sup>76</sup> *Ibíd.*

#### **9.4.1.5 Utilidad en Ventas**

Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido.

### **9.4.2 Análisis de Gastos de Operación**

La segunda parte consiste en analizar detalladamente, los gastos de operación así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio. Para determinar la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio es necesario conocer los siguientes resultados:<sup>77</sup>

#### **9.4.2.1 Gastos de Operación**

Son las erogaciones que sostienen la organización implantada de la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Se llaman gastos de operación al total de la suma de los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

#### **9.4.2.2 Utilidad de operación**

Se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de operación

#### **9.4.2.3 Valor neto entre otros gastos y otros productos**

Se deben clasificar en primer término los otros gastos, si su valor es mayor que el de los otros productos, pero se debe clasificar en primer término los otros productos, si su valor es mayor que el de los otros gastos.

A continuación se presenta el modelo a seguir del Estado de Resultado:

---

<sup>77</sup> Warren, Reeve, Fess. Contabilidad Financiera. Editorial Thomson. Novena Edición. Año 2000 . Pag 19

| <b>EMPRESA "XYZ"</b>  |  |
|---|--|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS DEL X DE ENERO AL XX DE DICIEMBRE DE XXXX</b> |  |
| <b>EN DOLARES ESTADOUNIDENCES (\$)</b>                                |  |
| <b>VENTAS NETAS</b>   |  |
| (-) COSTO DE VENTAS   |  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   |  |
| (-) GASTO DE ADMINISTRACION   |  |
| (-) GASTO DE VENTAS   |  |
| (-) PARTIDAS QUE NO TIENEN SALIDA EN EFECTIVO                         |  |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>  |  |
| (+) OTROS INGRESOS GRAVADOS   |  |
| (+) OTROS INGRESOS NO GRAVADOS  |  |
| (-) OTROS GASTOS DEDUCIBLES   |  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>                        |  |
| (-) GASTO FINANCIERO (E INTERESES)                                    |  |
| <b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>   |  |
| (-) OTROS INGRESOS NO GRAVADOS  |  |
| (-) DEDUCIBLES DE IMPUESTO S/LA RENTA                                 |  |
| (-) RESERVA LEGAL   |  |
| (+) GASTO NO DEDUCIBLES   |  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>                                     |  |
| IMPUESTOS   |  |
| IMPUESTOS DIFEREIDOS  |  |
| PARTIDAS EXTRAORDINARIAS  |  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  |  |

### 9.5 Fuentes de Financiación

Uno de los requisitos más importantes para la puesta en marcha de un negocio, es contar con las adecuadas fuentes de financiación. Se trata en resumen, de disponer de los recursos necesarios para poder mantener la actividad. Estos se pueden obtener básicamente por dos vías: <sup>78</sup>

- a) Recursos propios: Son las aportaciones de los socios y los recursos generados por la propia actividad. Los beneficios pueden ser distribuidos entre los socios o permanecer en la sociedad. Son recursos que se consideran a largo plazo y no exigibles.
- b) Financiación Ajena:
- c) - Recursos monetarios obtenidos de entidades financieras o de otras fuentes: créditos o préstamos, operaciones de leasing, emisión de obligaciones, bonos, etc. y que pueden ser a largo plazo o corto.
- d) - Derivados de la actividad habitual, típicamente las deudas a proveedores (incluidos financieros a corto), y que generalmente son exigibles a corto plazo.

## 10. Presupuestos

El presupuesto es probablemente la parte que resulte más operativa de todo el plan. Además es el término con el que suele referirse a la herramienta básica de gestión anual de las empresas. Es el resumen en el que se plasma de una forma práctica todo el contenido del plan.<sup>79</sup>

Refleja todos los objetivos de la empresa de una manera ordenada y conjunta. Esto se hace mediante la incorporación de las cifras que los representan. Es por tanto necesario identificar y escoger los parámetros verdaderamente significativos para describir el funcionamiento del negocio.

Los presupuestos principales que se incluirán en esta fase son:

- a) Presupuesto de ventas e ingresos
- b) Presupuestos de Costos y Gastos

---

<sup>78</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004.

<sup>79</sup> Miranda, Antonio T. Como Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. Primera Edición. 2004

## 11. Resumen del Proyecto.

La idea del resumen del proyecto es presentar brevemente el Plan de Negocios a posibles socios, y a los propietarios del negocio para posibles ampliaciones o inversiones, inversores o entidades para que cada uno mismo tenga una idea más clara y definida de lo que quiere llevar a cabo.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Seminario proporcionado por Conamype, Ministerio de Economía. Transferencia de Metodologías emprendedoras a Docentes de Universidades, Guía del Participante Elaboración de Plan de Negocios.

## CAPÍTULO II

### “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN”

#### I. Investigación de Campo.

##### A. Objetivos de la investigación.

###### 1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del mercado para determinar la demanda de los productos artesanales elaborados a base de madera y latas.

###### 2. Objetivos Específicos

1. Determinar el segmento de mercado de la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul del Municipio de Concepción de Ataco que le permita establecer estrategias de penetración en nuevos mercados.
2. Definir el plan de Económico financiero que permita reflejar la viabilidad económica del proyecto para determinar la capacidad competitiva de la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul.
3. Identificar los gustos y preferencias de los consumidores de productos artesanales

##### B. Importancia de la Investigación

La importancia de la investigación, radica en la necesidad de mejorar el posicionamiento de las pequeñas empresas y del taller de artesanías Diconte Axul, dentro del mercado actual y penetración a nuevos mercados con el objetivo de lograr el crecimiento,

incrementar los niveles de utilidades y de esta manera generar nuevas oportunidades de empleo para mejorar el desarrollo económico de algunas familias dentro del municipio de Concepción de Ataco.

El plan de negocios es una herramienta que dará los lineamientos necesarios para pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; como ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos<sup>84</sup>. Además tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el proyecto.

## **C. Metodología de la Investigación**

### **1. Método de Investigación**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método Científico, el cual parte de un problema de la realidad y a través de la investigación se trata de dar una explicación y una solución a dicha situación problemática, el método científico es un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.<sup>85</sup>

### **2. Fuentes de recolección de información**

Para la obtención de datos se solicitó información proveniente tanto de fuentes primarias como fuentes secundarias:

#### **2.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias dan lugar a obtener la información en el sitio donde se presenta el fenómeno de estudio para obtener un diagnóstico del mismo es decir es la fuente

---

<sup>84</sup> Jarrillo, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial Mac Graw Hill. 1992

<sup>85</sup> Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. 2003.

documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar.<sup>86</sup> Las fuentes primarias que se utilizaron en esta investigación son: la Observación directa, entrevistas, encuestas realizadas a la competencia, consumidores finales y a Diconte Axul.

#### **Observación Directa:**

La observación se utilizó como técnica de medición para conocer las condiciones sobre las cuales se realiza el trabajo de los productos elaborados a base de madera y lata, y así tener elementos de juicio para evaluar la distribución en planta de la empresa y verificar el estado físico del equipo y herramientas que utilizan.

#### **Entrevistas:**

Se realizó una entrevista al propietario y administrador actual del taller y tienda Diconte Axul, donde se obtuvo información acerca de la misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizativa, capacidad de producción de empresa. Adicional a ello se llevó a cabo entrevistas a empleados que laboran en la empresa. Con el objetivo de obtener información necesaria de su negocio acerca del proceso de elaboración de sus productos, e incrementar la participación en el mercado.

#### **Encuestas:**

Es la técnica mas utilizada para la recolección de información en una investigación, es por eso que se hizo uso de un instrumento como el cuestionario. Las encuestas que se llevarán a cabo en la presente investigación se aplicaron:

A la competencia es decir talleres artesanales que se encuentran ubicados en el mismo municipio de Concepción de Ataco y tiendas donde se distribuyen los productos elaborados por los diferentes talleres artesanales, con el objetivo de conocer aspectos sobre producción y comercialización de productos elaborados a base de madera y lata.

A los consumidores finales con el propósito de obtener información sobre la compra de estos productos.

---

<sup>86</sup> Wikipedia.com, Fuente Primaria en [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)

## 2.2 Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria es generalmente una descripción histórica construida a partir de fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.<sup>87</sup> En la investigación la fuente principal de consulta la constituyó la información ya procesada lo que permitió desarrollar el estudio dándole un enfoque teórico.

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron libros referentes al tema de investigación, revistas, tesis, artículos publicados en prensa locales o en sitios Web, etc. Esta técnica complemento a las de campo y sirvió de base para efectuar el análisis del problema.

## 3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo para el presente caso es el Estudio Correlacional ya que este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular.<sup>88</sup> La utilidad principal de este estudio es saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas<sup>89</sup>, para este trabajo se pretende conocer si el Plan de Negocios para las pequeñas empresas de artesanías y en especial el taller Diconte Axul del municipio de Ataco permitirá incrementar la participación en el mercado.

Por lo que se trató de dar respuesta, si existe correlación entre las variables: "Plan de Negocios" y la "participación en el mercado".

## 4. Tipo de diseño de investigación

Para esta investigación se utilizó la Investigación no experimental, ya que se llevó a cabo por medio de la observación natural debido a que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Wikipedia.com, Fuente Secundaria en [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_secundaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria)

<sup>88</sup> Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. 2003. Pag 64

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> *Ibid.*

## 5. Determinación del Universo

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Concepción de Ataco, departamento de Ahuachapán, para lo cual se consideraron las siguientes unidades de análisis:

- ✓ La Pequeña empresa Diconte Axul. (propietario y empleados)
- ✓ Consumidores finales (clientes)
- ✓ Competencias ( 8 empresas productoras y distribuidoras )

### 5.1 Clientes

Este universo está conformado por los turistas provenientes del exterior, que para el caso en estudio tenemos un universo de 1, 480,386 turistas extranjeros anuales.<sup>91</sup> (VER ANEXO 7) y 1, 412,758 turistas nacionales que representan la población económicamente activa del área metropolitana de San Salvador, Ciudad de Santa Ana y San Miguel <sup>92</sup> (VER ANEXO 8).

**CUADRO 2**

| DEPARTAMENTO | POBLACION<br>ECONOMICAMENTE<br>ACTIVA<br>(PEA) |
|--------------|--|
| San Salvador | 977,171  |
| Santa Ana    | 238,605  |
| San Miguel   | 196,982  |
| <b>TOTAL</b> | <b>1,412,758*</b>                              |

\*FUENTE Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos, Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, 2006.

<sup>91</sup> Boletín Estadístico de Turismo 2006. En <http://www.elsalvadoroturismo.gob.sv/boletin2006.pdf>

<sup>92</sup><http://www.digestyc.gob.sv/publicaciones/EHPM2005/2005/indicadoreshogares/DEPTO/DEPARTAMENTO2005.PDF>. Se toman en cuenta estas 3 ciudades por que son las principales ciudades de El Salvador y es donde están ubicados los grandes Hoteles para ser posibles distribuidores de Diconte Axul.

## 5.2 Competencia

Dado que la empresa Diconte Axul se dedica a la producción y venta de productos elaborados a base de madera y lata, se ha considerado que el universo de la competencia son todos aquellos negocios que se dedican a la producción y venta de mismos productos, por lo que para efecto de la investigación se tomó como universo a las ocho siguientes empresas de la ciudad de Concepción de Ataco y la ciudad de San Salvador:<sup>93</sup>

- ✓ Artesanías de Don Miguel Escalante
- ✓ Artesanías Tilita, Mercado artesanal Ex-cuartel
- ✓ Artesanías Esmeralda, Mercado artesanal Ex-cuartel
- ✓ Artesanías el Mago de Oz, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Lily, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Montes, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Nenita, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Pérez, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.

## 6. Determinación de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se tomaron las unidades de análisis mencionadas anteriormente. Para determinar el tamaño de la muestra se consideró la distribución muestral de la proporción, ya que el objetivo de las encuestas por muestreo es establecer en una determinada población la proporción o porcentaje de individuos que poseen las mismas características específicas.<sup>94</sup> La fórmula a utilizar es la siguiente para el cálculo de las muestras:

<sup>93</sup> Dato obtenido según entrevistas realizadas a dueños de locales comerciales de ventas y observación directa.

<sup>94</sup> José Hernández Salguero. Elementos de Probabilidad y Estadística. UCA Editores. Primera Edición 2002. Pág. 177.

$$n = \frac{Z^2(P.Q)N}{e^2(N-1) + Z^2(P.Q)}$$

Donde:

**N** = Tamaño de la Población

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de Confianza, que significa la confianza de la información, o margen de confiabilidad. Utilizando 95% es decir, 1.96 según tabla estadística del área bajo la curva normal. (VER ANEXO 9)

**P** = Probabilidad de éxito (Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado). Utilizando 0.5

**Q** = Probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis). Utilizando 0.5

**e** = error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación). 8% para obtener mayor precisión en los resultados.

## 6.1 Empresa

Como se mencionaba anteriormente el universo es la pequeña empresas Diconte Axul, se tomó el 100% de los empleados para la muestra incluyendo el propietario de la empresa.

## 6.2 Clientes

Para la obtención de esta muestra se consideró el Universo de 1, 480,386 (VER ANEXO 7) turistas extranjeros.<sup>95</sup> y 1, 412,758 (VER ANEXO 8) turistas nacionales que representan la población económicamente activa del área metropolitana de San Salvador, Ciudad de Santa Ana y San Miguel <sup>96</sup> (cifras anuales del año 2006); teniendo un Universo total de 2, 893,144

$$n = \frac{Z^2(P.Q)N}{e^2(N-1) + Z^2(P.Q)}$$

<sup>95</sup> Boletín Estadístico de Turismo 2006. En <http://www.elsalvadoroturismo.gob.sv/boletin2006.pdf>

<sup>96</sup><http://www.digestyc.gob.sv/publicaciones/EHPM2005/2005/indicadorehogares/DEPTO/DEPARTAMENTO2005.PDF>

Cálculo de la muestra de los Consumidores Finales o clientes:

Datos:

$$\begin{array}{ll} n = ? & Q = 0.50^{97} \\ N = 2,893,144 & P = 0.50^{98} \\ e = 0.08 & Z = 0.95 = 1.96 \end{array}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50 * 0.50)(2,893,144)}{(0.08)^2 (2,893,144 - 1) + (1.96)^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{2,778,575.498}{18,517.075}$$

$$n = 150.05 \approx 150 \text{ encuesta a turista extranjero y nacionales}$$

### 6.3 Competencia

En este caso, para el cálculo de la muestra se consideró a la competencia como una población finita, ya que hay un total de 8 empresas ubicadas en la Ciudad de San Salvador y Concepción de Ataco, dedicadas a la elaboración y distribución de productos artesanales elaborados a base de madera y lata. Para fines de la investigación se realizó un Censo mediante un cuestionario elaborado a las empresas involucradas debido a que la población es pequeña.

<sup>97</sup> Distribución Binomial. José Hernández Salguero. Elementos de Probabilidad y Estadística. UCA Editores. Primera Edición 2002. Pág. 101

<sup>98</sup> Distribución Binomial. José Hernández Salguero. Elementos de Probabilidad y Estadística. UCA Editores. Primera Edición 2002. Pág. 101

## 7. Distribución Muestral

Para la distribución de la muestra en el caso de los clientes se tomó en cuenta el número de turistas extranjeros y turistas nacionales que representan la población económicamente activa del área metropolitana de San Salvador, Ciudad de Santa Ana y San Miguel <sup>99</sup> y por medio de una regla de 3 se hizo el cálculo de la siguiente manera:

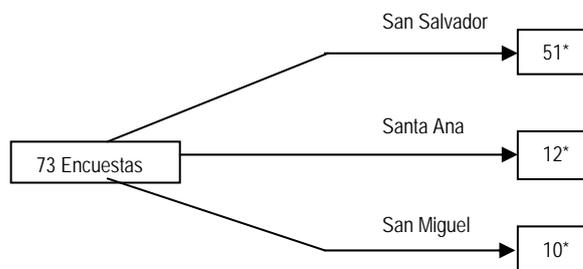
2, 893,144 total de turistas tanto extranjeros como nacionales  $\longrightarrow$  150 turistas de la muestra

Numero de turistas ya sea Extranjeros, Nacionales de San Salvador, Santa Ana y San Miguel  $\longrightarrow$  X = Numero de turistas a encuestar

CUADRO 3

| CLASE DE TURISTAS               | NUMERO DE TURISTAS |
|---------------------------------|--------------------|
| EXTRANJEROS:                    | 77                 |
| NACIONALES:                     | 73                 |
| TOTAL DE TURISTAS DE LA MUESTRA | 150                |

### Distribución Muestral de los Turistas Nacionales



## 8. Interpretación y análisis de los resultados.

El análisis e interpretación de los datos se llevo a cabo por medio de un programa estadístico que facilita la presentación de la información, (SPSS VERSION 12.0) además para el análisis se revisó y evaluó cada una de las preguntas, con el fin de obtener la mejor apreciación del estado actual de la empresa.

<sup>99</sup> Se toman en cuenta estas 3 ciudades por que son las principales ciudades de El Salvador y es donde están ubicados los grandes Hoteles para ser posibles distribuidores de Diconte Axul.

\* Dato obtenido según la cantidad total de turistas nacionales para cada una de las diferentes ciudades.

### 8.1 Tabulación de Cuestionario a Clientes

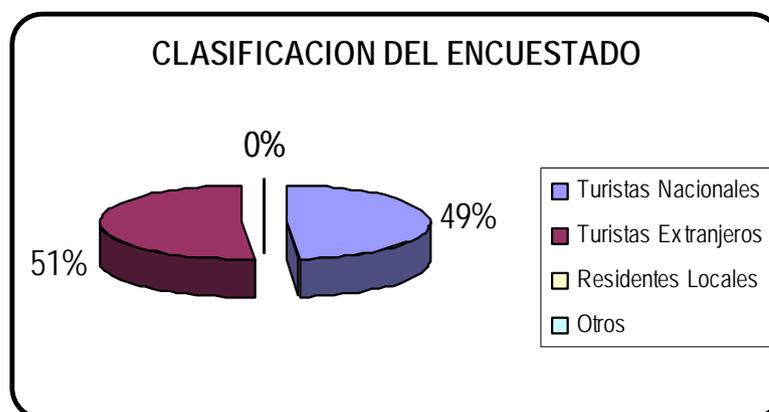
A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a Clientes:

#### 1- Clasificación del encuestado

##### Objetivo:

Conocer el tipo de cliente que demanda las artesanías

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Turistas Nacionales  | 73         | 49%        |
| Turistas Extranjeros | 77         | 51%        |
| Residentes Locales   | 0          | 0%         |
| Otros                | 0          | 0%         |
| Total                | 150        | 100%       |



##### Comentario:

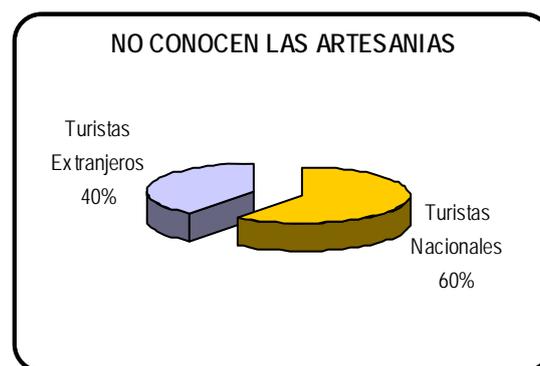
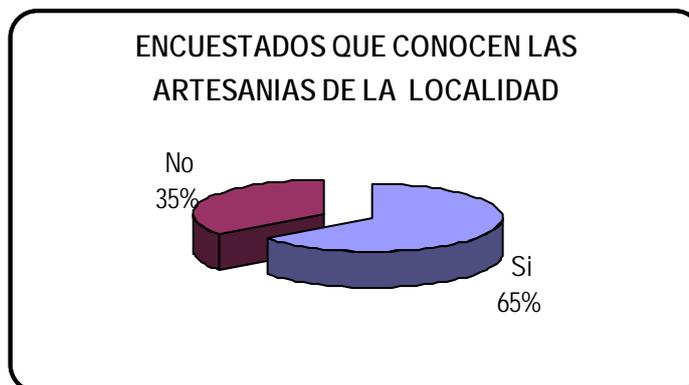
El principal cliente que demanda las artesanías es el turista extranjero con un 51%, seguido de los turistas nacionales representado con un 49%.

2-¿Conoce usted las artesanías que se elaboran en la ciudad de Concepción de Ataco?

Objetivo:

Determinar si las personas encuestadas conocen las artesanías de la localidad

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 97         | 65%  | 41               | 42% | 56                 | 58% |
| No          | 53         | 35%  | 32               | 60% | 21                 | 40% |
| Total       | 150        | 100% |                  |     |                    |     |



Cometario:

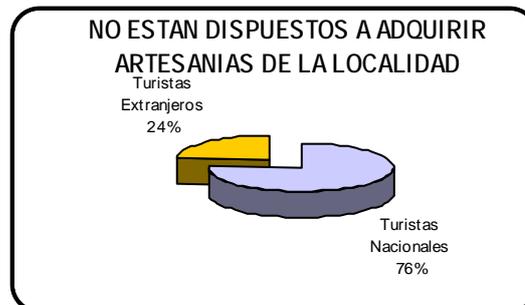
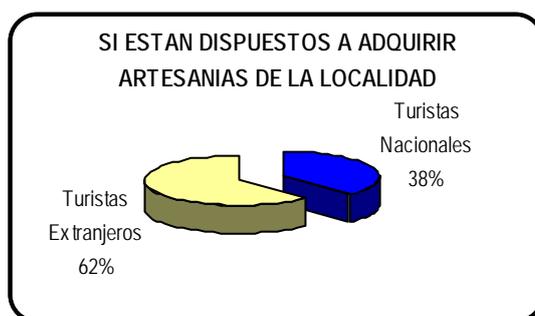
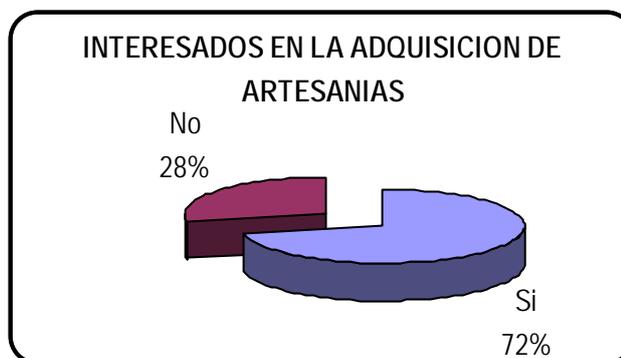
El 65% de los encuestados tienen conocimiento acerca de las artesanías que se producen en la localidad. De este 65% el 42% eran Turistas Nacionales mientras que el 58% eran Turistas Extranjeros.

### 3-¿Estaría dispuesto a adquirir artesanías producidas en la localidad?

#### Objetivo:

Identificar la disposición de los encuestados para la adquisición de artesanías en la localidad.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 108        | 72%  | 41               | 38% | 67                 | 62% |
| No          | 42         | 28%  | 32               | 76% | 10                 | 24% |
| Total       | 150        | 100% | 73               |     | 77                 |     |



#### Comentario:

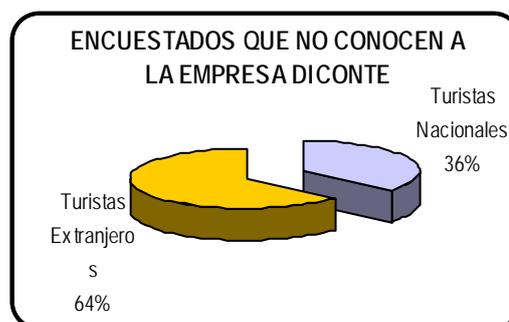
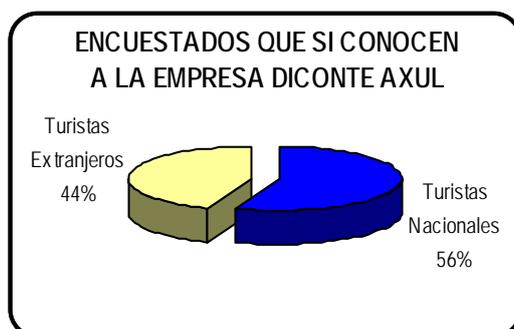
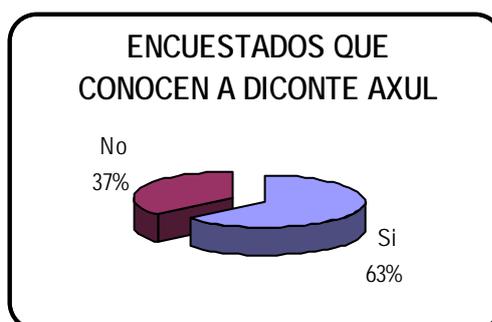
Un 72% de personas encuestadas tienen disposición para adquirir artesanías en la localidad. De las cuales el 62% eran turistas extranjeros los que indican que si tienen la disposición de adquirir las artesanías que son producidas en la localidad de Concepción de Ataco.

#### 4-¿Conoce usted la empresa artesanal Diconte Axul?

##### Objetivo:

Conocer el grado de reconocimiento que tiene los clientes acerca de Diconte azul

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 95         | 62%  | 53               | 56% | 42                 | 44% |
| No          | 55         | 38%  | 20               | 36% | 35                 | 64% |
| Total       | 150        | 100% | 73               |     | 77                 |     |



##### Comentario:

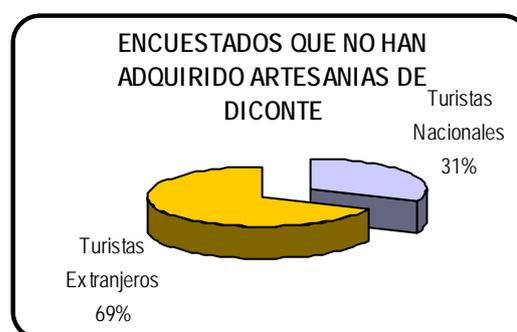
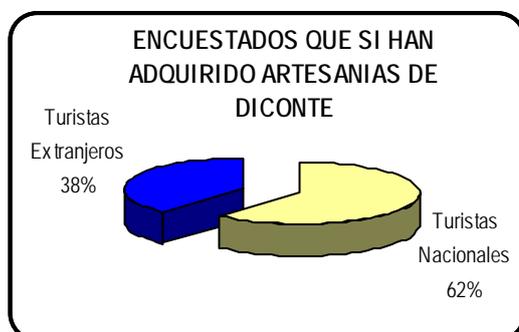
El 62% de los encuestados indica que si conocen a la empresa Diconte Axul. Entre este 62% el 44% lo represento los turistas extranjeros mientras que la mayoría es decir el 56% de los encuestados fueron los turistas nacionales que indican que si conocen a la empresa Diconte.

## 5-¿Ha adquirido productos artesanales de Diconte Axul?

### Objetivo:

Conocer el número personas que a adquirido artesanías de Diconte axul

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 86         | 57%  | 53               | 62% | 33                 | 38% |
| No          | 64         | 43%  | 20               | 32% | 44                 | 69% |
| Total       | 150        | 100% | 73               |     | 77                 |     |



### Comentario:

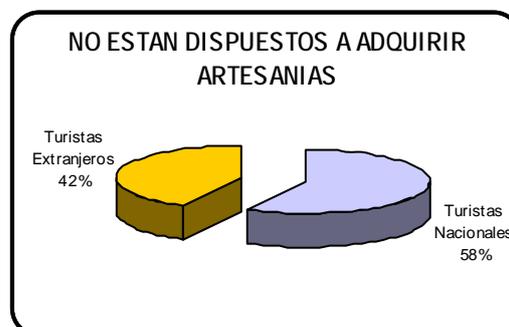
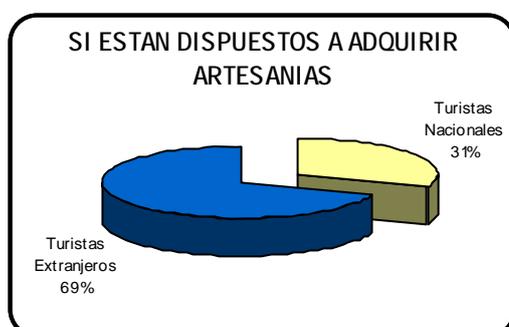
Más de la mitad de las personas encuestadas representado con un 57% indican que han adquirido artesanías de Diconte Axul. Este 57% de encuestados esta representado por un 62% de turistas nacionales que son por lo tanto los que mas han adquirido artesanías de la empresa Diconte, mientras el resto son los turistas extranjeros que son los que las han adquirido.

## 6. Si su respuesta es no, ¿Le gustaría adquirirlos?

### Objetivo:

Establecer si las personas que no han adquirido productos en Diconte Axul están dispuestas a adquirirlos.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 45         | 70%  | 14               | 31% | 31                 | 69% |
| No          | 19         | 30%  | 11               | 58% | 8                  | 42% |
| Total       | 64         | 100% |                  |     |                    |     |



### Comentario:

Un 70% de la población encuestada mencionan que están dispuestas a adquirir los productos de Diconte Axul. De los cuales entre estos el 69% eran turistas extranjeros y el resto con un 31% son turistas nacionales.

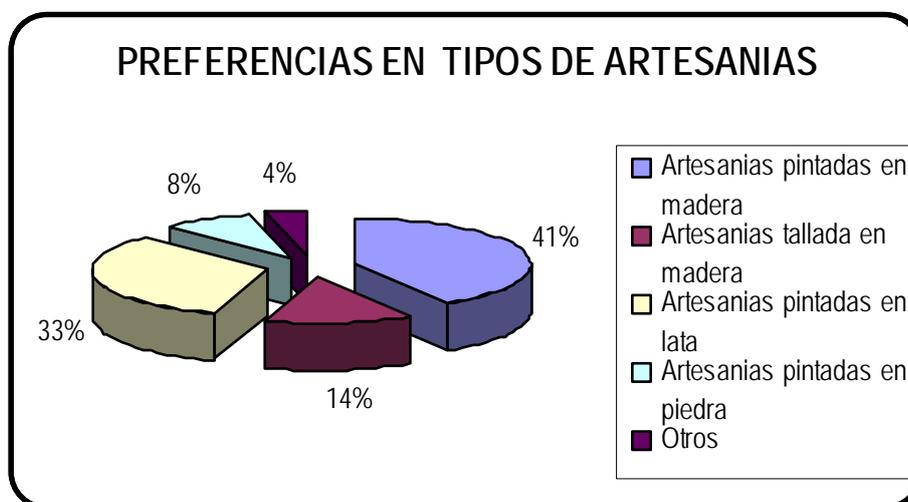
### 7-¿Qué clase de artesanías es la que prefiere?

#### Objetivo:

Conocer los gustos y preferencias de los clientes en relación a las artesanías.

| ALTERNATIVA                   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|------------|------------|
| Artesanías pintadas en madera | 54         | 41%        |
| Artesanías tallada en madera  | 18         | 14%        |
| Artesanías pintadas en lata   | 43         | 33%        |
| Artesanías pintadas en piedra | 11         | 8%         |
| Otros                         | 5          | 4%         |
| Total                         | 131**      | 100%       |

\*\* Se incluyen 86 turistas que indican que si han adquirido artesanías en Diconte y 45 que indican que les gustaría adquirir. Ver Pregunta 5 y 6.



#### Comentario:

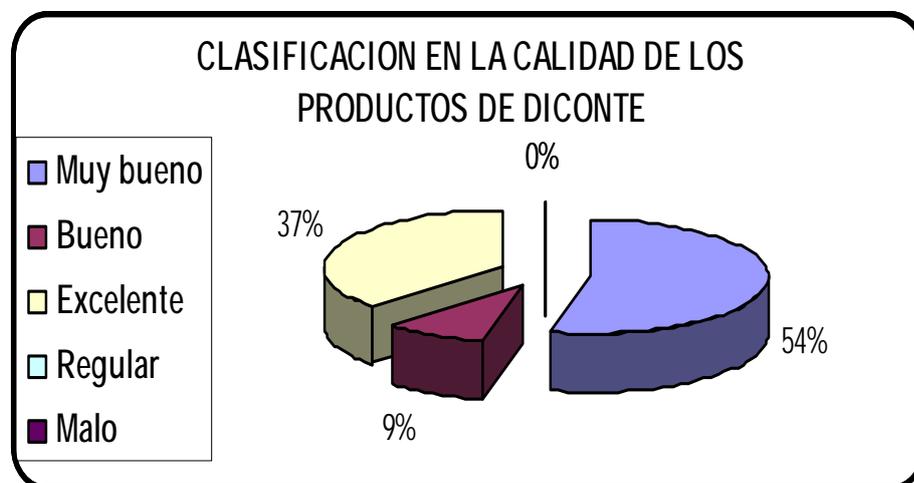
La preferencia en artesanías por los clientes se inclina a las pintadas en madera, esto esta representado por un 41% y a las Artesanías pintadas sobre lata.

### 8-¿Cómo califica la calidad del producto de Diconte Axul?

#### Objetivo:

Investigar como califican los clientes la calidad de los productos elaborados en Diconte Axul.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA        | PORCENTAJE |
|-------------|-------------------|------------|
| Muy bueno   | 51                | 54%        |
| Bueno       | 9                 | 9%         |
| Excelente   | 35                | 37%        |
| Regular     | 0                 | 0%         |
| Malo        | 0                 | 0%         |
| Total       | 95 <sup>100</sup> | 100%       |



#### Comentario:

La mayoría de los clientes encuestados consideran que la calidad de los productos es muy buena y excelente esta dado por un 54% seguido por un 37% respectivamente.

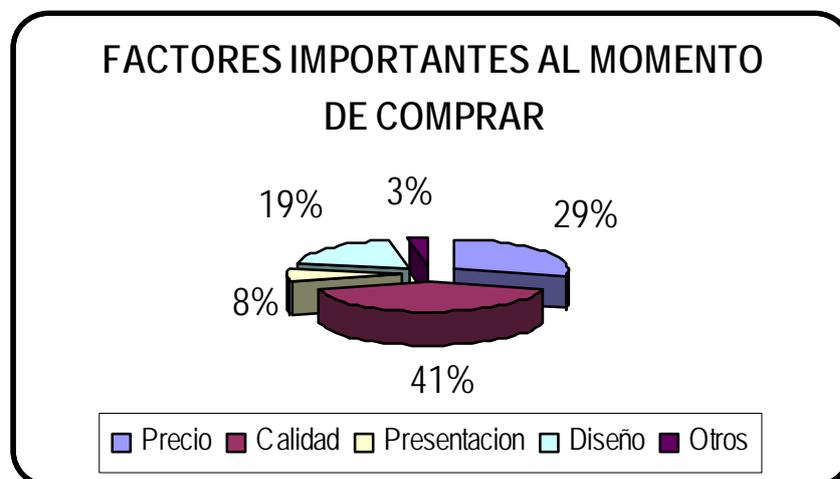
<sup>100</sup> Numero de personas que indican que si conocen a Diconte Axul, Ver pregunta N° 4

9- Al momento de comprar artesanías, ¿Qué es lo más importante para usted?

**Objetivo:**

Identificar el factor de compra más importante al momento de adquirir productos artesanales

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Precio       | 43         | 29%        |
| Calidad      | 63         | 41%        |
| Presentación | 12         | 8%         |
| Diseño       | 28         | 19%        |
| Otros        | 4          | 3%         |
| Total        | 150        | 100%       |



**Comentario:**

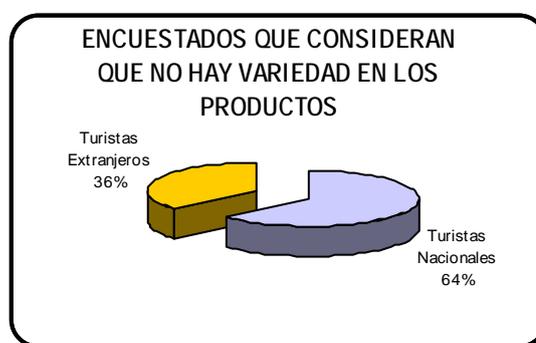
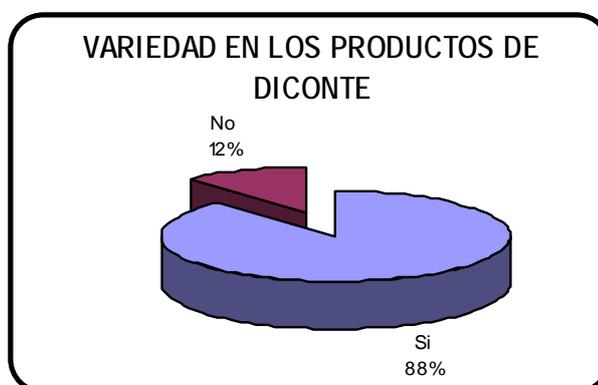
Según los clientes encuestados el principal factor para la compra de los productos es la calidad, seguida por el precio y el diseño.

### 10-¿Considera que Diconte Axul posee variedad de productos?

#### Objetivo:

Investigar si los clientes consideran que hay variedad en los productos que ofrece diconte azul

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA        | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|-------------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 84                | 88%  | 36               | 43% | 48                 | 57% |
| No          | 11                | 12%  | 7                | 64% | 4                  | 36% |
| Total       | 95 <sup>101</sup> | 100% |                  |     |                    |     |



#### Comentario:

El 88% de los encuestados consideran que Diconte si posee variedad en sus productos. Entre estos el 57% esta representado por turistas Extranjeros y el 43% por turistas nacionales. Y el 12% de la población encuestada indica que la empresa Diconte no posee variedad en los productos que esta vende.

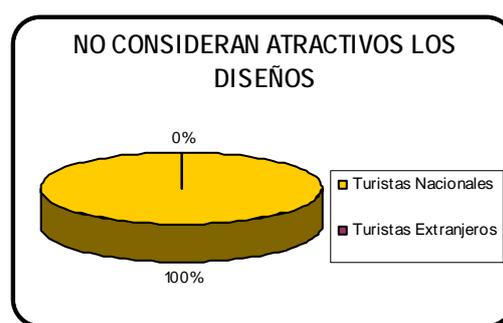
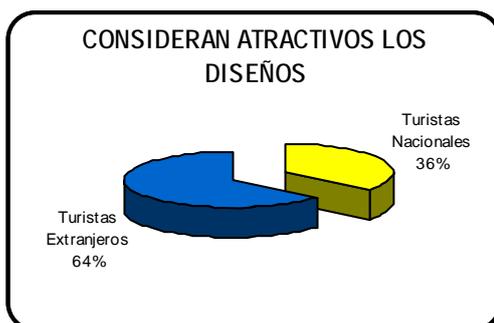
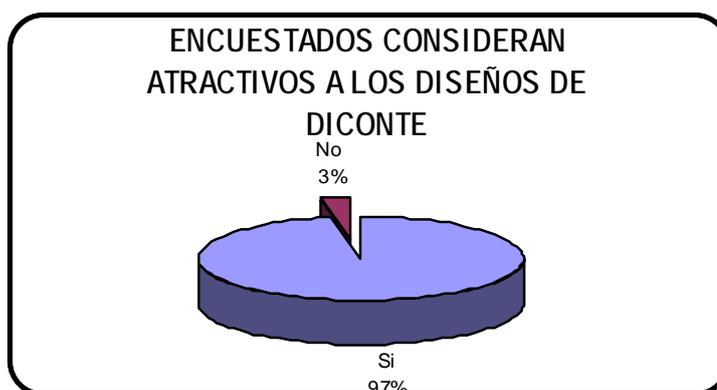
<sup>101</sup> Número de personas que indican que SI conocen a la empresa Diconte Axul, ver referencia en Pregunta N° 4

### 11-¿Usted considera que sus diseños son atractivos?

#### Objetivo:

Conocer si los clientes consideran atractivos los diseños de los productos elaborados en Diconte Axul.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA        | %   | TURISTA NACIONAL | %    | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|-------------------|-----|------------------|------|--------------------|-----|
| Si          | 92                | 97% | 33               | 36%  | 59                 | 64% |
| No          | 3                 | 3%  | 3                | 100% | 0                  | 0%  |
| Total       | 95 <sup>102</sup> |     |                  |      |                    |     |



#### Comentario:

El 97% de personas encuestadas consideran atractivos los diseños de los productos de Diconte Axul. De estos el 64% está representado por turistas extranjeros y el 36% por turistas nacionales.

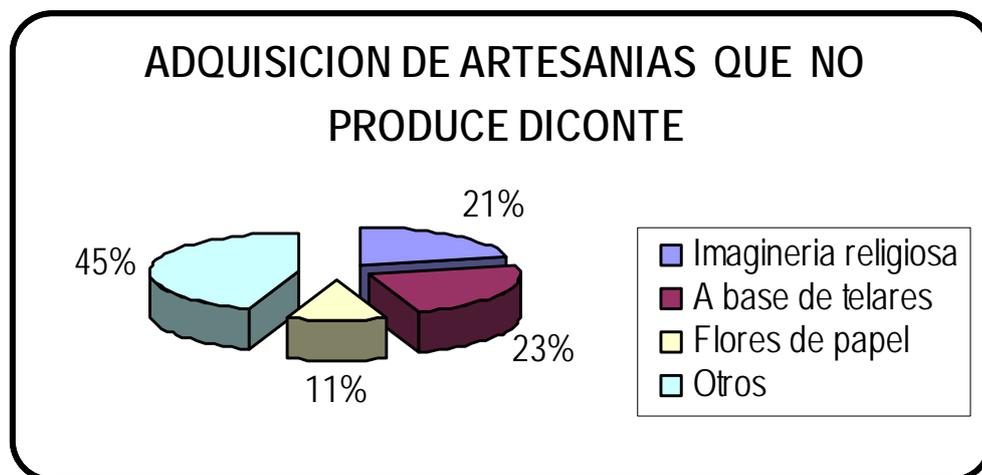
<sup>102</sup> Número de personas que indican que SI conocen a la empresa Diconte Axul, ver referencia en Pregunta N° 4

12-¿De que otro tipo de artesanías, que no sea del que se elabora en Diconte Axul usted ha adquirido?

**Objetivo:**

Determinar si los clientes están interesados en otro tipo de artesanías que no se elaboran en Diconte Axul

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Imagineria religiosa | 32         | 21%        |
| A base de telares    | 35         | 23%        |
| Flores de papel      | 16         | 11%        |
| Otros                | 67         | 45%        |
| Total                | 150        | 100%       |



**Comentario:**

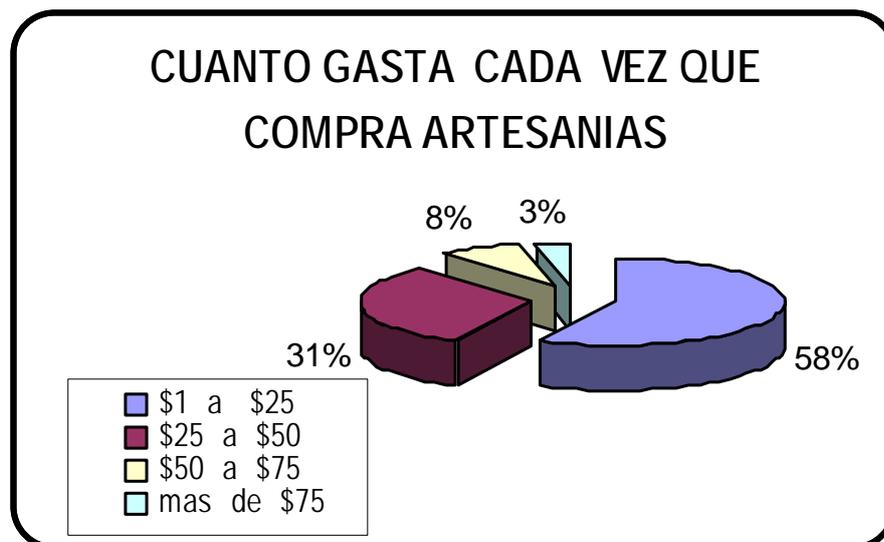
De los encuestados un alto porcentaje representado por un 45% indica que han adquirido otros tipos de artesanías, de los que no se venden en Diconte.

### 13-¿Cuánto gasta cada vez que compra artesanías?

#### Objetivo:

Determinar cuanto gastan los clientes cada vez que adquieren artesanías

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| \$1 a \$25  | 86         | 58%        |
| \$25 a \$50 | 47         | 31%        |
| \$50 a \$75 | 12         | 8%         |
| mas de \$75 | 5          | 3%         |
| Total       | 150        | 100%       |



#### Comentario:

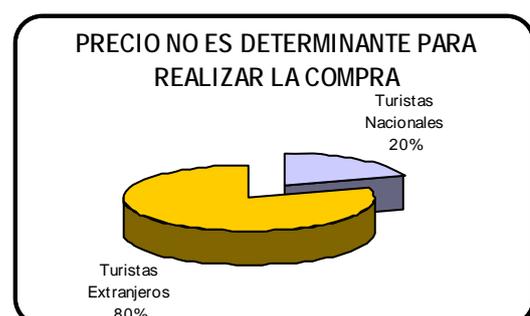
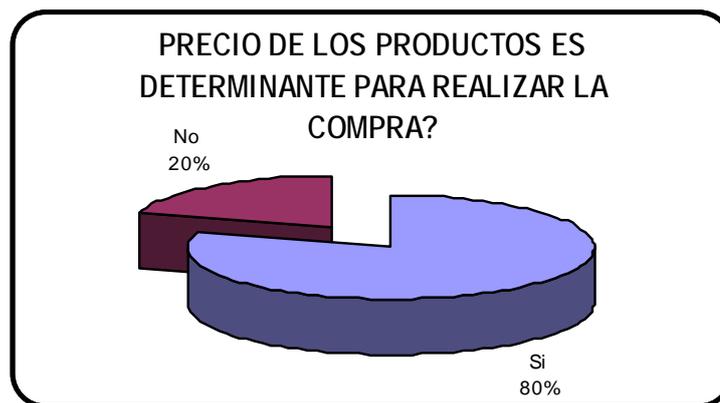
La mayoría de los clientes representado por un 58% de los encuestados, gastan en promedio entre \$1 y \$25 cada vez que adquieren artesanías

14-¿Considera que el precio de los productos es determinante para llevar a cabo la compra?

Objetivo:

Investigar si el precio es determinante para la compra de los productos

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 120        | 80%  | 67               | 56% | 53                 | 44% |
| No          | 30         | 20%  | 21               | 70% | 7                  | 30% |
| Total       | 150        | 100% |                  |     |                    |     |



Comentario:

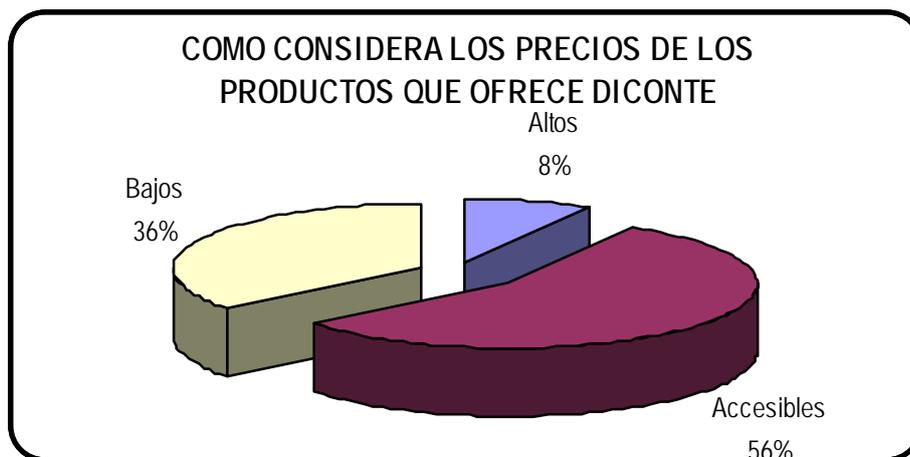
El 80% de personas encuestadas considera que es el factor determinante para realizar la compra de artesanías es el precio, el 44% son turistas extranjeros y el 56% turistas nacionales los que consideran que el precio si es determinante para poder realizar la compra.

15-¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece Diconte Axul?

Objetivo:

Determinar el nivel de accesibilidad de los productos que ofrece Diconte Axul

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| Altos       | 8          | 8%         |
| Accesibles  | 53         | 56%        |
| Bajos       | 34         | 36%        |
| Total       | 95         | 100%       |



Comentario:

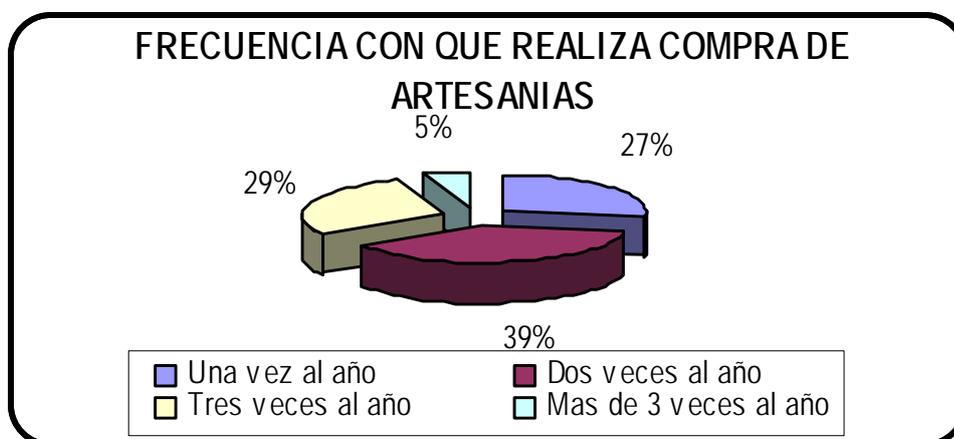
Con un 56% de personas encuestadas considera que los precios son accesibles a su capacidad de compra, mientras que un 36% indican que los precios son Bajos.

### 16-¿Con que frecuencia realiza compras de artesanías?

#### Objetivo:

determinar la frecuencia con que los clientes adquieren este tipo de producto

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| una vez al año        | 41         | 27%        |
| Dos veces al año      | 58         | 39%        |
| Tres veces al año     | 43         | 29%        |
| Mas de 3 veces al año | 8          | 5%         |
| Total                 | 150        | 100%       |



#### Comentario:

El 39% de los clientes adquieren productos artesanales entres dos veces al año

17-¿Las compras de productos artesanales que usted realiza se ven influenciadas por?

Objetivo:

Conocer la influencia en la compra de artesanías de los encuestados.

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Épocas Festivas      | 51         | 34%        |
| Ocasiones Especiales | 47         | 31%        |
| Otros                | 52         | 35%        |
| Total                | 150        | 100%       |



Comentarios:

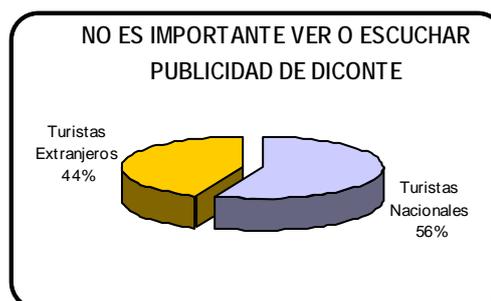
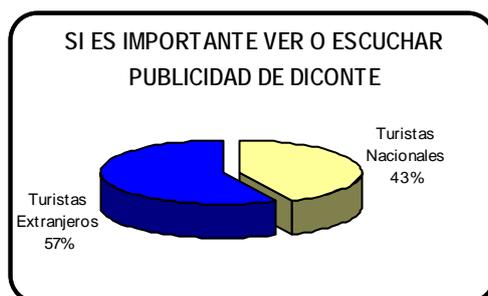
Las Épocas de festividades y Otros son las principales influencias para que los clientes adquieran este tipo de producto.

18-¿Considera importante ver o escuchar publicidad de Diconte Axul para conocer el tipo de artesanías que ahí se ofrece?

**Objetivo:**

Determinar si los clientes consideran que la publicidad es necesaria para que Diconte Axul dar a conocer sus productos.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | %    | TURISTA NACIONAL | %   | TURISTA EXTRANJERO | %   |
|-------------|------------|------|------------------|-----|--------------------|-----|
| Si          | 88         | 59%  | 38               | 43% | 50                 | 57% |
| No          | 62         | 41%  | 35               | 56% | 27                 | 44% |
| Total       | 150        | 100% |                  |     |                    |     |



**Comentario:**

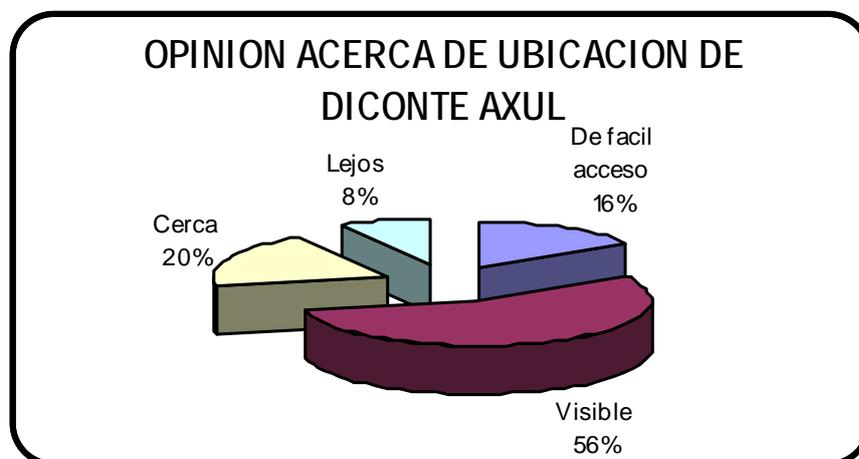
EL 59% de los encuestados indican que si es importante la publicidad de la empresa para así poder conocer mas acerca de ella, de este porcentaje el 57% fueron turistas extranjeros los que emitieron esa opinión.

### 19-¿Qué opina de la ubicación de Diconte Axul?

#### Objetivo:

Determinar como consideran los encuestados el acceso para poder llegar a la empresa.

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|------------|
| De facil acceso | 15         | 16%        |
| Visible         | 53         | 56%        |
| Cerca           | 19         | 20%        |
| Lejos           | 8          | 8%         |
| Total           | 95         | 100%       |



#### Comentario:

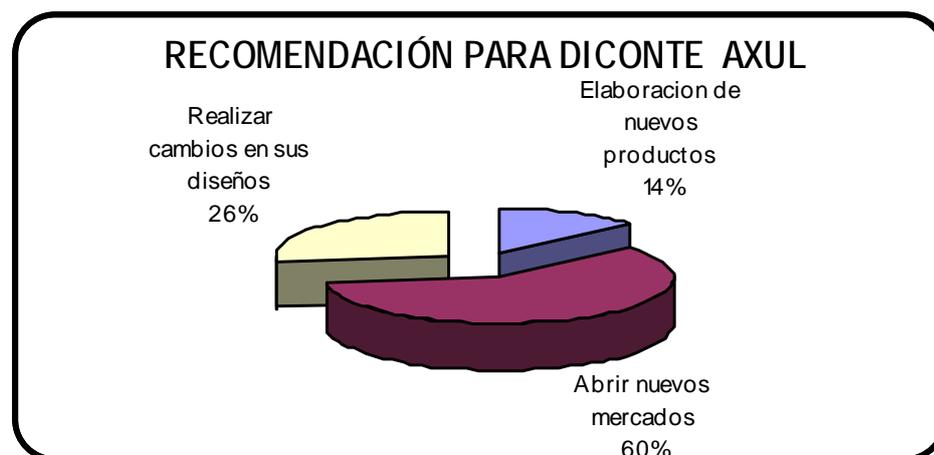
En su mayoría con un 56% los encuestados consideran que la empresa Diconte axul en cuanto a su ubicación es Visible.

20-¿Qué le recomendaría a Diconte Axul para que sus productos tengan mas aceptación?

Objetivo:

Identificar las necesidades de los clientes.

| ALTERNATIVA                     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------|------------|------------|
| Elaboración de nuevos productos | 13         | 14%        |
| Abrir nuevos mercados           | 57         | 60%        |
| Realizar cambios en sus diseños | 25         | 26%        |
| Total                           | 95         | 100%       |



Comentario:

La mitad de los clientes consideran que Diconte Axul debería Abrir nuevos mercados esto lo indica un 60% de la población encuestada.

## 8.2 Tabulación de Cuestionario de la Competencia

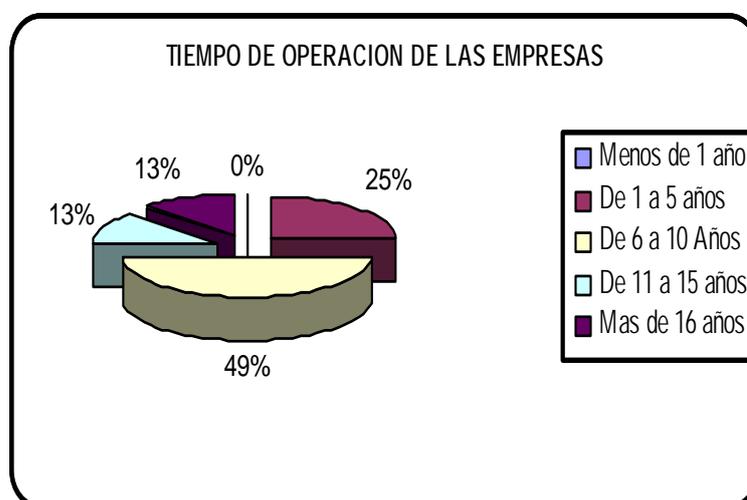
A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a la Competencia de Diconte Axul:

### 1. Tiempo de operación de la empresa:

**Objetivo:**

Conocer el tiempo de operación de las empresas competidoras

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|------------|
| Menos de 1 año  | 0          | 0%         |
| De 1 a 5 años   | 2          | 25%        |
| De 6 a 10 Años  | 4          | 50%        |
| De 11 a 15 años | 1          | 13%        |
| Mas de 16 años  | 1          | 13%        |
| Total           | 8          | 100%       |



**Comentário:**

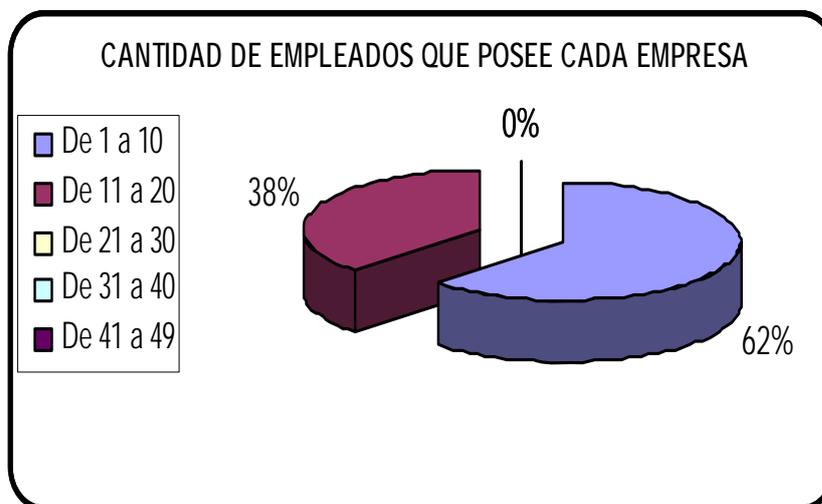
La mitad de las empresas competidoras encuestadas tienen un tiempo de operación en el mercado de mas de 6 años lo que se puede considerar como empresas con experiencia en la elaboración de este tipo de producto.

## 2. Numero de empleados que posee la empresa

### Objetivo:

Determinar el número de empleados que labora en las empresas competidora

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| De 1 a 10   | 5          | 63%        |
| De 11 a 20  | 3          | 37%        |
| De 21 a 30  | 0          | 0%         |
| De 31 a 40  | 0          | 0%         |
| De 41 a 49  | 0          | 0%         |
| Total       | 8          | 100%       |



### Comentario:

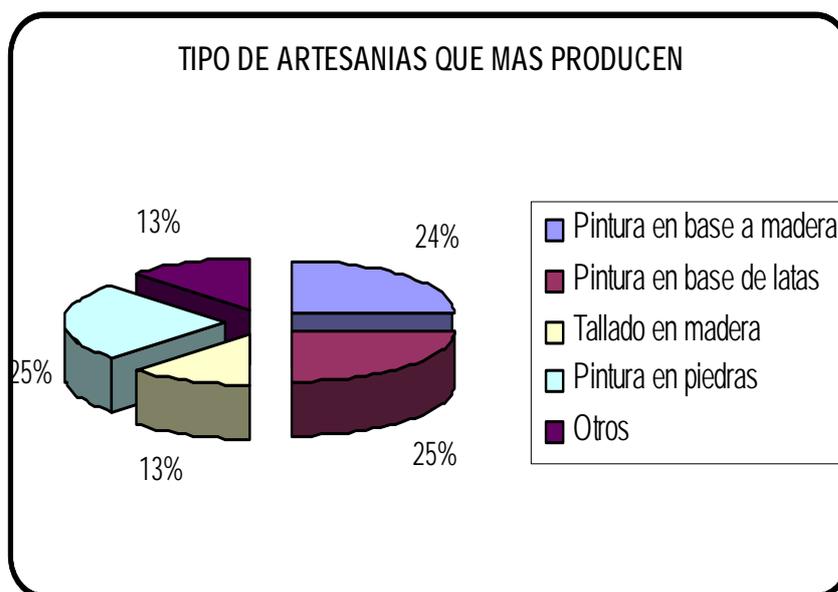
La mayoría de las empresas representado por un 63% poseen un bajo número de empleados por lo que se considera como empresas pequeñas.

### 3. ¿Que tipo de artesanías es la que más produce?

#### Objetivo:

Investigar los diferentes tipos de artesanías que mas produce las empresas competidoras

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| Pintura en base a madera | 2          | 25%        |
| Pintura en base de latas | 2          | 25%        |
| Tallado en madera        | 1          | 13%        |
| Pintura en piedras       | 2          | 25%        |
| Otros                    | 1          | 13%        |
| Total                    | 8          | 100%       |



#### Comentario:

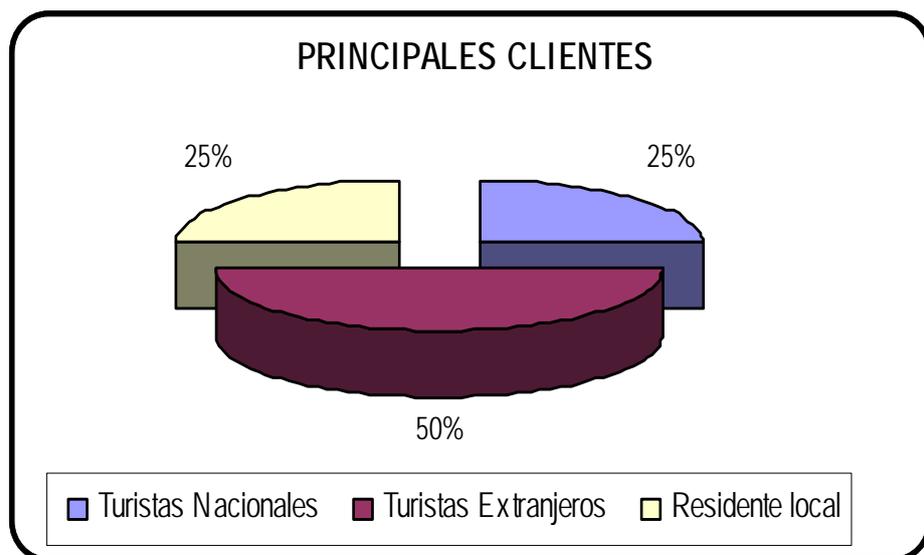
La mayoría de las empresas competidoras producen más artesanías elaboradas en base a pintura sobre lata, madera y piedra.

#### 4. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Objetivo:

Determinar los principales clientes de las empresas competidoras

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Turistas Nacionales  | 2          | 25%        |
| Turistas Extranjeros | 4          | 50%        |
| Residente local      | 2          | 25%        |
| Total                | 8          | 100%       |



Comentario:

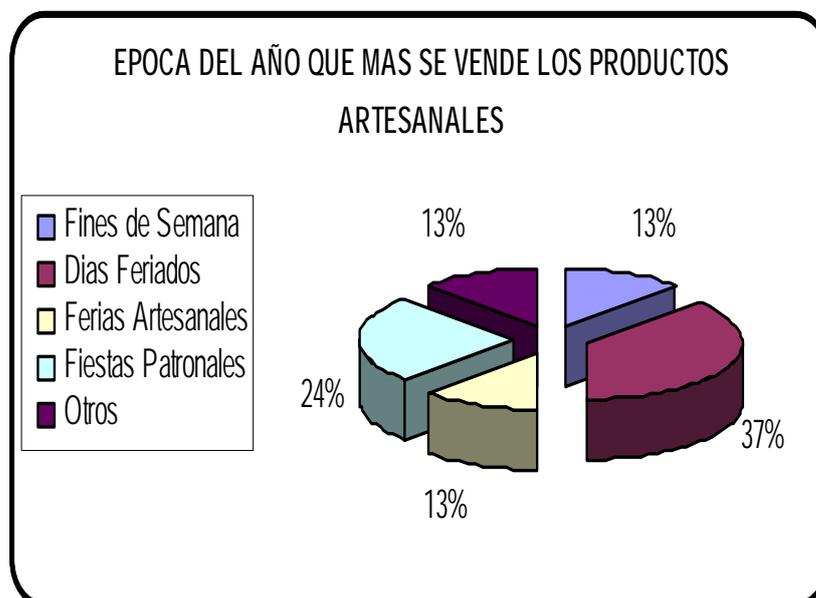
Para la mayoría de empresas competidoras los turistas extranjeros son sus principales clientes.

### 5. ¿Cuál es la época del año en que más se vende sus productos?

#### Objetivo:

Identificar la temporada alta de comercialización de los productos que elabora la competencia

| ALTERNATIVA        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|------------|
| Fines de Semana    | 1          | 13%        |
| Días Feriados      | 3          | 37%        |
| Ferias Artesanales | 1          | 13%        |
| Fiestas Patronales | 2          | 24%        |
| Otros              | 1          | 13%        |
| Total              | 8          | 100%       |



#### Comentario:

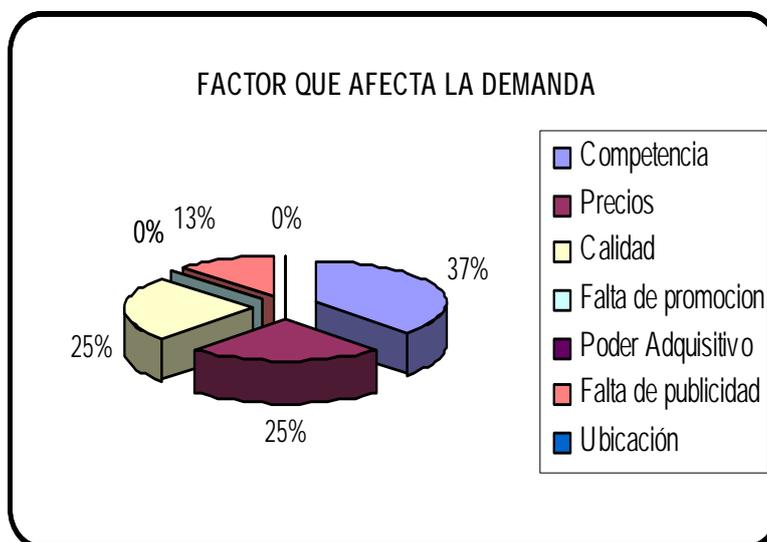
La temporada alta de comercialización de los productos artesanales se da en periodos vacacionales y ferias patronales del municipio.

6.¿Seleccione el factor más importante que afectan la demanda de las artesanías?

**Objetivo:**

Determina el factor que afecta directamente a la demanda de los productos artesanales

| ALTERNATIVA         | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|
| Competencia         | 3          | 37%        |
| Precios             | 2          | 25%        |
| Calidad             | 2          | 25%        |
| Falta de promoción  | 0          | 0%         |
| Poder Adquisitivo   | 0          | 0%         |
| Falta de publicidad | 1          | 13%        |
| Ubicación           | 0          | 0%         |
| Total               | 8          | 100%       |



**Comentario:**

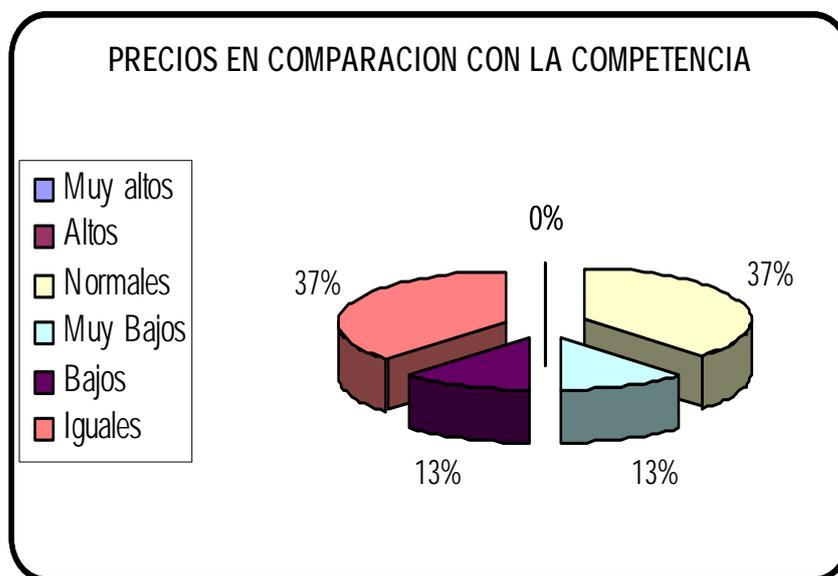
Los factores que más afectan para que las empresas no coloquen sus productos en el mercado es la competencia representado con un 37%, seguida por el precio y la calidad con un 25% respectivamente.

7.¿Cómo considera los precios de sus productos en comparación con la competencia?

**Objetivo:**

Investigar como considera los precios de sus productos en comparación con la competencia

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| Muy altos   | 0          | 0%         |
| Altos       | 0          | 0%         |
| Normales    | 3          | 37%        |
| Muy Bajos   | 1          | 13%        |
| Bajos       | 1          | 13%        |
| Iguales     | 3          | 37%        |
| Total       | 8          | 100%       |



**Comentario:**

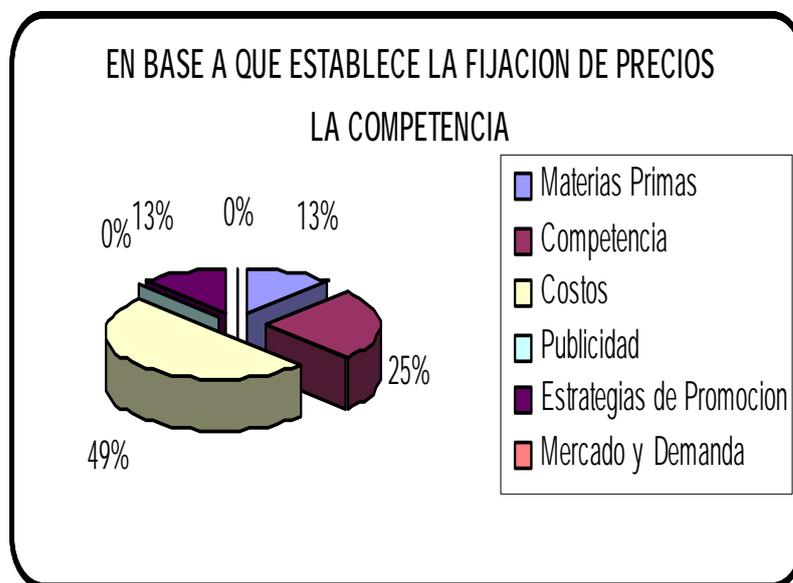
La competencia considera que sus precios son accesibles al mercado y no hay mucha diferencia entre precios de competidores

### 8. ¿La empresa establece la fijación de precios en base a?

#### Objetivo:

Conocer en base a que factor establecen los precios las empresas competidores

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| Materias Primas          | 1          | 13%        |
| Competencia              | 2          | 25%        |
| Costos                   | 4          | 49%        |
| Publicidad               | 0          | 0%         |
| Estrategias de Promoción | 1          | 13%        |
| Mercado y Demanda        | 0          | 0%         |
| Total                    | 8          | 100%       |



#### Comentario:

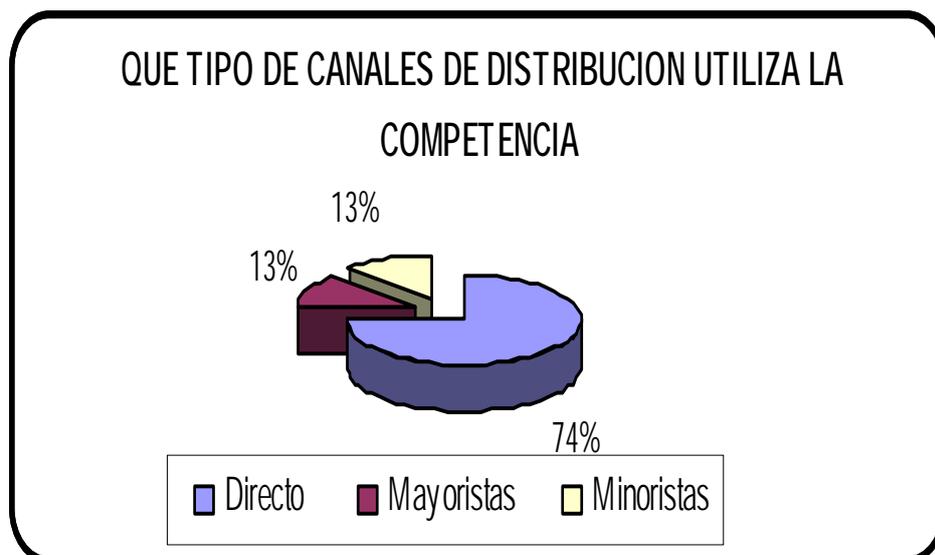
Las empresas competidoras establecen sus precios en base a los costos generados en la elaboración de los productos y al de la competencia.

### 9. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza la empresa?

#### Objetivo:

Identificar el tipo del canal que utilizan los competidores para la distribución de sus productos.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| Directo     | 6          | 74%        |
| Mayoristas  | 1          | 13%        |
| Minoristas  | 1          | 13%        |
| Total       | 8          | 100%       |



#### Comentario:

Un 74% de las empresas competidoras realizan ventas directas de sus productos para colocarlos en el mercado.

### 10. ¿Utiliza estrategias de promoción para la colocación de sus productos?

#### Objetivo:

Determinar si las empresas competidoras utilizan estrategias de promoción

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| Si          | 3          | 38%        |
| No          | 5          | 62%        |
| Total       | 8          | 100%       |



#### Comentario:

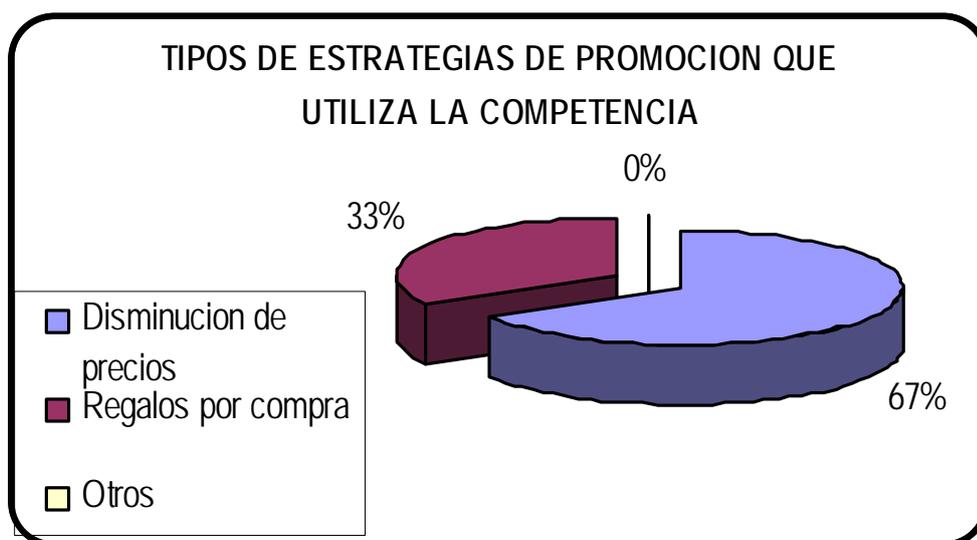
El 62% de las empresas encuestadas no utilizan estrategias de promoción para comercializar sus productos

11. Si la respuesta es afirmativa a la pregunta anterior. ¿Cuál de las siguientes estrategias de promoción utiliza la empresa?

Objetivo:

Conocer las estrategias de promoción de las empresas competidoras

| ALTERNATIVA            | FRECUENCIA       | PORCENTAJE |
|------------------------|------------------|------------|
| Disminución de precios | 2                | 67%        |
| Regalos por compra     | 1                | 33%        |
| Otros                  | 0                | 0%         |
| Total                  | 3 <sup>103</sup> | 100%       |



Comentario:

Las empresas competidoras que utilizan estrategias de promoción están basadas en la disminución de precios, esta información fue obtenida mediante el 67% de los encuestados.

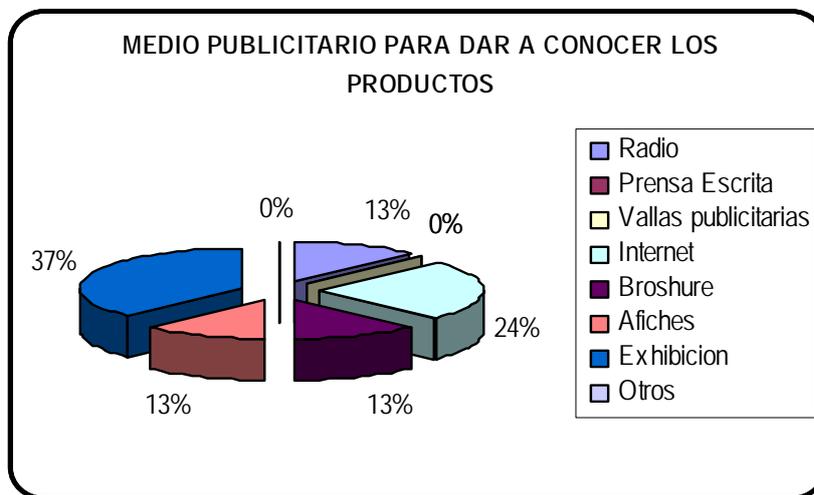
<sup>103</sup> Número de empresas que contestaron Si a la pregunta anterior. Ver de referencia pregunta N° 10

12. ¿Qué medio es más efectivo para dar a conocer sus productos?

**Objetivo:**

Determinar el medio publicitario para la competencia que resulta más efectivo para dar a conocer sus productos

| ALTERNATIVA          | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Radio                | 1          | 13%        |
| Prensa Escrita       | 0          | 0%         |
| Vallas publicitarias | 0          | 0%         |
| Internet             | 2          | 24%        |
| Broshure             | 1          | 13%        |
| Afiches              | 1          | 13%        |
| Exhibicion           | 3          | 37%        |
| Otros                | 0          | 0%         |
| Total                | 8          | 100%       |



**Comentario:**

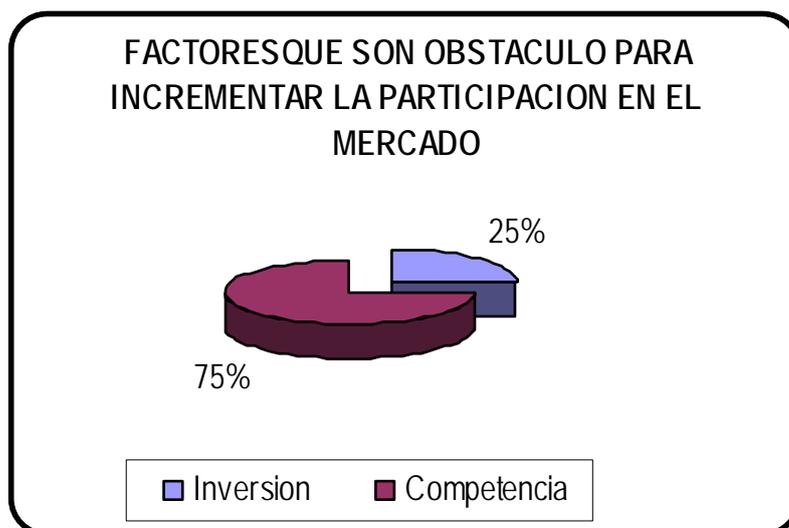
El 37% de las empresas competidoras utilizan como medio para dar a conocer sus productos al mercado las exhibiciones y el Internet.

13. ¿Cual de los siguientes factores considera que son obstáculo para incrementar la participación en el mercado?

**Objetivo:**

Identificar el factor clave considerado como obstáculo para incrementar la participación en el mercado.

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| Inversión   | 2          | 25%        |
| Competencia | 6          | 75%        |
| Total       | 8          | 100%       |



**Comentario:**

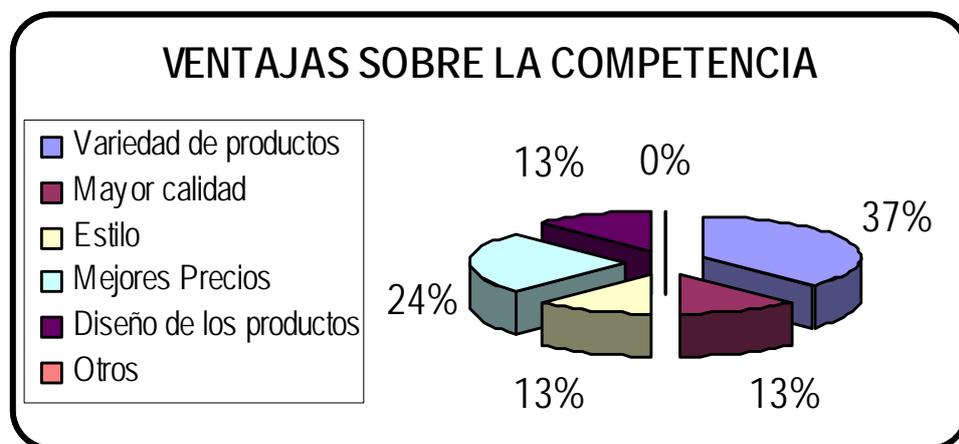
Un alto porcentaje de las empresas consideran a la competencia como el factor más importante que obstaculiza la participación en el mercado. Esto es representado por un 75% de la población encuestada.

14. ¿Cuál considera que es su principal ventajas sobre la competencia?

Objetivo:

Determinar la ventaja competitiva de las empresas competidoras

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|------------|
| Variedad de productos   | 3          | 37%        |
| Mayor calidad           | 1          | 13%        |
| Estilo                  | 1          | 13%        |
| Mejores Precios         | 2          | 24%        |
| Diseño de los productos | 1          | 13%        |
| Otros                   | 0          | 0%         |
| Total                   | 8          | 100%       |



Comentario:

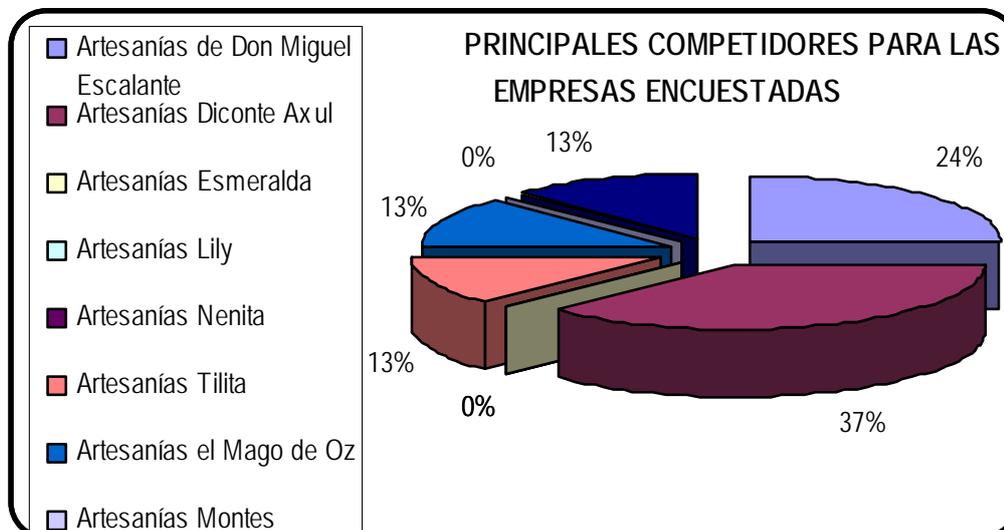
La ventaja competitiva de la competencia se basa en la variedad de los productos y establecimiento de los precios, representado por un 37% y 24% respectivamente.

### 15. ¿Cuál considera que es su principal competidor?

Objetivo:

Identificar el principal competidor de las empresas encuestadas

| ALTERNATIVA                        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------|------------|------------|
| Artesanías de Don Miguel Escalante | 2          | 24%        |
| Artesanías Diconte Axul            | 3          | 37%        |
| Artesanías Esmeralda               | 0          | 0%         |
| Artesanías Lily                    | 0          | 0%         |
| Artesanías Nenita                  | 0          | 0%         |
| Artesanías Tilita                  | 1          | 13%        |
| Artesanías el Mago de Oz           | 1          | 13%        |
| Artesanías Montes                  | 0          | 0%         |
| Artesanías Perez                   | 1          | 13%        |
| Total                              | 8          | 100%       |



Comentario:

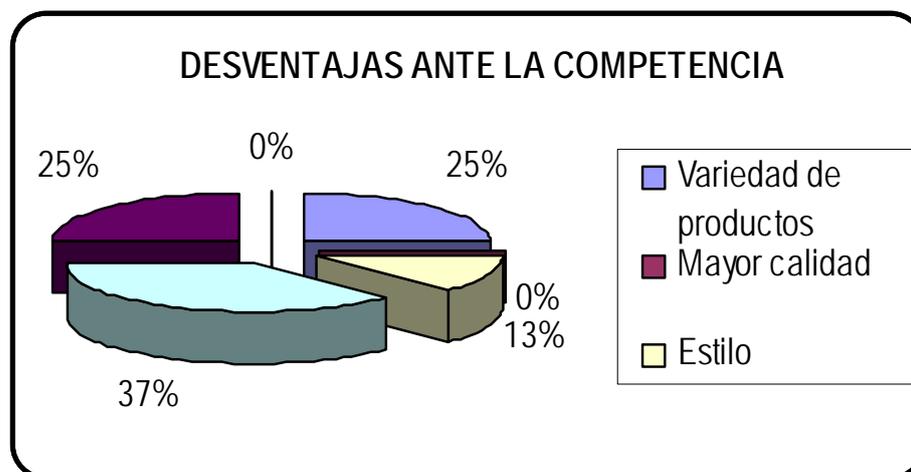
El principal competidor de Diconte Axul es artesanías de Don Miguel Escalante. Cabe mencionar que Diconte es la principal fuerza productora en la elaboración de artesanías.

16. ¿Cual es la principal desventaja de la empresa ante la competencia?

Objetivo:

Conocer la debilidad de las empresas competidoras encuestadas

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|------------|
| Variedad de productos   | 2          | 25%        |
| Mayor calidad           | 0          | 0%         |
| Estilo                  | 1          | 13%        |
| Mejores Precios         | 3          | 37%        |
| Diseño de los productos | 2          | 25%        |
| Otros                   | 0          | 0%         |
| Total                   | 8          | 100%       |



Comentario:

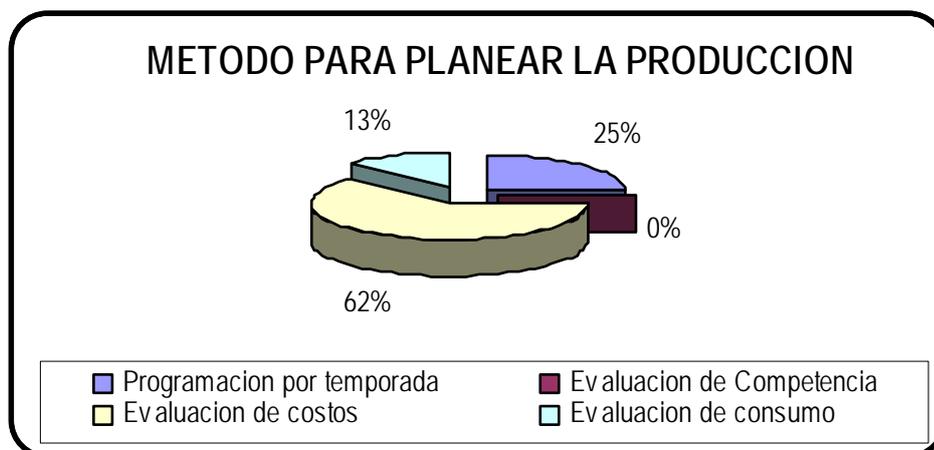
La principal debilidad de las empresas competidoras son los precios esta información esta dada mediante un 37% de la población encuestada, así como también la variedad y el diseño de los productos representada con un 25% respectivamente.

17. ¿Qué método es el que utiliza con mayor frecuencia para planear su producción?

Objetivo:

Conocer el método para planear la producción en las empresas competidoras

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|------------|
| Programación por temporada | 2          | 25%        |
| Evaluación de Competencia  | 0          | 0%         |
| Evaluación de costos       | 5          | 62%        |
| Evaluación de consumo      | 1          | 13%        |
| Total                      | 8          | 100%       |



Comentario:

Las empresas competidoras planean su producción en base al costo que genera la fabricación de sus productos esta información fue proporcionada por un 62% de los competidores encuestados.

## II. Situación actual de la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul.

### A. Filosofía Actual del negocio

La situación actual de la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul está basada en la investigación de campo efectuada a través de una muestra obtenida de 150 clientes, 8 empresas competidoras y 10 empleados de la empresa y el administrador y propietario de Diconte Axul.

De acuerdo a la investigación realizada y datos proporcionados por el actual administrador de la empresa, se determinó que Diconte Axul no cuenta con una filosofía del negocio, no posee misión, visión, valores o principios establecidos lo cual nos indica que el único propósito de la administración actual es el de obtener utilidades.

#### 1. Participación en el mercado.

En cuanto a la participación de Diconte en el mercado de artesanías, se determinó que la empresa presenta problemas para incrementarla y así mejorar la posición competitiva de sus productos ya que según los empleados, los niveles de venta se mantienen y la producción no varía mucho de un año a otro. Aun cuando la empresa posee variedad en sus productos y cuenta con precios que los hacen competitivos en el mercado.<sup>104</sup>

#### 2. Fijación de Precios.

En cuanto a la fijación de precios en Diconte Axul lo realizan con base a los costos de materia prima, mano de obra determinado por administrador y propietario de la empresa (Pregunta No. 7 Entrevista dirigida al administrador, Ver Anexo 10, 4/4) el método para solventar un alza de la materia prima es sobre llevada por medio de una búsqueda de algún proveedor que tenga menores precios e igual calidad de materia prima (Pregunta No.8, Entrevista al Administrador, Ver Anexo 10, 4/4)

---

<sup>104</sup> Información brindada por los empleados y actual administrador de Diconte Axul en entrevista previa.

### **3. Pronósticos de Venta**

Actualmente, la empresa no elabora pronósticos de venta es decir no presupuesta su producción por lo cual no mantiene reservas de materia prima por lo que puede afectarle al momento de la producción y fijación de precios. (Pregunta No.19, Entrevista al Administrador, Ver Anexo 10, 4/4)

### **4. Promociones de Venta**

No existe ningún tipo de promociones de venta que reflejen de manera significativa la opinión de los clientes de forma positiva, para la adquisición de sus productos. Además la distribución de sus productos la realizan a través de canal directo (Pregunta No.10 y No.12 entrevista al administrador, Ver Anexo 10, 4/4)

### **5. Publicidad**

En relación a la publicidad Diconte Axul, cuenta con muy poca publicidad a pesar de que es conocido en la localidad. Los clientes opinan que deberían de tomarlo muy en cuenta para dar a conocer los productos especialmente en temporadas de visitantes como días festivos, vacaciones, etc. Esta información se obtuvo mediante el Cuestionario a Clientes( Pregunta N° 18, Ver Anexo 10, ¼ y Tabulación a Clientes) ya que indican el 59% de los encuestados que si es importante ver o escuchar publicidad de Diconte, de este 59% el 43% esta conformado por la opinión de Turistas Nacionales y el 57% es la opinión de Turistas Extranjeros.

### **6. Competencia**

Con respecto a los productos de la competencia, la encuesta permitió concluir: que uno de los principales factores de éxito que ellos poseen es la calidad y diseños de cada uno de sus productos.

Los competidores atraen a clientes con la estrategia de disminución de precios en los productos pero con esto provocan poca valorización del trabajo que implica la elaboración Manual de cada una de las artesanías desde su forma grotesca hasta la perfección

artística. (Pregunta No.11 encuesta a competencia Ver Anexo 10, 2/4, y Tabulación de Cuestionario de la Competencia)

### **B. Estructura organizativa del negocio**

Según la investigación realizada el negocio actualmente no posee una estructura organizativa según información proporcionada en entrevista realizada al administrador y propietario Sr. Álvaro Orellana.

### **C. Determinación de mercado meta.**

El mercado meta se determina luego de analizar el mercado real y el mercado potencial y cuando se ha definido el sector de población hacia el cual se esta dirigiendo el producto o servicio.

El mercado meta se puede ver también como el porcentaje de participación en el mercado que la empresa se plantea de manera realista y tomando en cuenta el previo estudio de mercado, estudio de demanda, oferta y competencia.

Según el estudio realizado en el cuestionario dirigido a clientes (Ver Anexo 10, 1/4; pregunta No.1); la mayoría de encuestados eran turistas extranjeros representado por un 51% (Ver Tabulación de cuestionario de clientes) por lo que se considera como *principales* clientes a los turistas extranjeros por lo tanto el mercado meta para el caso en estudio esta determinado por los turistas extranjeros.

### **D. Situación actual de mercado**

Este se refiere a la información general que el estudio de mercado aporta tales como: indicadores económicos, datos geográficos y culturales que caracterizan a cierto grupo de personas y que los clasifican dentro de los consumidores de un producto o servicio.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los turistas extranjeros y nacionales reflejaron que el 72% estaría dispuesto a adquirir artesanías producidas en la localidad de Concepción de Ataco, de este 72% el 62% fue opinión de Turistas Extranjeros y el resto fue la opinión proporcionada por Turistas Nacionales, mientras que el 28% no estaría dispuesto a adquirir artesanías de la localidad, de los cuales el 76% fue la opinión de Turistas Nacionales y el 24% Turistas Extranjeros. (Ver tabulación de Cuestionario de Clientes, pregunta 3)

### 1. Mercado motivado

En cuanto al mercado motivado para la adquisición de productos artesanales, a juicio de los clientes el 70% estaría dispuesto a adquirir artesanías de la empresa Diconte Axul, de los cuales el 69% son Turistas Extranjeros y el 31% turistas Nacionales; mientras que el 30% no lo haría. De este 30% el 58% estuvo representado por Turistas Nacionales y el 42% Turistas Extranjeros (Ver tabulación de Cuestionario a Clientes, pregunta 6.)

### 2. Competidores

Según la entrevista realizada al administrador del negocio y a los consumidores, actualmente la pequeña empresa Diconte Axul cuenta con los siguientes competidores directos, en la ciudad de Ataco y la ciudad de San Salvador:<sup>105</sup>

- ✓ Artesanías Tilita, Mercado artesanal Ex-cuartel
- ✓ Artesanías Esmeralda, Mercado artesanal Ex-cuartel
- ✓ Artesanías el Mago de oz., Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Lily, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Montes, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.

---

<sup>105</sup> Dato obtenido según entrevistas realizadas a dueños de locales comerciales de ventas y observación directa.

- ✓ Artesanías Nenita, Mercado Nacional de artesanías, contiguo a feria internacional.
- ✓ Artesanías Pérez, Mercado Nacional de Artesanías, Contiguo a Feria Internacional

Según la investigación realizada las empresas dedicadas al mismo giro y que representan mayor competencia están Artesanías Diconte Axul con un 37%, Artesanías de Don Miguel Escalante con 24%, Artesanías Tilita, Mago de Oz y Artesanías Pérez con un 13% respectivamente. (Ver Tabulación de Cuestionario de la Competencia, pregunta 15)

## E. Operaciones

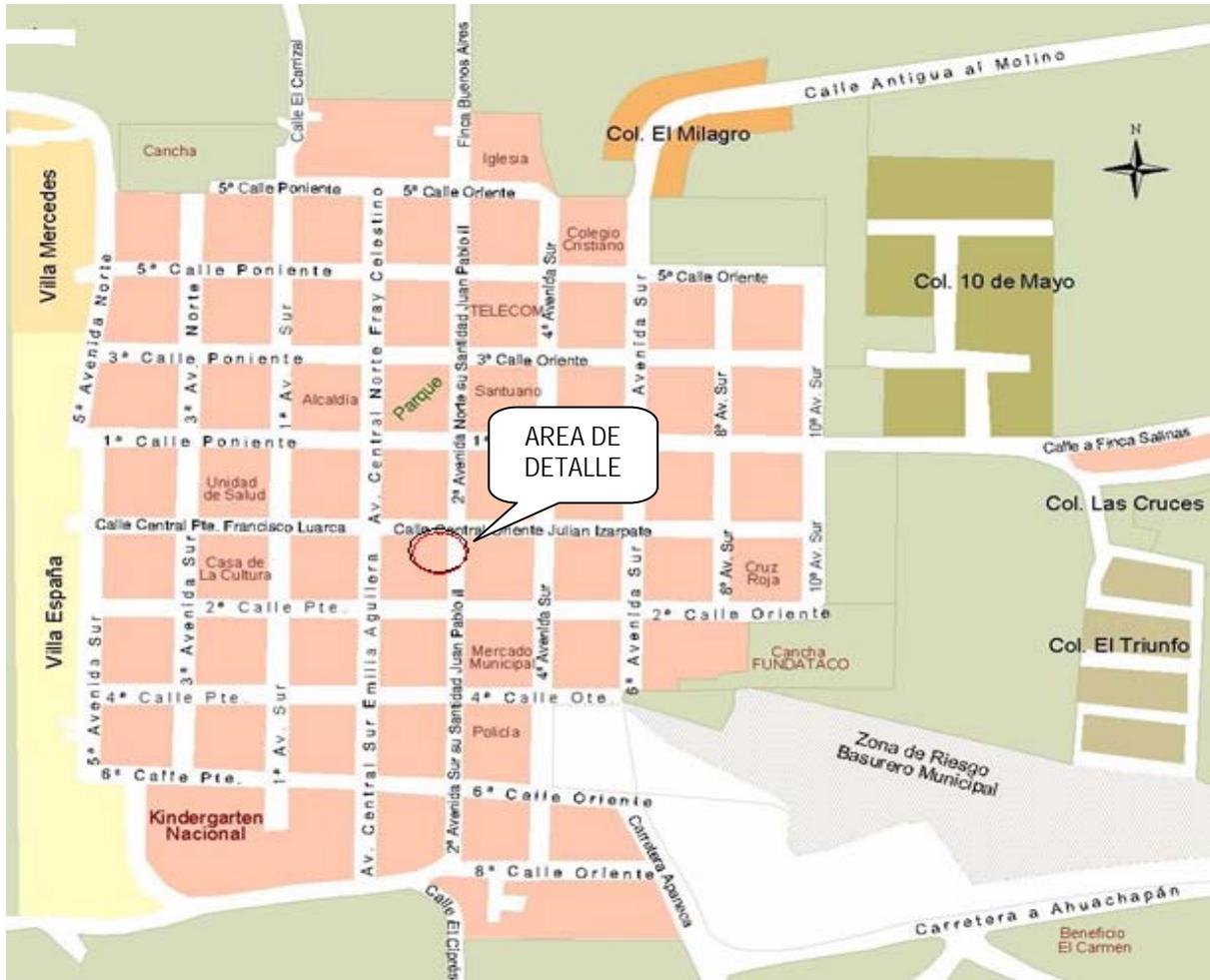
### 1. Localización de la pequeña empresa artesanal Diconte Axul

El taller artesanal se encuentra ubicado en el Municipio de Concepción de Ataco, Departamento de Ahuachapán, por la carretera CA-8 que de Sonsonate conduce a Ahuachapán esta ubicado a 105 Km.; o desde Santa Ana hacia los Naranjos por la carretera CA-12 llegando a la intersección de la carretera que conduce a Juayúa; en el centro de la ciudad Diconte Axul se encuentra sobre la calle 2 de Abril o calle central y 2 Av. Sur.

A continuación se presenta un mapa de la Ciudad de Concepción de Ataco con la ubicación de la empresa de artesanías Diconte Axul para mayor referencia dicha empresa, se encuentra cerca del mercado municipal de la ciudad.

Dicho mapa fue proporcionado por la secretaria de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Concepción de Ataco.

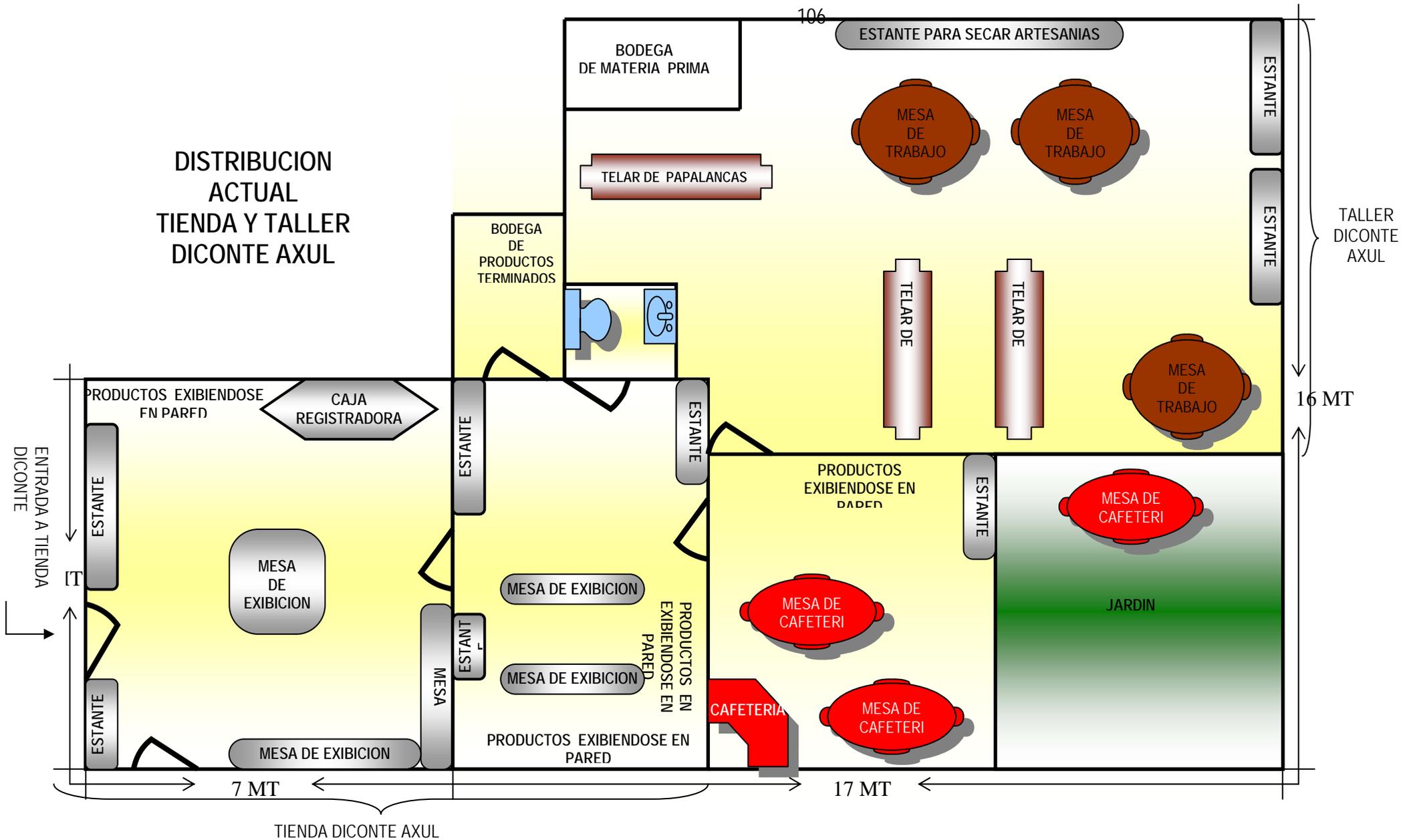
MUNICIPIO DE CONCEPCION DE ATACO



2. Distribución en planta de Diconte Axul

Al momento de realizar la investigación por medio de la observación directa se constató que actualmente la distribución en planta de la empresa Diconte Axul, esta determinada de la siguiente manera:

# DISTRIBUCION ACTUAL TIENDA Y TALLER DICONTE AXUL



### 3. Capacidad de Producción Actual

La capacidad de producción con la que cuenta actualmente el taller es el siguiente:

El taller cuenta con 14 empleados incluyendo a los 2 administradores del taller que son los encargados también de los diseños de cada una de las artesanías, 4 empleados se dedican a la fabricación de los telares es decir que estos empleados pasan únicamente trabajando con los telares de palancas que se encuentran en el taller, 2 empleados se encuentran atendiendo la tienda Diconte, 2 empleadas trabajan en la cafetería, 1 persona se encarga de realizar labores de limpieza y los restantes (3) junto a los dos administradores se dedican a la elaboración y producción de artesanías iniciando su labor con la preparación de la madera y/o lata para luego proceder a pintarlas, es decir se dedican a la limpieza y selección de cada uno de los productos y darles una base de pintura y luego barnizarlos y colocarlos en los estantes para que se sequen.

Por lo tanto los que se dedican a la elaboración de artesanías pintadas en base de madera y Lata son 5 empleados, se posee 3 mesas de trabajo; el proceso de producción inicia en la selección del tipo de artesanías 2 empleados son los encargados de realizar este trabajo verificar que se va a pintar ya sea de madera se procede a limpiarla, darle forma y lijarla, en el caso de Lata (objetos) solo se limpian ya que estos productos son adquiridos por medio de un proveedor. Este paso tarda alrededor de 1 hora, después los empleados proceden a darle una base de pintura, posteriormente a hacer mezclas de pinturas para la decoración de los diseño final de la artesanía, este paso tarda alrededor de 1 hora en secarse ya que la pintura de base se aplica en aerosol y por lo tanto es más rápido el secado. Posterior a ello se procede a crear el diseño que quedara en la artesanía, esta etapa tarda alrededor de 5 horas ya que se aplica pintura acrílica.

Una vez pintado el diseño se procede a aplicar un barniz para darle protección al producto, tarda en secarse unas 2 horas.

Para que una artesanía sea elaborada el proceso de producción dura alrededor de 8 horas. Y en algunas ocasiones varía el tiempo de fabricación este puede ser menor o mayor debido al tamaño y diseño de las artesanías. Además tomando en cuenta que las

personas que realizan los diseños son los administradores (que también realizan otras actividades administrativas). Y un empleado.

Aproximadamente la producción semanal actual es la siguiente: (Dato Obtenido por el actual Administrador)

Artesanías pintadas en base de madera: 20 unidades semanales

Artesanías pintadas en base de lata: 25 unidades semanales

## F. Situación Financiera

### 1. Costos de Materia Prima

A continuación se detallan los costos mensuales de materia prima, según los registros de compras de materia prima de Diconte Axul:

**CUADRO 4**

| MATERIA PRIMA                           | COSTO    |
|---|----------|
| Trozos de madera                        | \$30.00  |
| Productos de lata                       | \$15.00  |
| Pinturas acrílicas                      | \$50.00  |
| Barniz para madera                      | \$15.00  |
| Barniz para lata                        | \$15.00  |
| Lijas para madera                       | \$12.00  |
| Total Costos de Materia Prima Mensuales | \$137.00 |

### 2. Costos de Mano de Obra

Los empleados del taller ganan un salario de \$3.00 diarios para los que están a tiempo completo mientras que para el caso de los empleados que son aprendices ganan un sueldo de \$1.50 diarios. Considerando que 4 de los empleados trabajan en el área de los Telares por lo que a estos se les paga su salario de la venta de estos productos que se lleva en una diferente administración: incluyendo a la persona que realiza labores de limpieza, 1 persona que atiende la cafetería y a un vendedor. Los costos se reflejan en la siguiente tabla:

CUADRO 5

| Tipo de empleados                      | Cantidad | COSTO    |
|--|----------|----------|
| Tiempo completo                        | 3        | \$270.00 |
| Aprendices                             | 2        | \$90.00  |
| Administradores                        | 2        | \$350.00 |
| Total Costos de Mano de Obra Mensuales |          | \$710.00 |

### 3. Flujo de Efectivo.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual del taller artesanal se encontró que la empresa no cuenta con los estados financieros básicos, es decir que no posee una debida contabilidad formal, el administrador actual del taller lleva en un libro los registros de los Ingresos y Egresos de la empresa que a continuación se presentan desde el mes de Junio del presente:

CUADRO 6

| Taller Artesanal "Diconte Axul" |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Registro de Ingresos y Costos   |                  |                  |                  |                  |                  |
| INGRESOS                        | Jun-07           | Jul-07           | Agos-07          | Sep-07           | Oct-07           |
| Ventas Netas                    | \$1850.00        | \$1740.00        | \$2250.00        | \$1985.00        | \$1579.00        |
| <b>Total Ingresos</b>           | <b>\$1850.00</b> | <b>\$1740.00</b> | <b>\$2250.00</b> | <b>\$1985.00</b> | <b>\$1579.00</b> |
| <b>(-) EGRESOS</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |
| Salarios                        | \$710.00         | \$710.00         | \$710.00         | \$710.00         | \$710.00         |
| Servicios Básicos               | \$42.25          | \$46.40          | \$55.10          | \$32.75          | \$37.20          |
| Compras Materia Prima           | \$110.00         | \$155.00         | \$85.00          | \$130.00         | \$137.00         |
| <b>Total Egresos</b>            | <b>\$862.25</b>  | <b>\$911.40</b>  | <b>\$850.10</b>  | <b>\$872.75</b>  | <b>\$884.20</b>  |
|                                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos - Egresos              | \$987.75         | \$828.60         | \$1399.90        | \$1112.25        | \$694.80         |

### G. Determinación de las amenazas y oportunidades del mercado

Estas son obtenidas a través de las encuestas realizadas (a la competencia, clientes, empleados) de las cuales se extrajo información importante, como características particulares de la empresa y el entorno en el cual este compite. Analizando las fortalezas y debilidades internas y comparándolas de manera objetiva y realista con la competencia y

con las oportunidades y amenazas claves del entorno, las cuales son un instrumento clave para diseñar las estrategias y el plan de negocio que la empresa necesita:

**AMENAZAS:**

- A1. Lento crecimiento del mercado.
- A2. Alto índice inflacionario, que reduce la capacidad adquisitiva de la población
- A3. Altos Precios del Petróleo, que encarecen la gasolina e incrementa el costo de los fletes de la materia prima, aumentando su precio en general.
- A4. Introducción de nuevas empresas
- A5. Red vial deficiente que limitan el desarrollo comercial de la zona.
- A.6 La fuerte competencia con otras empresas en cuanto a precio

**OPORTUNIDADES:**

- O1. Mercado potencial no penetrado por la empresa y dispuesto a consumir de sus productos.
- O2. Disposición de los clientes para consumir una mayor variedad de productos (demanda insatisfecha)
- O3. Posibilidad de Crear nuevas salas de venta.
- O4. Posibilidad para crear alianzas estratégicas.
- O5. Realizar ventas por Internet,
- O6. Capacidad de innovar productos
- O7. Ampliar cobertura en el mercado local
- O8. Oportunidad de asociación con otras empresas.

**H. Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.**

Se obtienen de igual forma de las encuestas y sirven para elaborar estrategias que la empresa puede implementar o mejorar para solventar las dificultades que esta pueda afrontar.

**FORTALEZAS:**

- F1. Variedad en sus productos.
- F2. Reconocimiento y prestigio de la empresa a nivel nacional y local
- F3. La ubicación de la empresa permite la accesibilidad a la mayoría de pobladores de la localidad y a sus visitantes.
- F4. Precios competitivos
- F5. Innovación
- F6. Cuentan con terreno propio con posibilidades de expansión.
- F7. La calidad de los productos que elabora Diconte Axul
- F8. Disponibilidad de la materia prima
- F9. La Experiencia

**DEBILIDADES:**

- D1. Costos Elevados de la Materia Prima
- D2. Mala planeación de la producción
- D3. Falta de estrategias para comercializar sus productos
- D4. Red de distribución débil con relación a los rivales
- D5. Línea de productos muy limitada con relación a los rivales
- D6. Ausencia de ciertas habilidades y competencias clave
- D7. Distribución en planta inadecuada,

**I. Análisis FODA**

El análisis FODA se ha obtenido de la investigación de los elementos internos y externos, obteniendo así las estrategias Ofensivas; Defensivas, Reactivas y Adaptativas que se muestran en los siguientes cuadros de análisis:

CUADRO 7

| ESTRATEGIAS OFENSIVAS<br>(OPORTUNIDADES – FORTALEZAS)         |                                       | FORTALEZAS                    |   |   |  |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|---|--|
|   |                                       | F1 Ubicación geográfica       | F2 Prestigio  | F3 Experiencia  | F4 Precios competitivos y calidad                                  |
| O<br>P<br>O<br>R<br>T<br>U<br>N<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S | O1 Demanda Insatisfecha               |                               |   |   | Lograr una mayor aceptación por parte de la población insatisfecha |
|   | O2 Mercado no cubierto                | Lograr una cobertura nacional |   |   |  |
|   | O3 Alianzas estratégicas              |                               | Convenios con instituciones de prestigio para la creación de nuevas salas de venta. |   |  |
|   | O4 Creación de nuevas salas de venta. |                               |   | Ampliación de la cobertura y la producción de artesanías. |  |

CUADRO 8

| ESTRATEGIAS DEFENSIVAS<br>(AMENAZAS – DEBILIDADES)<br>POTENCIALES DE RIESGO |   | DEBILIDADES  |                       |  |                                    |
|---|---|--|-----------------------|--|------------------------------------|
|   |   | D1 Mala planeación de la producción  | D2 Falta de promoción | D3 Competencia   | D4 línea de productos muy limitada |
| A<br>M<br>E<br>N<br>A<br>Z<br>A<br>S  | A1 lento crecimiento del mercado                                |  |                       | Crear nuevas líneas de productos para lograr la satisfacción de los clientes y por lo tanto un crecimiento en el mercado |                                    |
|   | A2 Alto índice de inflación                                     |  |                       |  |                                    |
|   | A3 Altos precios del petróleo                                   |  |                       |  |                                    |
|   | A4 la fuerte competencia con otras empresas en cuanto a precios | Crear estrategias de promoción que ayuden a afrontar la competitividad de las otras empresas |                       |  |                                    |

CUADRO 9

| ESTRATEGIAS REACTIVAS (AMENAZAS – FORTALEZAS) POTENCIALES DE REACCIÓN |   | FORTALEZAS   |              |   |                                   |
|---|---|--|--------------|---|-----------------------------------|
|   |   | F1 Ubicación geográfica  | F2 Prestigio | F3 Experiencia  | F4 precios competitivos y calidad |
| AMENAZAS  | A1 lento crecimiento del mercado                                | Publicidad que ayude lograr captar la atención del público para que visiten las instalaciones y pueda adquirir los productos |              |   |                                   |
|   | A2 alto índice de inflación                                     |  |              |   |                                   |
|   | A3 altos precios del petróleo                                   |  |              |   |                                   |
|   | A4 la fuerte competencia con otras empresas en cuanto a precios |  |              | Utilizar la experiencia en la elaboración de los productos para hacer la diferencia entre ellos y los de la competencia |                                   |

CUADRO 10

| ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (OPORTUNIDADES – DEBILIDADES) POTENCIALES DE ADAPTACIÓN |                                 | DEBILIDADES                         |   |                |   |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|---|
|   |                                 | D1 Mala planeación de la producción | D2 Falta de promoción   | D3 Competencia | D4 línea de productos muy limitada                              |
| OPORTUNIDADES   | O1 demanda Insatisfecha         |                                     |   |                |   |
|   | O2 Mercado no cubierto          |                                     | Plan promocional de ventas                                    |                | Crear nuevas líneas de productos para penetrar a otros mercados |
|   | O3 Alianzas estratégicas        |                                     |   |                |   |
|   | O4 Creación de nuevos productos |                                     | Promoción orientada a exhibiciones, festividades y en ferias. |                |   |

### III. Conclusiones y Recomendaciones

#### A. Conclusiones

1. Diconte Axul no posee una estructura organizacional formal, ni cuenta con filosofía de su negocio que le permita orientar los pasos necesarios para la organización y establecer la forma de funcionamiento de la misma.
2. Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los turistas extranjero y nacionales reflejaron que el 72% estaría dispuesto a adquirir artesanías producidas en la localidad de Concepción de Ataco. De este 72% el 62% esta representado por Turistas Extranjeros y el resto con un 38% lo representan los Turistas Nacionales.
3. A juicio de los clientes el 70% estaría dispuesto a adquirir artesanías de la empresa Diconte Axul. De estos el 69% fue opinión emitida por los turistas Extranjeros y el 31% por turistas Nacionales.
4. No existe ningún tipo de promociones de venta que reflejen de manera significativa la opinión de los clientes de forma positiva.
5. Diconte Axul no cuenta con publicidad para dar a conocer sus productos, lo que los encuestados consideran de gran importancia el ver o escuchar publicidad de la Empresa, esta opinión fue emitida por el 59% de la población encuestada de estos el 57% representado por Turistas Extranjeros y el resto Turistas Nacionales.
6. Las empresas dedicadas al mismo giro y que representan mayor competencia para Artesanías Diconte son Artesanías de Don Miguel Escalante con 24%, Artesanías Tilita, Mago de Oz y Artesanías Pérez con un 13% respectivamente

7. La empresa no elabora pronósticos de venta es decir no presupuesta su producción.
8. La empresa Diconte Axul presenta problemas para incrementar la participación en el mercado para mejorar la posición competitiva de sus productos por lo que es necesario la elaboración de un Plan de Negocios y así con esto poder mejorar la situación actual de la empresa.
9. La empresa no tiene bien distribuido sus procesos productivos por lo que se pierde demasiado tiempo al producir un determinado artículo.

## B. Recomendaciones

1. Establecer la estructura organizacional de la empresa, así como también su filosofía del negocio, es decir establecer la Misión, Visión, Objetivos del negocio para orientar los pasos necesarios para la organización y establecer la forma de funcionamiento de la misma.
2. Realizar estrategias de promoción para que el 72% de los turistas adquieran artesanías producidas en el municipio de Concepción de Ataco.
3. Desarrollar estrategias promocionales que logren que el 70% adquiera artesanías en Diconte Axul ya que este porcentaje representa el mercado meta de Diconte Axul.
4. Implementar diferentes promociones de venta para así mejorar la opinión y la adquisición de los productos artesanales producidos en Diconte Axul.
5. Establecer estrategias de mercadeo en las que incluyan publicidad mediante medios como brochure, revistas, Internet, vallas publicitarias, hojas volantes, afiches, prensa escrita y anuncios en radio.
6. Realizar alianzas estratégicas con los competidores con el fin de incrementar la participación en el mercado de las empresas que se dedican a la elaboración y venta de artesanías en la misma localidad.
7. Incluir dentro del plan de negocios pronósticos de venta con el fin de mantener reservas de materia prima y de productos elaborados.
8. Diseñar un plan de Negocios que le permita a Diconte Axul incrementar la participación en el mercado para mejorar la posición competitiva de sus productos y así mejorar la situación actual del negocio
9. Mejorar los procesos productivos , que se produzca por lotes

## Capítulo III

### “PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTESANÍAS EN EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO. DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN. CASO ILUSTRATIVO”

#### I. Objetivos del capítulo.

##### A. Objetivo General

Elaborar el Plan de negocios para incrementar la participación en el mercado de la empresa artesanal Diconte Axul.

##### B. Objetivos Específicos

- ✓ Incrementar las ventas a través de las estrategias y promociones de venta para lograr obtener mayores utilidades.
- ✓ Establecer nuevos puntos de distribución para promover las ventas que contribuyan a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado.
- ✓ Mejorar los procesos productivos con el fin de aumentar la producción y cubrir la demanda de artesanías.

#### II. Propuesta de Plan de Negocio para la pequeña empresa de artesanías Diconte Axul

##### A. Propósito del Negocio

###### 1. El Concepto de Negocio

La Empresa Diconte Axul, tiene sus inicios con la fabricación de telares por Carmen Pineda una persona con conocimientos adquiridos durante sus estudios del Diseño artesanal y su atracción por este arte fueron los motivos que la impulsaron para entrar al mundo de la producción artesanal con una prometedora carrera por sus habilidades y destrezas. Lo cual la

llevo a formar así su propio negocio que ha sido fuente para suplir las necesidades básicas de alimentación de su familia y de algunos pobladores de la zona

Diconte Axul busca producir y proveer artículos artesanales de primera calidad que cumpla las expectativas de los clientes, en variedad, precios y calidad.

## **2. Misión**

“Somos una empresa enfocada en el desarrollo del sector artesanal del municipio de Concepción de Ataco, Ahuachapán dedicada a la fabricación y comercialización de productos artesanales a base de madera y lata elaborados por un personal altamente calificado, de modo que nuestros clientes reciban satisfacción, amabilidad y un producto de calidad”.

## **3. Visión**

“Ser la empresa de preferencia del consumidor de todo Concepción de Ataco y sus comunidades aledañas, principales ciudades de El Salvador creando la diferencia en calidad y Llegando cada día a más personas, con la variedad más amplia en productos artesanales de la zona a un precio adecuado. Convirtiéndonos así en uno de los impulsores principales de la economía del Municipio”.

## **4. Objetivo General**

Impulsar el sector artesanal del municipio de Concepción de Ataco y con esto generar rentabilidad sostenida para Diconte Axul.

## **5. Objetivos Específicos**

- ✓ Generar empleo y bienestar socio-económico en el municipio, a partir de la producción y comercialización de los productos artesanales.
- ✓ Determinar los canales de distribución adecuados, a fin de poder colocar los productos en el mercado nacional.
- ✓ Reducir los costos mediante un aumento en la demanda de materia prima como resultado de un incremento en ventas.
- ✓ Posicionar a Diconte Axul en la mente de los clientes como la mejor opción para comprar artesanías en Concepción de Ataco.

- ✓ Ofrecer una amplia variedad de artesanías según las preferencias de nuestros clientes, manteniendo en la elaboración una materia prima de alta calidad y diseños atractivos.

## **B. Análisis del Sector Artesanal**

### **1. Factores Claves del éxito**

En la industria artesanal los factores claves para el éxito más importantes son:

1. **Calidad en la Fabricación:** es un de los principales factores con los que se debe de contar en el producto ya que de esta manera se puede contribuir a ser una opción dentro de los gustos y preferencias de los clientes y poder así hacerle frente a la competencia. La calidad se obtendrá mediante la utilización de Materia Prima de alta calidad adquirida en los mejores distribuidores de San Salvador, las herramientas y equipo a utilizar de igual forma será de la mejor calidad para así obtener una excelente fabricación de cada uno de los productos.
2. **Ubicaciones convenientes:** La ubicación es muy importante ya que este es un punto a favor para el buen desarrollo de la empresa, ya que la accesibilidad se convierte en un factor decisivo tanto para los clientes y proveedores. Cuanto más cerca de una zona céntrica se encuentren las instalaciones de local, los clientes podrán tomarla como una opción para visitarlo y realizar sus compras, la ubicación que actualmente posee Diconte es muy conveniente ya que se encuentra sobre la calle Central del Municipio de Concepción de Ataco.
3. **Darse a conocer en el mercado:** El darse a conocer en el mercado es una buena carta de presentación para poder abrir nuevos mercados y posibles compradores del producto artesanal ya que los clientes potenciales y motivados estarán más dispuestos a ir a un lugar que les a sido recomendado por alguien mas y/o lugares ya visitados con anterioridad. El darse a conocer para este caso se hará posible mediante la Publicidad que se pondrá en marcha por medio de las hojas volantes que

se impartirán por los lugares de mayor afluencia, los afiches que se colocaran de manera estratégica para que sean observados por potenciales clientes, banners publicitarios, etc.

4. **Amplitud de la línea de productos:** entre más clases de artesanías se ofrezca al cliente, como por ejemplo artesanías pintadas sobre latas, sobre madera, sobre piedras, artesanías talladas en madera, etc. puede inducirse a los clientes a comprar de todos los tipos, a parte que casi siempre los clientes prefieren hacer una elección de uno o varios productos entre una gran cantidad de productos diferentes; para el caso se cuenta con una gran variedad como cántaros, comales pintados, piedras de todo tamaño, llaveros, cofres de madera, cuadros, etc.

## **C. Promoción y Estructura de Ventas Propuesta**

### **1. Publicidad y Medios de Promoción**

Es de vital importancia para el éxito de un negocio que los clientes se encuentren debidamente informados y reciban algún tipo de promoción que les motive a realizar próximas compras.

En base a la investigación de mercado realizada lo ideal para Diconte Axul, es de vital importancia que se escuche o se vea publicidad (ver Tabulación de Cuestionario a Clientes, Pregunta N° 18, pagina 80)

#### **1.1 Publicidad:**

##### **1.1.1 Afiches**

(Ver Anexo N° 11: Afiche sugerido) Se colocaran afiches dentro de Diconte Axul y fuera de la empresa, como en los siguientes lugares: en el parque, en postes a la entrada de la Ciudad de Concepción de Ataco, adicional a ello se colocaran en las agencias de viajes mas conocidas de las principales ciudades de El Salvador, también en estaciones de buses que viajan fuera del país, como en King Quality, Puerto Bus, Tica Bus y algunos otros. El contenido de estos afiches seria: los días en que la sala de ventas abre y los horarios de

atención, así como también las diferentes variedades de artesanías que ofrecen, alguna promoción si se tiene.

### **1.1.2 Hojas Volantes**

Otro medio de publicidad es repartir hojas volantes (Ver Anexo N° 12: Hoja Volante Sugerida) anunciando de igual manera que los afiches, la variedad de producto que ofrecen, el horario, y promociones si se tienen. Estas hojas volantes pueden entregarse a la entrada de la Ciudad de Concepción de Ataco, a la salida de restaurantes de la ciudad, en el área de San Salvador, Ciudad de Santa Ana y Ciudad de San Miguel en las afueras de los grandes Hoteles, en las afueras de centros Comerciales, en las afueras de las agencias de viajes mas conocidas del país, en las afueras de las estaciones de buses de viajes internacionales. De esta manera todos los posibles clientes se encontrarán debidamente informados.

### **1.1.3 Banners**

Otra sugerencia para mejorar la publicidad en que se coloque un banner (Ver Anexo 13: Banner sugerido para entrada a sala de ventas) en el poste de alumbrado eléctrico frente a la entrada de la sala de ventas, de igual forma colocar otro banner de 5 mts por 1 mts de ancho en la entrada a la Ciudad y otro de la misma medida enfrente del parque central de la ciudad.

## **1.2 Promociones:**

Actualmente Diconte Axul no cuenta con ninguna promoción, no han realizado ningún tipo de actividad para promover las artesanías que producen. Por lo que se sugiere que por la compra de \$25.00 en productos se le obsequie una artesanía (como por ejemplo un llavero o un cofre de los pequeños), o que por la compra de dos artesanías de las más grandes se lleve a mitad de precio la tercera, esta promoción se llevará a cabo en las fechas de temporada baja como en los meses de Enero, Junio, Julio, Septiembre, Noviembre<sup>106</sup>, durante un fin de semana o según lo estime el administrador.

---

<sup>106</sup>Meses que indica el actual administrador que son temporada baja. Información obtenida mediante entrevista previa por equipo de trabajo.

Esto contribuirá a que los clientes se sientan motivados y realicen sus compras con mayor frecuencia y probablemente con mayor lealtad.

## **2. Procedimiento de Ventas**

Actualmente existe una sobrecarga de trabajo para las 2 personas que realizan los diseños de las artesanías ya que ellos mismos dan el toque final para cada una de los diferentes tipos de artesanías, se encargan también en algunas ocasiones de cerrar las ventas y también realizan funciones administrativas. Por lo que cada una de estas funciones no se realiza de manera optima. Por tal motivo es necesario que de las 2 personas encargadas de realizar el diseño de las artesanías, una persona con la ayuda de otro empleado se dediquen a dichas labores y el actual administrador se encargue específicamente de la comercialización de los productos, es decir, coordinando con los posibles canales de distribución y cuando sea necesario ir a visitar a los clientes para cerrar negocios o solucionar problemas, así como también de llevar a cabo las funciones administrativas de la pequeña empresa. En el caso cuando organicen ferias expositoras en la ciudad uno de los empleados se encargará de estar presente y el administrador acudirá por ocasiones a ver como esta la exposición.

## **3. Canales de Distribución**

Actualmente el único canal de distribución para Diconte Axul es la sala de Ventas que posee, por lo tanto se propone realizar alianzas estratégicas, donde el 20% de las proyecciones totales de ventas se destinen a dichas alianzas y el resto(80%) se venda en Diconte Axul, las alianzas estratégicas que se proponen para el caso de las Ciudades de San Salvador, Santa Ana y San Miguel son con los principales Hoteles para establecer una pequeña tienda de Artesanías donde exclusivamente se vendan artesanías producidas por Diconte Axul, los posibles Hoteles para realizar alianzas estratégicas se mencionan a continuación:

107

---

<sup>107</sup> Previo contacto por grupo de trabajo con esos establecimientos que indican que si tienen la disposición de realizar las alianzas estratégicas.

## 3.1 Ciudad de San Salvador:



## 3.2 Ciudad de Santa Ana

- ✓ Tolteca Plaza
- ✓ Hotel Torremolinos
- ✓ Hotel Sahara

## 3.3 Ciudad de San Miguel



## D. Ingeniería y Operaciones

### 1. Equipo y Mobiliario Propuesto

El Mobiliario y Equipo que posee actualmente Diconte Axul no esta en óptimas condiciones por lo que se propone la adquisición de los siguientes: (Para ver equipo y mobiliario actual referirse al Anexo 15: Equipo y Mobiliario Actual)

- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 4
- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 6
- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 8
- ✓ 2 Pincel Sintético Lengua de Gato
- ✓ 3 Pincel de Cerda Plano N° 4
- ✓ 3 Pincel de Cerda Plano N° 6
- ✓ 3 Pincel de Cerda Plano N° 8
- ✓ 2 Pincel de Cerda Plano N° 12
- ✓ 4 Pinceles de Cerda de Abanico
- ✓ 4 Juegos de pinceles planos pelo de camello
- ✓ 1 Mesas de Exhibición largas de 0.75 de ancho por 1.80 mts de largo
- ✓ 1 Estantes de Exhibición de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.5 mts
- ✓ 1 Estante de almacenamiento de producto terminado de 1.80 mts de alto, 0.50 mts de fondo y 1.2 mts de ancho.
- ✓ 1 Estante de Exhibición de 1.80 mts de alto y 0.50 mts de fondo por 1.0 mts de ancho

### 2. Distribución en Planta Propuesta

La Distribución que se propone para Diconte Axul se muestra a continuación:



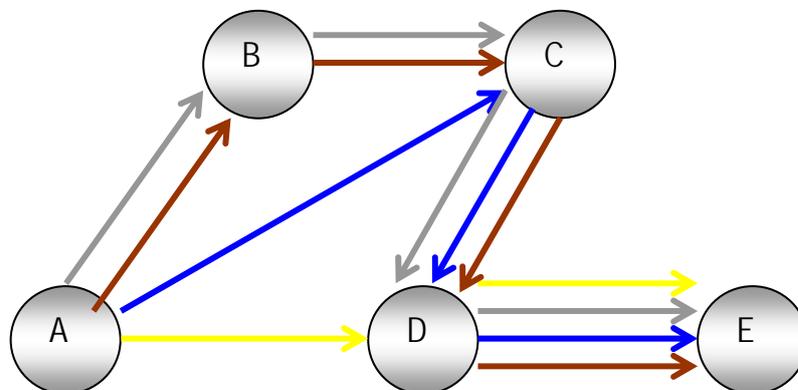
### 3. Procesos Productivos

#### 3.1. Proceso Productivo

El tipo de proceso de producción propuesto para el taller Artesanal Diconte Axul, es el "proceso por lotes", pues cumple con las siguientes características:

- ✓ Cada lote de productos fluye de una operación o centro de trabajo a otro. Las artesanías se mueven de una etapa a la siguiente de manera secuencial y de principio a fin, es decir de la etapa de preparación de la materia prima, lijado, limpieza y diseño del dibujo de la artesanía y aplicación del barniz de protección.
- ✓ Permite gran variedad de productos, para el caso Artesanías pintadas sobre madera, sobre latas, sobre piedras y tallados en madera.
- ✓ Requiere de mano de obra especializada: En la fabricación de las artesanías es indispensable que el recurso humano tenga los conocimientos suficientes para terminar el producto con eficiencia.
- ✓ Son sistemas flexibles: a pesar de los procesos rutinarios, será posible efectuar cambios poco significativos durante la producción.
- ✓ Se utiliza equipo para uso general: es decir herramientas que se ocupan para los diferentes tipos de artesanías a producir.

A continuación se muestra el proceso por lotes que consta de varios centros de trabajo y los diversos tipos de artesanías que se producen en Diconte:



**Centros de trabajo o Procesos:**

- A: Limpieza de la artesanía
- B: Lijado de la Artesanía
- C: Aplicación pintura base
- D: Diseño del dibujo de la artesanía
- E: Aplicación de barniz de protección.

**Tipo de Artesanía:**

-  Pintada sobre latas
-  Pintada sobre madera
-  Pintada sobre piedra
-  Tallada en madera

**3.2. Clases de artesanías a Producir Propuestas**

Tomando de base los resultados de la investigación de mercado, se propone producir de forma diaria y programada las siguientes clases de Artesanías:

- ✓ Artesanías pintadas sobre madera
- ✓ Artesanías pintadas sobre latas como cómales, cantaros, etc.
- ✓ Artesanías pintadas sobre piedra
- ✓ Artesanías talladas en madera.



Pintadas sobre madera

Con respecto a las artesanías pintadas sobre latas se producirá en mayores cantidades, para satisfacer la demanda.

Actualmente, el taller no tiene una producción programada, sino que fabrican los tipos de artesanías según las materias primas que se tengan disponibles y el tiempo de los empleados.



Pintadas sobre lata



#### 4. Capacidad de Producción de la empresa

La medida que se utilizará para la capacidad de producción será el número de unidades de artesanías que se puedan producir por semana.

Datos para estimar la capacidad:

- ✓ Tiempo de preparación para las artesanías pintadas en base a madera: 1hr. (limpieza de la pieza, darle forma y lijarla)
- ✓ Tiempo de preparación para las artesanías pintadas en base a latas es de: 5 minutos aproximadamente. (limpieza)
- ✓ Tiempo de preparación para las artesanías pintadas en base a piedras es de: 5 minutos aproximadamente. (limpieza)
- ✓ Tiempo de preparación para las artesanías talladas en madera: 2hr. (corte del trozo de madera, limpieza de la pieza, darle forma y lijarla)
- ✓ Aplicación de pintura base para los tres tipos de artesanías es de: 1 hr. Contando el tiempo de aplicación y secado.
- ✓ Mezcla de pintura para los diseños: 10 minutos.
- ✓ Diseño del dibujo final de la artesanía: 5 hrs. Tomando en cuenta el diseño y el secado de la pintura acrílica aplicada.
- ✓ Aplicación de barniz de protección: 2 hrs. Tomando en cuenta la aplicación y el secado.
- ✓ El local estará en operaciones 8 horas diarias, de lunes a sábado.
- ✓ Mano de obra: 5 artesanos.

Tomando en cuenta la jornada de trabajo, mano de obra, capacidad instalada, horas de descanso y retrasos, se recomienda producir para el primer año:

Artesanías pintadas en base de madera: 30 u. semanales, 120 u. mensuales.

Artesanías pintadas en base de lata: 35 u. semanales, 140 u. mensuales.

Artesanías pintadas en base a piedras: 20 u. semanales, 80 u mensuales.

Artesanías talladas en madera: 15 u. semanales, 60 u. mensuales

Total semanal a producir: 100 unidades; Total mensual 400

### 5. Plan de Producción Esperada

Tomando en cuenta la propuesta de producción y de acuerdo a la capacidad que posee, se recomienda producir 400 unidades mensuales, que al año daría un total de 4,800 unidades para el primer año, se considera según los datos históricos un incremento anual del 10% en la producción, mas un aumento de 5% para poder contar con existencias de productos en bodega. A continuación se muestra la producción esperada para los próximos 5 años:

CUADRO N° 13

| PRODUCCION ESPERADA                    |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TIPOS DE ARTESANÍAS                    | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| Artesanías pintadas en base de madera: | 1440        | 1656        | 1904        | 2190        | 2519        |
| Artesanías pintadas en base de lata    | 1680        | 1932        | 2222        | 2555        | 2938        |
| Artesanías pintadas en base a piedras  | 960         | 1104        | 1270        | 1460        | 1679        |
| Artesanías talladas en madera          | 720         | 828         | 952         | 1095        | 1259        |
| <b>Total</b>                           | <b>4800</b> | <b>5520</b> | <b>6348</b> | <b>7300</b> | <b>8395</b> |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

En el cuadro anterior se han proyectado las unidades a producir para los siguientes años, la empresa actualmente produce variedad de productos en cuanto a tamaño y tipo, por lo que no cuentan con precios fijos para cada una de sus artesanías ya que varía en cuanto a la oportunidad de vender sus productos. Por lo que se propone fijar los precios tomando en cuenta los costos de producción mostrados en los Cuadros N° 25, 26, 27, 28 y N° 29 mas \$1.50 con el objetivo de obtener utilidades y que el proyecto sea rentable y autosostenible, dichos precios se detallan a continuación.

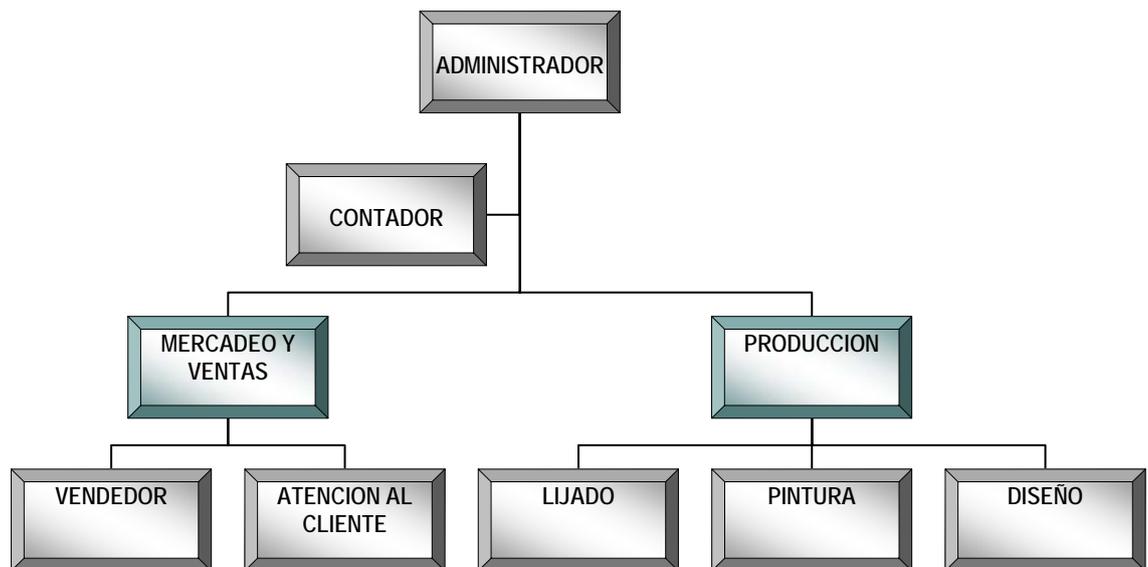
CUADRO N° 14

| PROYECCION DE FIJACION DE PRECIOS      |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| AÑOS                                   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
| Artesanías pintadas en base de madera: | \$6.25 | \$6.65 | \$7.15 | \$7.77 | \$8.55 |
| Artesanías pintadas en base de lata    | \$5.75 | \$6.12 | \$6.57 | \$7.15 | \$7.87 |
| Artesanías pintadas en base a piedras  | \$5.10 | \$5.43 | \$5.83 | \$6.34 | \$6.98 |
| Artesanías talladas en madera          | \$6.25 | \$6.65 | \$7.15 | \$7.77 | \$8.55 |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

## 6. Organigrama de la empresa

El organigrama que se propone para la empresa Diconte Axul es el siguiente:



## E. Evaluación Financiera

### 1. Inversión Requerida

La inversión requerida para el proyecto son los recursos necesarios para implementar el plan de negocios, que incluye la compra de equipo y herramientas necesarias para el funcionamiento del taller; estos recursos son de carácter financiero como intelectual, ya que se deben desarrollar documentos tales como el actual plan de negocios para que sirvan de base para gestionar fondos ante cualquier institución financiera de la banca nacional.

A continuación en los cuadros 15, 16, y 17 se presentan los presupuestos que detallan la inversión requerida para el respectivo proyecto.

132  
CUADRO N° 15

| <b>PRESUPUESTOS DE HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS</b> |                 |                        |                 |
|--|-----------------|------------------------|-----------------|
| <b>DESCRIPCION</b>                               | <b>CANTIDAD</b> | <b>PRECIO UNITARIO</b> | <b>TOTALES</b>  |
| Pinceles de Cerda redondo N° 4                   | 2               | \$1.65                 | \$3.30          |
| Pinceles de Cerda redondo N° 6                   | 2               | \$1.73                 | \$3.46          |
| Pinceles de Cerda redondo N° 8                   | 2               | \$1.81                 | \$3.62          |
| Pincel Sintético Lengua de Gato                  | 2               | \$2.03                 | \$4.06          |
| Pincel de Cerda Plano N° 4                       | 3               | \$1.15                 | \$3.45          |
| Pincel de Cerda Plano N° 6                       | 3               | \$1.22                 | \$3.66          |
| Pincel de Cerda Plano N° 8                       | 3               | \$1.29                 | \$3.87          |
| Pincel de Cerda Plano N° 12                      | 2               | \$1.36                 | \$2.72          |
| Pinceles de Cerda de Abanico                     | 4               | \$2.12                 | \$8.48          |
| Juegos de pinceles planos pelo de camello        | 4 Juegos        | \$17.89                | \$71.56         |
| <b>TOTAL</b>                                     |                 |                        | <b>\$108.18</b> |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

CUADRO N° 16

| <b>PRESUPUESTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO</b>  |                 |                        |                 |
|--|-----------------|------------------------|-----------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>PRECIO UNITARIO</b> | <b>TOTALES</b>  |
| Mesas de Exhibición de 0.75 de ancho por 1.80 mts de largo   | 1               | \$125.00               | \$125.00        |
| Estantes de Exhibición de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.5 mts                                | 1               | \$176.90               | \$176.90        |
| Estante de almacenamiento de producto terminado de 1.80 mts de alto, 0.50 mts de fondo y 1.2 mts de ancho. | 1               | \$158.90               | \$158.90        |
| Estante de Exhibición de 1.80 mts de alto y 0.50 mts de fondo por 1.0 mts de ancho                         | 1               | \$96.80                | \$96.80         |
| <b>TOTAL</b>   |                 |                        | <b>\$557.60</b> |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

CUADRO N° 17

| PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD                       |          |                 |
|---|----------|-----------------|
| DESCRIPCIÓN                                     | CANTIDAD | TOTALES         |
| Hojas Volantes                                  | 1000     | \$220.00        |
| Afiches   | 100      | \$145.00        |
| Banners de 5.00 mts largo x 1.00 mts de ancho   | 2        | \$100.00        |
| Banner de 1.50 mts de largo x 0.75 mts de ancho | 1        | \$30.00         |
| <b>TOTAL</b>                                    |          | <b>\$495.00</b> |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

Para poder establecer la estimación de la inversión inicial se utilizó información de precios del mercado para cada rubro, y se obtuvieron a través de cotizaciones solicitadas, llamadas telefónicas a negocios para consulta de precios y estimaciones realizadas a partir de datos proporcionados por fuentes externas. Los precios mostrados anteriormente ya incluyen IVA. (Ver Anexo N° 16: Cotizaciones)

El capital de trabajo para el primer mes para la implementación de este plan de fortalecimiento de la empresa Diconte, esta constituido por:

CUADRO N° 18

| PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO<br>PARA EL 1er MES |                   |
|--|-------------------|
| DESCRIPCIÓN  | MONTO             |
| Materia Prima y herramientas para el primer mes      | \$819.98          |
| Mano de Obra Directa para el 1° mes                  | \$763.32          |
| Agua, Electricidad y Teléfono                        | \$60.66           |
| Publicidad   | \$36.40           |
| Honorarios   | \$60.66           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$1,741.02</b> |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

El capital de trabajo descrito en el cuadro anterior refleja la cantidad de dinero que se utilizará como gasto para el primer mes de implementación del plan de negocios, ya que esto es lo necesario para iniciar operaciones, el capital de trabajo a utilizar para los meses siguientes se

obtendrá de las ganancias del mes anterior y así consecutivamente, para mayor referencia ver el CUADRO N° 25.

CUADRO N° 19

| CUADRO RESUMEN DE LA INVERSION REQUERIDA  |                   |
|---|-------------------|
| DESCRIPCION                               | TOTAL             |
| Presupuestos de herramientas y utensilios | \$108.18          |
| Presupuesto de mobiliario y equipo        | \$557.60          |
| Presupuesto de publicidad                 | \$495.00          |
| Presupuesto de capital de trabajo         | \$1,741.02        |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                    | <b>\$2,901.80</b> |

FUENTE: elaborado por el equipo de trabajo.

## 2. Fuente de Fondos para el Financiamiento

La empresa artesanal Diconte Axul contará con fondos propios, ya que obtendrá \$ 3,000.00 de financiamiento por parte del actual Administrador y Co-propietario.

## 3. Proyecciones de Ventas

### 3.1 Proyecciones de Ventas en Base a datos Históricos:

Para estimar las ventas a alcanzar en los próximos 5 años, se tomo de base ventas históricas de la empresa. Ya que se trato de realizarlas en base al tamaño del mercado estimado en la investigación de mercado pero este es demasiado alto para ser cubierto por la capacidad instalada que posee la empresa.

Estos pronósticos de ventas han sido calculados por medio del método Mínimos Cuadrados y tomando en cuenta inflación proyectada para los 5 años, a continuación se presenta la formula de mínimos cuadrados de la forma larga:

$$b = \frac{\sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y}{N} - \frac{b \sum x}{N}$$

$$Y_{\text{año}} = a + b(N)$$

En donde:

**Y:** Representan las ventas históricas de la empresa (dato proporcionado por Administrador de la empresa)

**Año:** Representa el año que se desea obtener

**X:** representa el número de periodos

**N:** Representa la cantidad de periodos a evaluar y el periodo que se desea obtener.

CUADRO Nº 20

| AÑOS           | VENTAS (y)                    | X         | XY               | X <sup>2</sup> |
|----------------|-------------------------------|-----------|------------------|----------------|
| 2003           | \$11,435                      | 1         | \$11,435         | 1              |
| 2004           | \$14,920                      | 2         | \$29,840         | 4              |
| 2005           | \$16,597                      | 3         | \$49,791         | 9              |
| 2006           | \$19,383                      | 4         | \$77,532         | 16             |
| 2007           | \$22,570                      | 5         | \$112,850        | 25             |
| <b>TOTALES</b> | <b>\$84,905<sup>108</sup></b> | <b>15</b> | <b>\$281,448</b> | <b>55</b>      |

CALCULOS:

$$b = \frac{5(281,448) - (15)(84,905)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{133,665}{50}$$

$$b = 2,673.30$$

<sup>108</sup> Dato obtenido por el Administrador de Diconte Axul, según sus registros.

$$a = \frac{84,905}{5} - \frac{2,673.30(15)}{5}$$

$$a = 16,981 - 8,019.9$$

$$a = 8,961.10$$

Sustituyendo en:  $Y_{\text{año}} = a + b(N)$

$$Y_{2008} = 8,961.10 + 2,673.30(6)$$

$$Y_{2008} = 25,000.90$$

$$Y_{2009} = 8,961.10 + 2,673.30(7)$$

$$Y_{2009} = 27,674.20$$

$$Y_{2010} = 8,961.10 + 2,673.30(8)$$

$$Y_{2010} = 30,347.50$$

$$Y_{2011} = 8,961.10 + 2,673.30(9)$$

$$Y_{2011} = 33,020.80$$

$$Y_{2012} = 8,961.10 + 2,673.30(10)$$

$$Y_{2012} = 35,694.10$$

Las ventas en base a datos históricos se muestran en el cuadro N° 21 y N° 22

CUADRO N° 21.

| PROYECCION DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| MESES                                   | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEM    | OCTUBRE    | NOVIEM     | DICIEM     | TOTAL ANUAL |
| Ventas                                  | \$1,150.10 | \$2,385.08 | \$2,730.12 | \$2,272.54 | \$2,695.05 | \$1,580    | \$1,325.15 | \$2,560.12 | \$1,270.05 | \$2,272.54 | \$1,775.00 | \$2,985.15 | \$25,000.90 |
| (+) Inflación                           | \$63.14    | \$130.94   | \$149.88   | \$124.76   | \$147.96   | \$86.74    | \$72.75    | \$140.55   | \$69.73    | \$124.76   | \$97.45    | \$163.88   | \$1,372.55  |
| (=) Total Ventas                        | \$1,213.24 | \$2,516.02 | \$2,880.00 | \$2,397.30 | \$2,843.01 | \$1,666.74 | \$1,397.90 | \$2,700.67 | \$1,339.78 | \$2,397.30 | \$1,872.45 | \$3,149.03 | \$26,373.45 |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

CUADRO N° 22.

| PROYECCION DE VENTAS PARA 5 AÑOS |             |             |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS                             | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           |
| VENTAS                           | \$25,000.90 | \$27,674.20 | \$30,347.50 | \$33,020.80 | \$35,694.10 |
| (+) INFLACION                    | 5.49%       | 6.40%       | 7.46%       | 8.69%       | 10.13%      |
| (=) TOTAL DE VENTAS              | \$26,373.45 | \$29,445.35 | \$32,611.42 | \$35,890.31 | \$39,309.91 |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

### 3.2 Proyecciones de Ventas en Base a Capacidad Productiva

#### Propuesta:

A continuación se presentan las proyecciones de ventas tomando en cuenta la capacidad productiva de la empresa según el Cuadro N° 13 y a la nueva fijación de precios mostradas en el cuadro N° 14, (cifras aproximadas)

**CUADRO N° 23**

| PROYECCION DE VENTAS                   |                    |                    |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| AÑOS                                   | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  |
| Artesanías pintadas en base de madera: | \$9,000.00         | \$11,012.40        | \$13,609.01        | \$17,010.38        | \$21,543.56        |
| Artesanías pintadas en base de lata    | \$9,660.00         | \$11,819.98        | \$14,607.01        | \$18,257.81        | \$23,123.43        |
| Artesanías pintadas en base a piedras  | \$4,896.00         | \$5,990.75         | \$7,403.30         | \$9,253.65         | \$11,719.70        |
| Artesanías talladas en madera          | \$4,500.00         | \$5,506.20         | \$6,804.51         | \$8,505.19         | \$10,771.78        |
| <b>TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO</b>       | <b>\$28,056.00</b> | <b>\$34,329.32</b> | <b>\$42,423.83</b> | <b>\$53,027.03</b> | <b>\$67,158.47</b> |

El cálculo de las proyecciones de ventas se ha realizado a través de dos formas:

- ✓ El método de mínimos cuadrados tomando como base datos históricos esto con el fin de estudiar el comportamiento de las ventas que se ha tenido en el tiempo, para conocer el escenario anterior, antes de la implementación del Plan de Negocios
- ✓ Calculo de las proyecciones de venta en base a la capacidad productiva: esto es con el objetivo de conocer el comportamiento futuro de las ventas de acuerdo a la nueva capacidad productiva propuesta con la puesta en marcha del Plan de Negocios. Por lo que se recomienda realizar las ventas de acuerdo a la capacidad productiva ya que genera más utilidad y los datos que se obtienen por este método son más reales. (Ver Cuadro N° 23)

En ambas proyecciones de ventas se ha tomado en cuenta la inflación para cada año correspondiente esto mediante el calculo con la formula de la inflación (Ver Anexo 17, Inflación) tomándose como base la inflación dada por el BCR para el año 2007 <sup>109</sup>

CUADRO N° 24

| INFLACION PROYECTADA |       |       |       |       |       |        |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Años                 | 0     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5      |
| Inflación            | 4.71% | 5.49% | 6.40% | 7.46% | 8.69% | 10.13% |

## 5. Costos de Producción

El cálculo de los costos de producción se realizó en base a la capacidad productiva propuesta de la empresa. En la estimación de costos para cada año se tomó en cuenta también la tasa de inflación, según el BCR de El Salvador.

En los cuadros N° 25, 26, 27, 28 y N° 29 se detallan los niveles de ventas, los costos unitarios, así como los costos totales de producción anual para los 5 años.

<sup>109</sup> [www.bcr.org.sv/inflación](http://www.bcr.org.sv/inflación)

| DETERMINACION DE COSTOS PARA EL AÑO 1 (PRODUCIENDO 4800 UNIDADES ANUALES) |                              |   |  |                                       |   |                                      |
|---|------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| DESCRIPCION   | COSTOS AL AÑO <sup>110</sup> | COSTO UNITARIO  | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE MADERA | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE LATAS | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE PIEDRAS | ARTESANÍAS<br>TALLADAS EN<br>MADERA. |
| Trozos de madera  | \$2,160.00                   | \$1.00 por unidad   | \$1.00                                 |                                       |   | \$1.00                               |
| Productos de lata   | \$1,260.00                   | \$0.75 por unidad   |  | \$0.75                                |   |                                      |
| Piedras   | \$115.20                     | \$0.12 por unidad   |  |                                       | \$0.12                                  |                                      |
| Pinturas acrílicas  | \$1,500.00                   | \$0.3125 por 4 onz  | \$0.31                                 | \$0.31                                | \$0.31                                  | \$0.31                               |
| Barniz para madera  | \$598.32                     | \$0.277 por 10 onz  | \$0.28                                 |                                       |   | \$0.28                               |
| Barniz para lata y piedra   | \$1,188.00                   | \$0.45 por 15 onz   |  | \$0.45                                | \$0.45                                  |                                      |
| Lijas para madera   | \$675.00                     | \$0.3125 por 1/4 de lija                                  | \$0.31                                 |                                       |   | \$0.31                               |
| Bolsas Plásticas  | \$96.00                      | \$0.02  | \$0.02                                 | \$0.02                                | \$0.02                                  | \$0.02                               |
| Sub-Total Materia Prima   | \$7,592.52                   |   | \$1.92                                 | \$1.53                                | \$0.90                                  | \$1.92                               |
| (+) inflación proyectada para el año                                      | 5.49%                        |   | 5.49%                                  | 5.49%                                 | 5.49%                                   | 5.49%                                |
| <b>Total Materia Prima</b>  | <b>\$8,009.35</b>            | <b>Costo unitario de<br/>materia prima</b>                | <b>\$2.03</b>                          | <b>\$1.62</b>                         | <b>\$0.95</b>                           | <b>\$2.03</b>                        |
| (+) Salarios  | \$9,159.83                   | \$1.91  | \$1.91                                 | \$1.91                                | \$1.91                                  | \$1.91                               |
| (+) Agua, Electricidad y Teléfono (5% de las Ventas)                      | \$1,318.67                   | \$0.27  | \$0.27                                 | \$0.27                                | \$0.27                                  | \$0.27                               |
| (+) Publicidad (3% sobre las Ventas)                                      | \$791.20                     | \$0.16  | \$0.16                                 | \$0.16                                | \$0.16                                  | \$0.16                               |
| (+) Honorarios para contador (5% de las Ventas)                           | \$1,318.67                   | \$0.27  | \$0.27                                 | \$0.27                                | \$0.27                                  | \$0.27                               |
| <b>TOTAL GENERAL DE COSTOS EN<br/>EL AÑO</b>                              | <b>\$20,597.72</b>           | <b>Costo Unitario de<br/>cada artesanía<br/>producida</b> | <b>\$4.64</b>                          | <b>\$4.23</b>                         | <b>\$3.56</b>                           | <b>\$4.64</b>                        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

<sup>110</sup> De acuerdo a la capacidad productiva propuesta para los próximos años y tomando como base precios actuales de materia prima. (cifras aproximadas)

| DETERMINACION DE COSTOS PARA EL AÑO 2 (PRODUCIENDO 5520 UNIDADES ANUALES) |                              |   |  |                                       |   |                                      |
|---|------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| DESCRIPCION   | COSTOS AL AÑO <sup>111</sup> | COSTO UNITARIO  | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE MADERA | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE LATAS | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE PIEDRAS | ARTESANÍAS<br>TALLADAS EN<br>MADERA. |
| Trozos de madera  | \$2,484.00                   | \$1.00 por unidad   | \$1.00                                 |                                       |   | \$1.00                               |
| Productos de lata   | \$1,449.00                   | \$0.75 por unidad   |  | \$0.75                                |   |                                      |
| Piedras   | \$132.48                     | \$0.12 por unidad   |  |                                       | \$0.12                                  |                                      |
| Pinturas acrílicas  | \$1,725.00                   | \$0.3125 por 4 onz  | \$0.31                                 | \$0.31                                | \$0.31                                  | \$0.31                               |
| Barniz para madera  | \$688.07                     | \$0.277 por 10 onz  | \$0.28                                 |                                       |   | \$0.28                               |
| Barniz para lata y piedra   | \$1,366.20                   | \$0.45 por 15 onz   |  | \$0.45                                | \$0.45                                  |                                      |
| Lijas para madera   | \$776.25                     | \$0.3125 por 1/4 de lija                                  | \$0.31                                 |                                       |   | \$0.31                               |
| Bolsas Plásticas  | \$110.40                     | \$0.02  | \$0.02                                 | \$0.02                                | \$0.02                                  | \$0.02                               |
| Sub-Total Materia Prima   | \$8,731.40                   |   | \$1.92                                 | \$1.53                                | \$0.90                                  | \$1.92                               |
| (+) inflación proyectada para el año                                      | 6.40%                        |   | 6.40%                                  | 6.40%                                 | 6.40%                                   | 6.40%                                |
| <b>Total Materia Prima</b>  | <b>\$9,290.21</b>            | <b>Costo unitario de<br/>materia prima</b>                | <b>\$2.05</b>                          | <b>\$1.63</b>                         | <b>\$0.96</b>                           | <b>\$2.05</b>                        |
| (+) Salarios  | \$9,159.83                   | \$1.66  | \$1.66                                 | \$1.66                                | \$1.66                                  | \$1.66                               |
| (+) Agua, Electricidad y Teléfono (%<br>de las Ventas)                    | \$1,619.49                   | \$0.29  | \$0.29                                 | \$0.29                                | \$0.29                                  | \$0.29                               |
| (+) Publicidad (% sobre las Ventas)                                       | \$1,030.59                   | \$0.19  | \$0.19                                 | \$0.19                                | \$0.19                                  | \$0.19                               |
| (+) Honorarios para contador (% de las<br>Ventas)                         | \$1,472.27                   | \$0.27  | \$0.27                                 | \$0.27                                | \$0.27                                  | \$0.27                               |
| <b>TOTAL GENERAL DE COSTOS EN<br/>EL AÑO</b>                              | <b>\$22,572.39</b>           | <b>costo unitario de<br/>cada artesanía<br/>producida</b> | <b>\$4.45</b>                          | <b>\$4.04</b>                         | <b>\$3.37</b>                           | <b>\$4.46</b>                        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

<sup>111</sup> Ibíd.

| DETERMINACION DE COSTOS PARA EL AÑO 3 (PRODUCIENDO 6,340 UNIDADES ANUALES) |                              |   |   |                                       |  |                                      |
|--|------------------------------|---|---|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| DESCRIPCION  | COSTOS AL AÑO <sup>112</sup> | COSTO UNITARIO  | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE<br>MADERA | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE LATAS | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE<br>PIEDRAS | ARTESANÍAS<br>TALLADAS EN<br>MADERA. |
| Trozos de madera   | \$2,856.00                   | \$1.00 por unidad                                     | \$1.00                                    |                                       |  | \$1.00                               |
| Productos de lata  | \$1,666.50                   | \$0.75 por unidad                                     |   | \$0.75                                |  |                                      |
| Piedras  | \$152.40                     | \$0.12 por unidad                                     |   |                                       | \$0.12                                     |                                      |
| Pinturas acrílicas   | \$1,981.25                   | \$0.3125 por 4 onz                                    | \$0.31                                    | \$0.31                                | \$0.31                                     | \$0.31                               |
| Barniz para madera   | \$791.11                     | \$0.277 por 10 onz                                    | \$0.28                                    |                                       |  | \$0.28                               |
| Barniz para lata y piedra  | \$1,571.40                   | \$0.45 por 15 onz                                     |   | \$0.45                                | \$0.45                                     |                                      |
| Lijas para madera  | \$892.50                     | \$0.3125 por 1/4 de lija                              | \$0.31                                    |                                       |  | \$0.31                               |
| Bolsas Plásticas   | \$126.80                     | \$0.02  | \$0.02                                    | \$0.02                                | \$0.02                                     | \$0.02                               |
| Sub-Total Materia Prima  | \$10,037.96                  |   | \$1.92                                    | \$1.53                                | \$0.90                                     | \$1.92                               |
| (+) inflación proyectada para el año                                       | 7.46%                        |   | 7.46%                                     | 7.46%                                 | 7.46%                                      | 7.46%                                |
| <b>Total Materia Prima</b>   | <b>\$10,680.39</b>           | <b>Costo unitario de<br/>materia prima</b>            | <b>\$2.07</b>                             | <b>\$1.63</b>                         | <b>\$0.96</b>                              | <b>\$2.07</b>                        |
| (+) Salarios   | \$10,782.65                  | \$1.70  | \$1.70                                    | \$1.70                                | \$1.70                                     | \$1.70                               |
| (+) Agua, Electricidad y Teléfono (% de las Ventas)                        | \$1,956.68                   | \$0.31  | \$0.31                                    | \$0.31                                | \$0.31                                     | \$0.31                               |
| (+) Publicidad (% sobre las Ventas)  | \$1,304.46                   | \$0.21  | \$0.21                                    | \$0.21                                | \$0.21                                     | \$0.21                               |
| (+) Honorarios para contador (% de las Ventas)                             | \$1,956.68                   | \$0.31  | \$0.31                                    | \$0.31                                | \$0.31                                     | \$0.31                               |
| <b>TOTAL GENERAL DE COSTOS EN EL AÑO</b>                                   |                              | <b>costo unitario de cada<br/>artesanía producida</b> | <b>\$4.59</b>                             | <b>\$4.15</b>                         | <b>\$3.48</b>                              | <b>\$4.59</b>                        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

<sup>112</sup> Ibíd.

| DETERMINACION DE COSTOS PARA EL AÑO 4 (PRODUCIENDO 7300 UNIDADES ANUALES) |                              |   |  |                                       |   |                                      |
|---|------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| DESCRIPCION   | COSTOS AL AÑO <sup>113</sup> | COSTO UNITARIO  | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE MADERA | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE LATAS | ARTESANÍAS<br>PINTADAS<br>SOBRE PIEDRAS | ARTESANÍAS<br>TALLADAS EN<br>MADERA. |
| Trozos de madera  | \$3,285.00                   | \$1.00 por unidad                                     | \$1.00                                 |                                       |   | \$1.00                               |
| Productos de lata   | \$1,916.25                   | \$0.75 por unidad                                     |  | \$0.75                                |   |                                      |
| Piedras   | \$175.20                     | \$0.12 por unidad                                     |  |                                       | \$0.12                                  |                                      |
| Pinturas acrílicas  | \$2,281.25                   | \$0.3125 por 4 onz                                    | \$0.31                                 | \$0.31                                | \$0.31                                  | \$0.31                               |
| Barniz para madera  | \$909.95                     | \$0.277 por 10 onz                                    | \$0.28                                 |                                       |   | \$0.28                               |
| Barniz para lata y piedra   | \$1,806.75                   | \$0.45 por 15 onz                                     |  | \$0.45                                | \$0.45                                  |                                      |
| Lijas para madera   | \$1,026.56                   | \$0.3125 por 1/4 de lija                              | \$0.31                                 |                                       |   | \$0.31                               |
| Bolsas Plásticas  | \$146.00                     | \$0.02  | \$0.02                                 | \$0.02                                | \$0.02                                  | \$0.02                               |
| Sub-Total Materia Prima   | \$11,546.96                  |   | \$1.92                                 | \$1.53                                | \$0.90                                  | \$1.92                               |
| (+) inflación proyectada para el año                                      | 8.69%                        |   | 8.69%                                  | 8.69%                                 | 8.69%                                   | 8.69%                                |
| <b>Total Materia Prima</b>  | <b>\$12,285.96</b>           | <b>Costo unitario de<br/>materia prima</b>            | <b>\$2.09</b>                          | <b>\$1.67</b>                         | <b>\$0.98</b>                           | <b>\$2.09</b>                        |
| (+) Salarios  | \$10,921.07                  | \$1.50  | \$1.50                                 | \$1.50                                | \$1.50                                  | \$1.50                               |
| (+) Agua, Electricidad y Teléfono (% de las Ventas)                       | \$2,332.87                   | \$0.32  | \$0.32                                 | \$0.32                                | \$0.32                                  | \$0.32                               |
| (+) Publicidad (% sobre las Ventas)                                       | \$1,615.06                   | \$0.22  | \$0.22                                 | \$0.22                                | \$0.22                                  | \$0.22                               |
| (+) Honorarios para contador (% de las Ventas)                            | \$2,153.42                   | \$0.29  | \$0.29                                 | \$0.29                                | \$0.29                                  | \$0.29                               |
| <b>TOTAL GENERAL DE COSTOS EN EL AÑO</b>                                  | <b>\$29,308.38</b>           | <b>Costo Unitario de cada<br/>artesanía producida</b> | <b>\$4.42</b>                          | <b>\$4.00</b>                         | <b>\$3.31</b>                           | <b>\$4.42</b>                        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

<sup>113</sup> Ibíd.

| DETERMINACION DE COSTOS PARA EL AÑO 5 (PRODUCIENDO 8,395 UNIDADES ANUALES) |                              |   |                                  |                                 |                                   |                                |
|--|------------------------------|---|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| DESCRIPCION  | COSTOS AL AÑO <sup>114</sup> | COSTO UNITARIO                                    | ARTESANÍAS PINTADAS SOBRE MADERA | ARTESANÍAS PINTADAS SOBRE LATAS | ARTESANÍAS PINTADAS SOBRE PIEDRAS | ARTESANÍAS TALLADAS EN MADERA. |
| Trozos de madera   | \$3,778.00                   | \$1.00 por unidad                                 | \$1.00                           |                                 |                                   | \$1.00                         |
| Productos de lata  | \$2,203.50                   | \$0.75 por unidad                                 |                                  | \$0.75                          |                                   |                                |
| Piedras  | \$201.48                     | \$0.12 por unidad                                 |                                  |                                 | \$0.12                            |                                |
| Pinturas acrílicas   | \$2,623.44                   | \$0.3125 por 4 onz                                | \$0.31                           | \$0.31                          | \$0.31                            | \$0.31                         |
| Barniz para madera   | \$1,046.51                   | \$0.277 por 10 onz                                | \$0.28                           |                                 |                                   | \$0.28                         |
| Barniz para lata y piedra  | \$2,077.65                   | \$0.45 por 15 onz                                 |                                  | \$0.45                          | \$0.45                            |                                |
| Lijas para madera  | \$1,180.63                   | \$0.3125 por 1/4 de lija                          | \$0.31                           |                                 |                                   | \$0.31                         |
| Bolsas Plásticas   | \$167.90                     | \$0.02  | \$0.02                           | \$0.02                          | \$0.02                            | \$0.02                         |
| Sub-Total Materia Prima  | \$13,279.10                  |   | \$1.92                           | \$1.53                          | \$0.90                            | \$1.92                         |
| (+) inflación proyectada para el año                                       | 10.13%                       |   | 10.13%                           | 10.13%                          | 10.13%                            | 10.13%                         |
| <b>Total Materia Prima</b>   | <b>\$14,128.96</b>           | <b>Costo unitario de materia prima</b>            | <b>\$2.12</b>                    | <b>\$1.69</b>                   | <b>\$0.99</b>                     | <b>\$2.12</b>                  |
| (+) Salarios   | \$12,729.20                  | \$1.52  | \$1.52                           | \$1.52                          | \$1.52                            | \$1.52                         |
| (+) Agua, Electricidad y Teléfono (% de las Ventas)                        | \$2,751.69                   | \$0.33  | \$0.33                           | \$0.33                          | \$0.33                            | \$0.33                         |
| (+) Publicidad (% sobre las Ventas)  | \$1,965.50                   | \$0.23  | \$0.23                           | \$0.23                          | \$0.23                            | \$0.23                         |
| (+) Honorarios para contador (% de las Ventas)                             | \$2,751.69                   | \$0.33  | \$0.33                           | \$0.33                          | \$0.33                            | \$0.33                         |
| <b>TOTAL GENERAL DE COSTOS EN EL AÑO</b>                                   | <b>\$34,327.04</b>           | <b>Costo Unitario de cada artesanía producida</b> | <b>\$4.52</b>                    | <b>\$4.10</b>                   | <b>\$3.40</b>                     | <b>\$4.52</b>                  |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

<sup>114</sup> Ibíd.

## 6. Costos del Personal

El costo del personal son los salarios pagados a los empleados, en el año 1 se contará con 7 empleados (3 empleados a tiempo completo, 2 aprendices, y 2 administradores), en el año 2 se mantendrá igual. Para el año 3, se contratará a tiempo completo a 1 de los aprendices, el año 4 seguirá constante y finalmente en el año 5 se tendrán en total a 5 empleados a tiempo completo y los 2 administradores. Se propone una revisión cada año de los salarios y un posible aumento del 10% cada 2 años. La escala salarial se definió en el siguiente cuadro lo que nos lleva a tener los siguientes costos anuales:

CUADRO N° 30

| COSTOS ANUALES EN SALARIOS AL PERSONAL            |                   |                   |                    |                         |                    |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| COSTO PERSONAL                                    | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3              | AÑO 4                   | AÑO 5              |
| Empleados   | 7                 | 7                 | 7                  | 7                       | 7                  |
| Salarios  | \$8,520.00        | \$8,520.00        | \$9,966.00         | \$9,966.00              | \$11,616.00        |
| Prestaciones (aguinaldos, vacaciones, ISSS Y AFP) | \$639.83          | \$639.83          | \$816.65           | \$955.07 <sup>115</sup> | \$1,113.20         |
| <b>TOTAL SALARIOS</b>                             | <b>\$9,159.83</b> | <b>\$9,159.83</b> | <b>\$10,782.65</b> | <b>\$10,921.07</b>      | <b>\$12,729.20</b> |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

## 7. Otros Costos y Gastos

En este apartado se incluyen los costos de agua, teléfono y electricidad, además los honorarios por servicio del contador que llevará los libros contables de la pequeña empresa, por lo que su trabajo será una vez al mes. Finalmente se estimó un porcentaje para que sea invertido en publicidad y promociones de forma mensual, y con dicha estrategia ganar mas mercado. Todos estos costos y gastos se estimaron como un porcentaje de la proyección de ventas por el método de mínimos cuadrados que es un dato de las ventas históricas que ha tenido Diconte, y de acuerdo a las políticas fijadas por la empresa. Algunos de estos costos puede tener una variación debido a que son factores no controlables por la empresa por ejemplo agua, Electricidad y Teléfono.

<sup>115</sup> En este apartado existe un aumento por el tiempo de los empleados y el pago del aguinaldo correspondientes según la ley.

CUADRO N° 31

| OTROS COSTOS Y GASTOS ANUALES. |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| COSTOS                         | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Agua, Teléfono y Electricidad  | 5.00% | 5.50% | 6.00% | 6.50% | 7.00% |
| Honorarios                     | 5.00% | 5.00% | 6.00% | 6.00% | 7.00% |
| Publicidad                     | 3.00% | 3.50% | 4.00% | 4.50% | 5.00% |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

A continuación se presenta un cuadro consolidado de todos los gastos de administración en los que se incurrirán en este proyecto (Ver cuadros N° 30 y N° 31)

CUADRO N° 32

| CUADRO RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION |                    |                    |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DESCRIPCION                                | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| Total Salarios                             | \$9,159.83         | \$9,159.83         | \$10,782.65        | \$10,921.07        | \$12,729.20        |
| Agua, teléfono y Electricidad              | \$1318.67          | \$1619.49          | \$1820.85          | \$2332.87          | \$2751.69          |
| Honorarios para Contador                   | \$1318.67          | \$1472.27          | \$1820.85          | \$2153.42          | \$2751.69          |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>      | <b>\$11,797.17</b> | <b>\$12,251.59</b> | <b>\$14,696.03</b> | <b>\$15,407.36</b> | <b>\$18,232.58</b> |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

## F. Estados Financieros

### 1. Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación se presentan en el cuadro N° 33 en detalle los flujos de efectivo proyectados para el año 2008 mes a mes y para los próximos 5 años en forma anual.

CUADRO N° 33

| FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO<br>PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS<br>TALLER ARTESANAL DICONTE AXUL |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Concepto  | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| Efectivo Inicial  | -           | \$7,458.28  | \$11,756.93 | \$15,742.97 | \$23,718.65 |
| <b>Ingresos</b>   |             |             |             |             |             |
| Ventas  | \$28,056.00 | \$34,329.32 | \$42,423.83 | \$53,027.03 | \$67,158.47 |
| <b>Egresos</b>  |             |             |             |             |             |
| Costo de materia prima e insumos  | \$8,009.35  | \$9,290.21  | \$10,680.39 | \$12,285.96 | \$14,128.96 |
| Costo de mano de obra directa (salarios)  | \$9,159.83  | \$9,159.83  | \$10,782.65 | \$10,921.07 | \$12,729.20 |
| Gasto de Venta (Publicidad)   | \$791.20    | \$1,030.59  | \$1,304.46  | \$1,615.06  | \$1,965.50  |
| Gasto Administrativo (Servicios Básicos y Honorarios)                                     | \$2,637.34  | \$3,091.76  | \$3,913.36  | \$4,486.29  | \$5,503.38  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  | \$20,597.72 | \$22,572.39 | \$26,680.86 | \$29,308.38 | \$34,327.04 |
| <b>Saldo al final del período</b>   | \$7,458.28  | \$11,756.93 | \$15,742.97 | \$23,718.65 | \$32,831.43 |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

## 2. Estado de Resultados

Se pretende proyectar los saldos de las diferentes cuentas generadas por las operaciones de la pequeña empresa Diconte Axul.

CUADRO N° 34

| EMPRESA "DICONTE AXUL"                           |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DE 2008 AL 2012 |             |             |             |             |             |
| EN DOLARES ESTADOUNIDENCES (\$)                  |             |             |             |             |             |
| DESCRIPCION                                      | AÑOS        |             |             |             |             |
|  | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        |
| Ventas Netas                                     | \$28,056.00 | \$34,329.32 | \$42,423.83 | \$53,027.03 | \$67,158.47 |
| (-) Costo de Venta                               | \$8,009.35  | \$9,290.21  | \$10,680.39 | \$12,285.96 | \$14,128.96 |
| (=)Utilidad Bruta                                | \$20,046.65 | \$25,039.11 | \$31,743.44 | \$40,741.07 | \$53,029.51 |
| (-)Gastos de Administración                      | \$11,797.17 | \$12,251.59 | \$14,696.03 | \$15,407.36 | \$18,232.58 |
| (-)Gastos de Venta                               | \$791.20    | \$1,030.59  | \$1,304.46  | \$1,615.06  | \$1,965.50  |
| (-)Gastos de Financieros                         | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        |
| (=) Utilidad de Operación                        | \$7,458.28  | \$11,756.93 | \$15,742.95 | \$23,718.65 | \$32,831.43 |
| (+) Otros ingresos                               | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        |
| (-) Otros Gastos                                 | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        | \$ -        |
| (=) Utilidades Retenidas                         | \$7,458.28  | \$11,756.93 | \$15,742.95 | \$23,718.65 | \$32,831.43 |
| (-) Impuesto sobre la renta (25%)                | \$1,864.57  | \$2,939.23  | \$3,935.74  | \$5,929.66  | \$8,207.86  |
| (=)Utilidad Neta                                 | \$5,593.71  | \$8,817.70  | \$11,807.21 | \$17,788.99 | \$24,623.57 |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

(Cifras aproximadas)

## G. Índices de Rentabilidad

### 1. Valor Actual Neto

A Continuación se presenta la evaluación del Valor Actual Neto (VAN) para el presente proyecto, a partir de la siguiente formula:<sup>116</sup>

$$VAN = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+K)^j}$$

En donde:

A: Desembolso Inicial

Q: Flujo de Efectivo

K: Tasa de interés para cada periodo de tiempo =17%<sup>117</sup>

j: Numero de periodos de los flujos.

Tomando en cuenta los siguientes flujos de efectivo para los próximos 5 años:

CUADRO N° 30

| AÑOS | FLUJOS DE EFECTIVO |
|------|--------------------|
| 1    | \$7,458.28         |
| 2    | \$11,756.93        |
| 3    | \$15,742.97        |
| 4    | \$23,718.65        |
| 5    | \$32,831.43        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. (Cifras aproximadas)

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \frac{Q_4}{(1+k)^4} + \frac{Q_5}{(1+k)^5}$$

<sup>116</sup> Análisis de las Inversiones. Universidad de Málaga. Eduardo Guzmán De los Riscos. Email: guzman@lcc.uma.es

<sup>117</sup> Tomándose como base la tasa de interés a PYMES, fuente según el Banco Central de Reserva que es de 17.00% EN PROMEDIO. En: <http://www.bcr.gob.sv/>

$$VAN = -\$2,901.80 + \frac{\$7,458.28}{(1+0.17)^1} + \frac{\$11,756.93}{(1+0.17)^2} + \frac{\$15,742.97}{(1+0.17)^3} + \frac{\$23,718.65}{(1+0.17)^4} + \frac{\$32,831.43}{(1+0.17)^5}$$

$$VAN = \$49,569.15$$

Como se puede observar, el Valor Actual Neto (VAN) de este proyecto es positivo, lo que significa que este Plan de Negocios para incrementar la participación en el mercado para la empresa Diconte Axul es rentable y representa una buena inversión para el que desee realizarla.

## 2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Calculado mediante la siguiente formula: <sup>118</sup>

$$k = \frac{-A + \sum_{j=1}^n Q_j}{\sum_{j=1}^n Q_j}$$

Sustituyendo obtenemos:

$$k = \frac{-A + Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 + Q_5}{Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 + Q_5}$$

---

<sup>118</sup> Análisis de las Inversiones. Universidad de Málaga. Eduardo Guzmán De los Riscos. Email: guzman@lcc.uma.es

$$k = \frac{-\$2,901.80 + \$7,458.28 + \$11,756.93 + \$15,742.97 + \$23,718.65 + \$32,831.43}{\$7,458.28 + \$11,756.93 + \$15,742.97 + \$23,718.65 + \$32,831.43}$$

$$k = 0.9683$$

$$k = 96.83\%$$

$$\text{TIR} = 96.83\%$$

La TIR resultante es mayor a la tasa en la que se adquiriría el préstamo en dado caso se hiciese, por lo tanto; conviene invertir en este proyecto, ya que el plan de negocios es rentable.

### 3. Índice de Rentabilidad (IR)

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$IR = \frac{VAN}{A}$$

$$IR = \frac{\$49,569.15}{\$2,901.80}$$

$$IR = 17.08$$

Siendo IR mayor que uno, se confirma nuevamente que el plan es rentable. Ya que este índice de Rentabilidad significa que se va a recuperar la inversión realizada en Diconte Axul.

#### 4. Periodo de Recuperación

Con este método se pretende buscar el tiempo que se tardaría el proyecto en recuperar la inversión realizada al inicio.

CUADRO N° 31

| AÑOS | FLUJOS DE EFECTIVO |
|------|--------------------|
| 1    | \$7,458.28         |
| 2    | \$11,756.93        |
| 3    | \$15,742.97        |
| 4    | \$23,718.65        |
| 5    | \$32,831.43        |

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.  
(Cifras aproximadas)

La inversión se recuperaría en el primer año de implementado el plan.

#### H. Puesta en Marcha del Proyecto.

##### 1. Presentación del Proyecto.

El proyecto será presentado al actual Administrador y Co-Propietario de Diconte Axul, quien será el responsable de ponerlo en marcha y darlo a conocer al otro administrador, con el objetivo de obtener el compromiso por parte de ambos administradores para poder cumplir con las expectativas del Plan de Negocios para incrementar la participación en el mercado.

##### 2. Implementación del Proyecto

Una vez dado a conocer el proyecto a las personas involucradas, estas serán las responsables de coordinar todas las actividades y de administrar los recursos disponibles.



## I. Recomendaciones.

1. Utilizar la Publicidad y las promociones como estrategia para incrementar la participación en el mercado de Diconte Axul y así posicionarla en la mente de los consumidores.
2. Efectuar constantemente las estrategias propuestas en cuanto a promociones de venta, para los periodos de temporada baja lo que contribuirá a que los clientes se sientan motivados y realicen sus compras con mayor frecuencia.
3. Realizar las conexiones necesarios para llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas para la apertura de mas canales de distribución en las principales ciudades de El Salvador.
4. Ampliación y mejoramiento de maquinaria y equipo, esto contribuirá a una eficiencia en el trabajo y ayudará a aumentar la producción, para satisfacer a una mayor parte del mercado.
5. Implementar la distribución en planta de la sala de ventas y el taller artesanal de Diciente Axul, para que haya una mejor apreciación de los productos que se ofrecen a los clientes.
6. Mejorar los procesos productivos para incrementar la capacidad de producción, y hacer una revisión de estos cada semestre.
7. Llevar a cabo la programación propuesta para la producción de artesanías con el fin de satisfacer una mayor parte del mercado.
8. Crear una estructura organizativa la cual defina los niveles jerárquicos y líneas de mando para el buen funcionamiento de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍA:****A. LIBROS****Baca Urbina, g.**

Evaluación de Proyectos  
México, MC Graw Hill  
5° Edición

**Bravo Peláez, Óscar**

Cómo elaborar un plan de negocios  
Editorial M.S.T.V. & Video y Cía. Ltda.

**Hernández Salguero, José**

Elementos de Probabilidad y Estadística. UCA editores. Primera Edición. El Salvador 2002.

**Hernández Sampieri, R. y Otros**

Metodología de la investigación. Editorial Mc-Graw Hill. Tercera Edición México 2003

**Jarrillo, José Carlos.**

Dirección Estratégica. Editorial Mac Graw Hill. 1992

**Nalda, Enrique**

La casa maya, Arqueología Mexicana, Editorial Raíces. 1997, p.6-13., México.

**Richard Stutely**

Plan de Negocios  
Pearson Educación S.A.

**Rojas Soriano, Raúl.**

Guía para realizar las investigaciones Sociales. Plaza y Valdez editores. Segunda edición, México 1998.

**Zikmund William G**

Investigación de Mercados, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1998, Pág. 254

## B. DOCUMENTO

Seminario proporcionado por Conamype, Ministerio de Economía. Transferencia de Metodologías emprendedoras a Docentes de Universidades, Guía del Participante Elaboración de Plan de Negocios. 2007

## C. SITIOS WEB

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/plandenegocios/inicio.htm>

<http://www.baquia.com/noticias.php?id=9252>

<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<http://www.elsalvadorturismo.gob.sv/ahuachapan.htm>

<http://www.ufg.edu.sv/ufg/museo/artepipil.html>

[http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/CEDEAL/acervo\\_digital/coleccion\\_crefal/tesis/educardo\\_acero.pdf](http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal/tesis/educardo_acero.pdf)

<http://www.guanaquin.com/mipais.shtml>

<http://www.corsatur.gob.sv/datos.htm>

<http://www.elsalvadorturismo.gob.sv/boletin2006.pdf>

<http://www.digestyc.gob.sv/publicaciones/EHPM2005/2005/indicadoreshogares/DEPTO/DEPARTAMENTO2005.PDF>

[http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_cient%C3%ADfico](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### CRITERIOS CUANTITATIVOS DE CLASIFICACION DE PEQUEÑA EMPRESA

| INSTITUCIÓN   | Pequeña Empresa    |   |                   |
|---------------|--------------------|---|-------------------|
|               | Activos            | Ventas  | # empleados       |
| CONAMYPE      |                    | El equivalente Hasta 4,762 salarios mínimos urbanos | Hasta 50          |
| BMI           |                    | Desde ¢600,001 hasta ¢6.0 millones anuales          | Desde 11 hasta 49 |
| SWISS CONTACT |                    | -   | Entre 5 y 50      |
| ANEP/GTZ      |                    |   | Entre 11 y 49     |
| AMPES         | ¢25,001 a ¢200 mil |   | Entre 6 y 20      |
| PROPEMI       |                    | Hasta ¢6.0 millones                                 |                   |

## ANEXO 2

### CRITERIOS CUANTITATIVOS DE CLASIFICACION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

SEGÚN COMISION NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, CONAMYPE, MINISTERIO DE ECONOMIA.

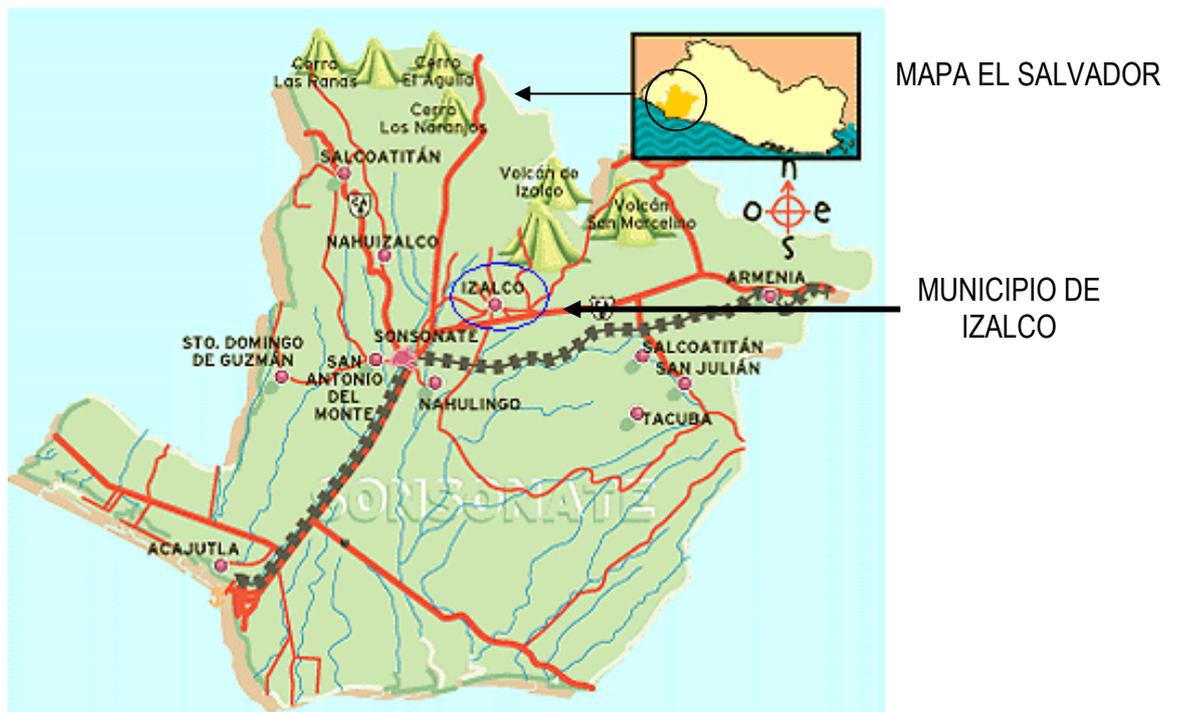
| INSTITUCIÓN | Pequeña Empresa |   |             | Mediana Empresa |  |             |
|-------------|-----------------|---|-------------|-----------------|--|-------------|
|             | Activos         | Ventas  | # empleados | Activos         | Ventas   | # empleados |
| CONAMYPE    |                 | El equivalente Hasta 4,762 salarios mínimos urbanos | Hasta 50    |                 | El equivalente Hasta 31,746 salarios mínimos urbanos | Hasta 100   |

ANEXO 3  
DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN



MAPA EL SALVADOR

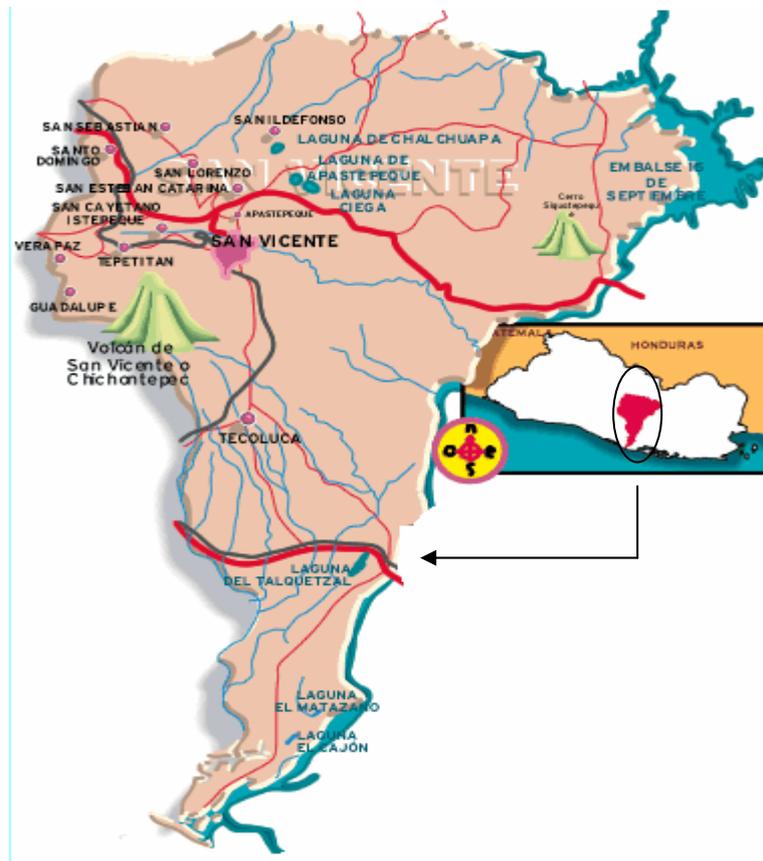
ANEXO 4  
DEPARTAMENTO DE SONSONATE



ANEXO 5  
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS



ANEXO 6  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.



## ANEXO 7

El Salvador: Comparativo de llegadas mensuales  
Años: 2005 y 2006

| TOTAL<br>DE<br>LLEGADAS | TURISTAS       |           |
|-------------------------|----------------|-----------|
|                         | 2005           | 2006      |
|                         | 1,154,386      | 1,257,952 |
| TOTAL<br>DE<br>LLEGADAS | EXCURSIONISTAS |           |
|                         | 2005           | 2006      |
|                         | 179,044        | 222,434   |
| TOTAL GENERAL           | 1,333,430      | 1,480,386 |

FUENTE: Dirección General de Migración y Extranjería, Control Migratorio Corsatur.

## ANEXO 8

1 / 3

### EL SALVADOR: CARACTERISTICAS E INDICADORES DE LOS HOGARES SANTA ANA (CORRESPONDIENTES AL 2006)\*

| CARACTERISTICAS E INDICADORES           | TOTALES        |
|---|----------------|
| TOTAL DE HOGARES                        | 145,097        |
| TOTAL DE PERSONAS                       | 606,354        |
| PERSONAS POR HOGAR                      | 4.18           |
| TOTAL HOMBRES                           | 282,805        |
| TOTAL MUJERES                           | 323,549        |
| <b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>  | <b>238,605</b> |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA HOMBRES | 151,459        |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA MUJERES | 87,146         |

\* FUENTE Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos,  
Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, 2006.

2 / 3

### EL SALVADOR: CARACTERISTICAS E INDICADORES DE LOS HOGARES SAN SALVADOR (CORRESPONDIENTES AL 2006)\*

| CARACTERISTICAS E INDICADORES           | TOTALES        |
|---|----------------|
| TOTAL DE HOGARES                        | 564,485        |
| TOTAL DE PERSONAS                       | 2,188,404      |
| PERSONAS POR HOGAR                      | 3.88           |
| TOTAL HOMBRES                           | 1,032,803      |
| TOTAL MUJERES                           | 1,155,601      |
| <b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>  | <b>977,171</b> |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA HOMBRES | 524,504        |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA MUJERES | 452,667        |

\*FUENTE Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos,  
Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, 2006.

EL SALVADOR: CARACTERISTICAS E INDICADORES DE LOS HOGARES  
SAN MIGUEL (CORRESPONDIENTES AL 2006)\*

| CARACTERISTICAS E INDICADORES           | TOTALES        |
|---|----------------|
| TOTAL DE HOGARES                        | 129,055        |
| TOTAL DE PERSONAS                       | 533,430        |
| PERSONAS POR HOGAR                      | 4.13           |
| TOTAL HOMBRES                           | 245,366        |
| TOTAL MUJERES                           | 288,064        |
| <b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>  | <b>196,982</b> |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA HOMBRES | 122,267        |
| POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA MUJERES | 74,715         |

\*FUENTE Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos,  
Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, 2006.



## ANEXO 10

1 / 4



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



### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Estimado(a) Señor(a) (ita):

Somos estudiantes egresados de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para la pequeña empresa de artesanías en el Municipio de concepción de Ataco, con el propósito de diseñar un plan de negocios para el sector.

De la manera más atenta le solicitamos su colaboración en contestar el presente cuestionario de forma objetiva, la información que proporcione será de estricta confidencialidad y de interés propio para la investigación.

Por su atención gracias.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario las siguientes preguntas.

1. Clasificación del encuestado

- Turista Nacional
- Turista Extranjero
- Residente Local
- Otros  Especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted las artesanías que se elaboran en la ciudad de Concepción de Ataco?

Si  No

3. ¿Estaría dispuesto a adquirir artesanías producidas en la localidad?

Si  No

4. ¿Conoce usted la empresa artesanal Diconte Axul?

Si  No

5. ¿Ha adquirido productos artesanales de Diconte Axul?

Si  (pase a la pregunta 7) No

6. Si su respuesta es no, ¿Le gustaría adquirirlos?

Si  No

7. ¿Qué clase de artesanías es la que prefiere?

- |                               |                          |                                |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Artesanías pintadas en madera | <input type="checkbox"/> | Artesanías pintadas en latas   | <input type="checkbox"/> |
| Artesanías talladas en madera | <input type="checkbox"/> | Artesanías pintadas en piedras | <input type="checkbox"/> |
| Otros                         | <input type="checkbox"/> | Especifique _____              |                          |

8. ¿Cómo califica la calidad del producto de Diconte Axul?

- |           |                          |         |                          |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Bueno     | <input type="checkbox"/> | Malo    | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |         |                          |

9. Al momento de comprar artesanías, ¿Qué es lo más importante para usted?

- |         |                          |                   |                          |
|---------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Precio  | <input type="checkbox"/> | Presentación      | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> | Diseño            | <input type="checkbox"/> |
| Otros   | <input type="checkbox"/> | Especifique _____ |                          |

10. ¿Considera que Diconte Axul posee variedad de productos? (Contestar solo si su respuesta fue SI en pregunta N° 4)

- Si  No

11. ¿Usted considera que sus diseños son atractivos? (Contestar solo si su respuesta fue SI en pregunta N° 4)

- Si  No

12. ¿De que otro tipo de artesanías, que no sea del que se elabora en Diconte Axul usted ha adquirido?

- |                      |                          |                 |   |
|----------------------|--------------------------|-----------------|---|
| Imaginería Religiosa | <input type="checkbox"/> | flores de papel | <input type="checkbox"/>                  |
| a base de telares    | <input type="checkbox"/> | Otros           | <input type="checkbox"/> especifique_____ |

13. ¿Cuánto gasta cada vez que compra artesanías?

- |                   |                          |              |                          |
|-------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Entre: \$1 a \$25 | <input type="checkbox"/> | \$ 50 a \$75 | <input type="checkbox"/> |
| \$25 a \$50       | <input type="checkbox"/> | mas de \$75  | <input type="checkbox"/> |

14. ¿Considera que el precio de los productos es determinantes para llevar a cabo la compra?

- Si  No

15. ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece Diconte Axul?

Altos

Accesibles

Bajos

16. ¿Con que frecuencia realiza compras de artesanías?

Una vez al año

Tres veces al año

Dos veces al año

Mas de 3 veces al año

17. ¿Las compras de productos artesanales que usted realiza se ven influenciadas por?

Épocas Festivas

Ocasiones especiales

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

18. ¿Considera importante ver o escuchar publicidad de Diconte Axul para conocer el tipo de artesanías que ahí se ofrece?

Si

No

19. ¿Qué opina de la ubicación de Diconte Axul?

De fácil acceso

Cerca

Visible

Lejos

20. ¿Qué le recomendaría a Diconte Axul para que sus productos tengan mas aceptación?

---

---

---

---

---



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMPETENCIA

Estimado(a) Señor(a) (ita):

Somos estudiantes egresados de la carrera de licenciatura en Administración de Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio de mercado para la pequeña empresa de artesanías en el Municipio de concepción de Ataco, con el propósito de diseñar un plan de negocios para el sector.

De la manera más atenta le solicitamos su colaboración en contestar el presente cuestionario de forma objetiva, la información que proporcione será de estricta confidencialidad y de interés propio para la investigación.

Por su atención gracias.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario las siguientes preguntas.

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1. Tiempo de operación de la empresa:

- |   |  |
|---|--|
| Menos de 1 año <input type="checkbox"/> | De 11 a 15 años <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>  | Mas de 16 años <input type="checkbox"/>  |
| De 6 a 10 Años <input type="checkbox"/> |  |

2. Numero de empleados que posee la empresa:

- |                                  |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 a 10 <input type="checkbox"/>  | 21 a 30 <input type="checkbox"/> | 41 a 49 <input type="checkbox"/> |
| 11 a 20 <input type="checkbox"/> | 31 a 40 <input type="checkbox"/> |                                  |

**II. DATOS ESPECIFICOS.**

3. ¿Que tipo de artesanías es la que más produce?

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Artesanías Pintadas en Madera  | <input type="checkbox"/> |
| Artesanías tallada en Madera   | <input type="checkbox"/> |
| Artesanías Pintadas en lata    | <input type="checkbox"/> |
| Artesanías pintadas en piedra  | <input type="checkbox"/> |
| Otros <input type="checkbox"/> | especifique _____        |

4. ¿Quiénes son sus principales clientes?

- Turistas Nacionales
- Turistas extranjeros
- Residente local

5. ¿Cuál es la época del año en que más se vende sus productos?

- Fines de semana
- Días feriados
- Ferias artesanales
- Fiestas patronales
- Otros

6. ¿Seleccione el factor más importante que afectan la demanda de las artesanías?

- |                    |                          |                     |                          |
|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Competencia        | <input type="checkbox"/> | La Ubicación        | <input type="checkbox"/> |
| Los Precios        | <input type="checkbox"/> | Poder Adquisitivo   | <input type="checkbox"/> |
| Calidad            | <input type="checkbox"/> | Falta de Publicidad | <input type="checkbox"/> |
| Falta de Promoción | <input type="checkbox"/> | Otros               | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Cómo considera los precios de sus productos en comparación con la competencia?

- |           |                          |           |                          |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Muy Altos | <input type="checkbox"/> | Muy Bajos | <input type="checkbox"/> |
| Altos     | <input type="checkbox"/> | Bajos     | <input type="checkbox"/> |
| Normales  | <input type="checkbox"/> | Iguales   | <input type="checkbox"/> |

8. ¿La empresa establece la fijación de precios en base a?

- |                 |                          |                          |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Materias Primas | <input type="checkbox"/> | Publicidad               | <input type="checkbox"/> |
| Competencia     | <input type="checkbox"/> | Estrategias de Promoción | <input type="checkbox"/> |
| Costos          | <input type="checkbox"/> | Mercado y Demanda        | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza la empresa?

- Directo
- Mayoristas
- Minorista

10. ¿Utiliza estrategias de promoción para la colocación de sus productos?

- Si  No  (pasar a la pregunta 12)

11. Si la respuesta es afirmativa a la pregunta anterior. ¿Cuál de las siguientes estrategias de promoción utiliza la empresa?

- Disminución de precios
- Regalos por compra
- Otros  Especifique \_\_\_\_\_

12. ¿Qué medio es más efectivo para dar a conocer sus productos?

- Radio  Brochure
- Prensa Escrita  Afiches
- Vallas Publicitarias  Exhibición
- Internet  otros  Especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Cual de los siguientes factores considera que son obstáculo para incrementar la participación en el mercado?

- Inversión
- Competencia

14. ¿Cuál considera que es su principal ventajas sobre la competencia?

- Variedad de productos  Mejores Precios
- Mayor Calidad  Diseño de los productos
- Estilo  Otros

15. ¿Cuál considera que es su principal competidor?

- Artesanías de Don Miguel Escalante  Artesanías Pérez
- Artesanías Diconte Axul  Artesanías Tilita
- Artesanías Esmeralda  Artesanías el Mago de Oz
- Artesanías Lily  Artesanías Montes
- Artesanías Nenita

16. ¿Cual es la principal desventaja de la empresa ante la competencia?

- Variedad de productos  Mejores Precios
- Mayor Calidad  Diseño de los productos
- Estilo  Otros

17. ¿Qué método es el que utiliza con mayor frecuencia para planear su producción?

- Programacion por temporada  Evaluacion de costo
- Evaluación de competencia  Evaluación de consumo



GUÍA DE ENTREVISTA  
"PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARTESANÍAS EN  
EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO, DEPARTAMENTO DE  
AHUACHAPÁN. CASO ILUSTRATIVO."

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA DICONTE AXUL.

Objetivo: Determinar la situación actual que presenta la pequeña empresa de artesanías "Diconte Axul", con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo que proporcionará los datos necesarios para elaborar la propuesta del plan de negocios para la pequeña empresa de artesanías.

Preguntas:

1. ¿Qué tipo de materia prima utiliza para la elaboración de las artesanías?
2. ¿Qué clase de herramientas considera necesarias para la elaboración de los productos?
3. ¿Cuál es el tiempo promedio que dedica para la elaboración de los diferentes tipos de artesanías?
4. ¿Considera que las condiciones de las instalaciones y las herramientas son las necesarias para la elaboración de los productos?
5. ¿Cuáles de los productos que elaboran considera que son los más adquiridos por los clientes?
6. ¿En base a que se puede medir la cantidad de productos elaborados?
 

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| Pedidos                       | _____ |
| Experiencia en la elaboración | _____ |
| Tiempo de producción de       |       |
| Cada artículo                 | _____ |
7. ¿Usted considera que los artículos elaborados necesita algún cambio y/o mejoras; mencione de que tipo?



GUÍA DE ENTREVISTA  
"PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARTESANÍAS EN  
EL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN DE ATACO, DEPARTAMENTO DE  
AHUACHAPÁN. CASO ILUSTRATIVO."

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE DICONTE AXUL

Objetivo: Determinar la situación actual que presenta la pequeña empresa de artesanías "Diconte Axul", con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo que proporcionará los datos necesarios para elaborar la propuesta del plan de negocios para la pequeña empresa de artesanías.

Preguntas:

1. ¿Posee misión y visión la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la empresa?
3. ¿Posee la empresa alguna estructura organizativa?
4. ¿Obtiene la empresa información sobre el consumidor, competidor, y canales de distribución. ?
5. ¿Utilizan esta información anterior para planificar sus acciones futuras?
6. ¿En qué se basa para determinar la cantidad a producir?
 

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Pedidos                     | _____ |
| Basándose en la experiencia | _____ |
| Pronóstico de ventas        | _____ |
| Almacena sus productos en   |       |
| Espera de nuevos clientes   | _____ |
7. ¿Cómo fijan sus precios? En base a: costo (MP, MO, %utilidad) \_\_\_\_\_
 

|                  |       |
|------------------|-------|
| Demanda          | _____ |
| A la Competencia | _____ |

8. ¿De que manera enfrenta un alza en los precios de la materia prima?
9. ¿En que factores se basa para los diseños de las artesanías que produce?
10. ¿Cuál considera usted como factor determinante para que sus productos se destaquen en el mercado?

Calidad \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Diseño \_\_\_\_\_

11. ¿Utiliza algún tipo de promoción para dar a conocer su producto al consumidor?
12. ¿Qué tipos de canal de distribución utiliza?
13. ¿A quienes van dirigidos los productos que elaboran?
14. ¿Los productos que usted fabrica poseen algún distintivo que los haga identificarse al de los competidores?
15. ¿Utilizan alguna clase de empaque para vender sus productos?
16. ¿Qué empresa representa la mayor competencia para sus productos?
17. En su opinión ¿Qué productos tienen poca participación en el mercado?
18. ¿Qué empresa representa la mayor competencia para sus productos?
19. ¿Cuenta con pronósticos de ventas?
20. ¿Cuentan con presupuestos de gastos?
21. ¿Cuánto es el costo promedio mensual de la mano de obra?
22. ¿Cuánto es el costo promedio mensual de la materia prima que utiliza para la elaboración de los productos?
23. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta su empresa?
24. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?
25. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?
26. ¿Cuáles considera que son las amenazas para su empresa?

ANEXO 11

AFICHE SUGERIDO PARA PUBLICIDAD

**DICONTE**  
**AXUL**

Taller  
de  
artesanías

**¡Diseños Exclusivos!**  
**Atendido por sus Propietarios**

 **Madera pintada**  **Platos de Lata**

 **Figuras Talladas**  **Piedras Decoradas  
con Acrílico**

Calle Principal  
Ataco, Ahuachapán

Horario de Atención:  
Martes a Domingo  
de 10:00 am a 7:00 pm

**DICONTE**  
**AXUL**



**DICONTE**  
**AXUL**

## Taller de Artesanías

 Madera pintada  Platos de Lata  
 Figuras Talladas  Piedras Decoradas  
con Acrílico

**¡Diseños Exclusivos!**  
**Atendido por sus Propietarios**

Calle Principal  
Ataco, Ahuachapán

Horario de Atención:  
Martes a Domingo  
de 10:00 am a 7:00 pm

## ANEXO 13

### BANNER SUGERIDO PARA ENTRADA A SALA DE VENTAS



ANEXO 14

BANNER SUGERIDO PARA CALLES DE LA CIUDAD DE  
CONCEPCION DE ATACO

**DICONTE**  
**AXUL**  
Taller de Artesanías

Madera Pintada  
Figuras Talladas  
Platos de Lata  
Piedras Decoradas con Acrílico

¡Diseños Exclusivos!  
Atendido por sus propietarios

Calle Principal  
Ataco, Ahuachapán

Abierto Martes a Domingo  
de 10:00 am a 7:00 pm

## ANEXO 15

### EQUIPO Y MOBILIARIO ACTUAL

- ✓ 2 Sierras Circulares Eléctricas
- ✓ 1 Sierra Sable Eléctrica
- ✓ 1 Lijadora de Banda
- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 4
- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 6
- ✓ 2 Pinceles de Cerda redondo N° 8
- ✓ 1 Pincel Sintético Lengua de Gato
- ✓ 1 Pincel de Cerda Plano N° 4
- ✓ 1 Pincel de Cerda Plano N° 6
- ✓ 1 Pincel de Cerda Plano N° 8
- ✓ 1 Pincel de Cerda Plano N° 12
- ✓ 2 Estantes de Exhibición de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.2 mts
- ✓ 3 Estantes de Exhibición de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.5 mts
- ✓ 1 Estante de Exhibición de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.0 mts
- ✓ 1 Caja registradora
- ✓ 1 Mesa de Exhibición Cuadrada de 1.50 mts de ancho por 1.50 mts de largo
- ✓ 3 Mesas de Exhibición largas de 0.75 mts de ancho por 1.80 mts de largo
- ✓ 1 Mesas de Exhibición pequeña de 0.75 mts de ancho por 1.20 mts de largo
- ✓ 3 Juegos de mesas redondas para cafetería
- ✓ 3 Juegos de Mesas de trabajo
- ✓ 2 Estantes de almacenamiento de productos terminados de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.5 mts
- ✓ 1 Estante de secado de artesanías de 1.80 mts de alto, 50 mts de fondo y ancho 1.5 mts
- ✓ 3 Telares de Palancas
- ✓ 4 Estantes para bodega de 1.80 mts de alto y 0.50 mts de fondo por 1.0 mts de ancho
- ✓ 1 Rociador para Pintura

ANEXO 16  
COTIZACION ESTANTE



Arte Metal S.A de C.V.

Arte Metal S.A de C.V.

**Orgullo Salvadoreño**  
**Carretera Panamericana Km. 15, La Palma San Martín.**  
**San Salvador, El Salvador, C.A.**  
**TEL: 2295-7539**  
**TELFAX: 2295-7218**

San Salvador 16 de Febrero de 2008

Señora:  
**CESIA DE MARTINEZ**  
Presente

Estimada: Sra.de Martínez

Reciba de **ARTE METAL S.A. de C.V.** un cordial respetuoso saludo a la vez deseándole éxitos en todas sus actividades diarias.

De acuerdo a reciente llamada hecha por usted, nos es grato ofertarle **ESTANTERIA METALICA TIPO DEXION marca MASTER DEX**, de acuerdo a medidas suministradas por ustedes, las cuales a continuación detallamos:

| <u>Cantidad</u> | <u>Descripción</u>   | <u>P/unid</u> | <u>Total</u> |
|-----------------|--|---------------|--------------|
| 1               | <b><u>Modulo Metálico de 2, con poste compartido,</u></b><br><b><u>medidas de :</u></b><br><u>1.81 mts de Alto x 1.50 mts de Largo x 0.50 mts de Fondo. (10 Anaqueles de 0.75 x 0.50 cmts )</u><br>Compuesto de: 5 anaqueles por modulo.   | \$ 176.90     | \$ 176.90    |
| 1               | <b><u>Modulo Metálico de 2,con poste compartido,</u></b><br><b><u>medidas de :</u></b><br>1.81 mts de Alto x 1.20 mts de Largo x 0.50 cmts de Fondo ( 10 Anaqueles de 0.60 x 0.50 cmts )<br>Compuesto de: 5 anaqueles por modulo.<br><b><u>LOS ANAQUELES LLEVARAN 2 REFUERZOS EN LA PARTE INFERIOR</u></b> | \$ 158.90     | \$ 158.90    |
| 1               | <b><u>Estante Metálico, con medidas de :</u></b><br>1.81mts de Alto x 1.00 mts de Largo x 0.50 cmts de Fondo   | \$ 96.80      | \$ 96.80     |
|                 | S.TOTAL  |               | \$ 432.60 +  |
|                 | FLETE  |               | \$ 60.00 =   |

**TOTAL**                    **\$ 492.60**

Todo ensamblados con pernos hexagonales de ¼ x ½, con esquineras de lamina 3/64" y tacos plásticos tipo "L" antideslizantes.

Completamente armados.

**los postes fabricados en lamina de 2.00 mm y anaqueles en 0.60 mm con dos refuerzo en la parte inferior de cada anaquel**

**Todo en color gris liso con sistema de pintura en polvo, con horno de conveccion e infrarrojo.**

#### **PRECIOS INCLUYEN IVA**

#### **CONDICIONES GENERALES**

**Forma de Pago:** 50% Anticipo y 50% contra entrega.

**Tiempo de Entrega:** 6 días, hábiles.

**Garantía:** 1 año por defectos de fabricación.

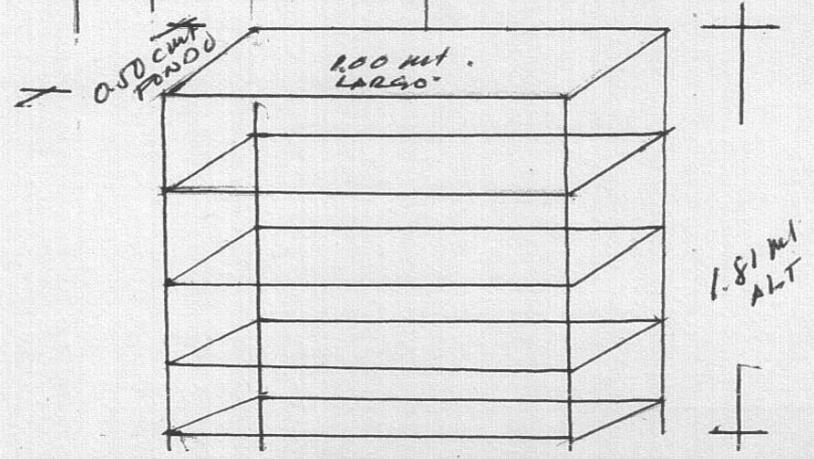
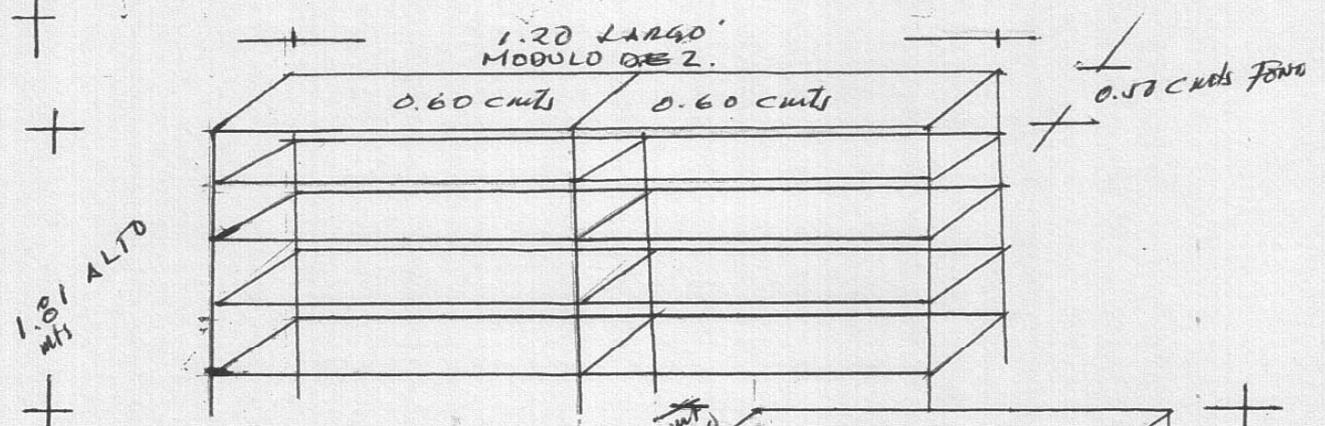
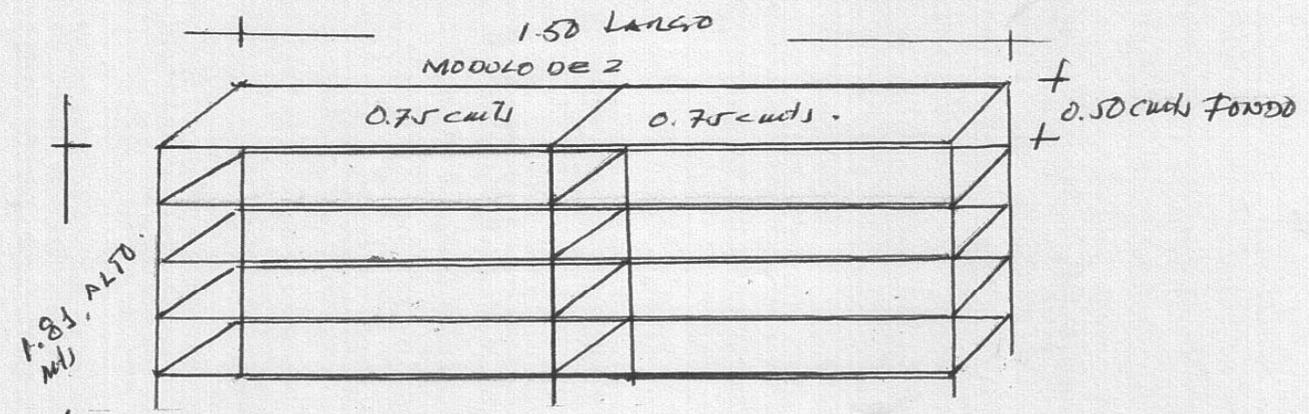
**Validez de la Oferta:** 15 días.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable, nos despedimos de ustedes.

Atentamente

**Samuel Amaya**  
**DIVISION ESTANTERIA**

FECHA: 19-02-08  
 CLIENTE: Sra. Celia de Martinez.  
 DE: Samuel Amaya -



Estantes tipo Dexion



## COTIZACION PUBLICIDAD



Residencial Montebello Av. Montecristo #38-C  
Tel-Fax: 2274-2546

## COTIZACIÓN

Empresa: DICONTE AXUL

| Producto                                | Cantidad | Precio(\$) |
|---|----------|------------|
| Impresión y diseño Volantes             | 1'000    | 220        |
| Impresión y diseño Afiches              | 100      | 145        |
| impresión y diseño banner 1.5m x 0.75 m | 1        | 30         |
| impresión y diseño banner 5m x 1 m      | 2        | 100        |
| <b>TOTAL</b>                            |          | <b>495</b> |

Cotización realizada por: Ricardo Bolaños

## ANEXO 17

### INFLACION: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

| MESES                 | 2002        | 2003        | 2004        | 2005       | 2006        |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Enero                 | 0.9         | 2.8         | 2.4         | 5.7        | 3.3         |
| Febrero               | 1.4         | 2.7         | 2.6         | 5.3        | 3.8         |
| Marzo                 | 1.7         | 2.4         | 3.0         | 4.8        | 4.0         |
| Abril                 | 2.0         | 2.0         | 3.9         | 4.4        | 4.2         |
| Mayo                  | 1.8         | 1.9         | 4.8         | 4.4        | 3.6         |
| Junio                 | 2.3         | 1.6         | 4.6         | 4.3        | 4.4         |
| Julio                 | 2.5         | 1.0         | 5.3         | 4.1        | 5.6         |
| Agosto                | 1.8         | 1.7         | 5.2         | 4.2        | 4.7         |
| Septiembre            | 1.4         | 2.1         | 5.4         | 4.4        | 4.2         |
| Octubre               | 2.5         | 2.3         | 5.5         | 5.9        | 1.9         |
| Noviembre             | 1.4         | 2.6         | 5.4         | 4.6        | 3.9         |
| Diciembre             | 2.8         | 2.5         | 5.4         | 4.3        | 4.9         |
| <b>PROMEDIO ANUAL</b> | <b>1.88</b> | <b>2.13</b> | <b>4.46</b> | <b>4.7</b> | <b>4.04</b> |

FUENTE: www.bcr.org.sv/inflación

Para proyectar la inflación se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$i = \sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$$

Donde:

$X_0$  = Inflación Base

$X_1$  = Inflación Actual

$n$  = Diferencia entre el año base y el año actual

AÑO 2007

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| $X_1 = 4.04$<br><br>$X_0 = 1.88$ | $i = \sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$<br><br>$\sqrt[5]{\frac{4.04}{1.88}} - 1 = 16.53\%$ | $100\% + 16.53\% = 116.53\%$<br><br>$4.04 \times 116.53\% = 4.71\%$ |
|----------------------------------|--|---|

**AÑO 2008**

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| $X_1 = 4.71$<br>$X_0 = 1.88$ | $i = n\sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$<br>$\sqrt[6]{\frac{4.71}{1.88}} - 1 \quad 16.54\%$ | $100\% + 16.54\% = 116.54\%$<br>$4.71 \times 116.54\% = 5.49\%$ |
|------------------------------|---|---|

**AÑO 2009**

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| $X_1 = 5.49$<br>$X_0 = 1.88$ | $i = n\sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$<br>$\sqrt[7]{\frac{5.49}{1.88}} - 1 \quad 16.54\%$ | $100\% + 16.54\% = 116.54\%$<br>$5.49 \times 116.54\% = 6.40\%$ |
|------------------------------|---|---|

**AÑO 2010**

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| $X_1 = 6.40$<br>$X_0 = 1.88$ | $i = n\sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$<br>$\sqrt[8]{\frac{6.40}{1.88}} - 1 \quad 16.55\%$ | $100\% - 16.55\% = 116.55\%$<br>$6.40 \times 116.55\% = 7.46\%$ |
|------------------------------|---|---|

AÑO 2011

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| <p>X1 = 7.46</p> <p>X0 = 1.88</p> | $i = n\sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$ $\sqrt[9]{\frac{7.46}{1.88}} - 1 \quad 16.55\%$ | <p>100% - 16.55% = 116.55%</p> <p>7.46X 116.55% = 8.69%</p> |
|-----------------------------------|--|---|

AÑO 2012

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| <p>X1 = 8.69</p> <p>X0 = 1.88</p> | $i = n\sqrt[n]{\frac{X_1}{X_0}} - 1$ $\sqrt[10]{\frac{8.69}{1.88}} - 1 \quad 16.54\%$ | <p>100% - 16.54% = 116.54%</p> <p>8.69X 116.54% = 10.13%</p> |
|-----------------------------------|---|--|