

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE  
LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR ARTESANALES DE LA CIUDAD DE  
COJUTEPEQUE, "CASO ILUSTRATIVO".**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:**

BRENDA NOEMY TORRES TORRES	TT03009
CINDY MELISSA MARTÍNEZ LAZO	ML06020
FRANCIS JEANNETTE PADILLA ARGUETA	PA06046

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL.**

**DOCENTE DIRECTOR: LIC. LUIS ALBERTO ERAZO**

**MARZO DE 2012**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : Máster. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. LUIS ALBERTO ERAZO

COORDINADOR DE SEMINARIO : MSC. EDWIN IVAN PASTORE CHAVEZ

DOCENTE OBSERVADOR : LIC. NIXON ROGELIO HERNANDEZ VASQUEZ

MARZO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios todo poderoso y a mamita María, que han estado a mi lado siempre, a mis padres Ovidio Torres y Blanca Rosa de Torres por su esfuerzo y apoyo incondicional, por hacer posible este logro que con mucho amor les dedico, a mi hermana Dinora y a Edgard Bolaños por creer en mi e impulsarme siempre a seguir adelante, gracias a ustedes he podido culminar esta etapa de mi vida, los amo mucho, a mis amigas Melissa y Francis por compartir momento inolvidables, a catedráticos, compañeros, amigos y familiares que me apoyaron en todo momento, Gracias.

**Brenda Noemy Torres Torres**

- Doy gracias a Dios por las bendiciones que ha derramado sobre mí, gracias a mis padres por apoyarme y estar a mi lado en los momentos cuando más los necesite, gracias a mis hermanos porque han sido un ejemplo a seguir, a mi abuelo Satiel Martínez quien estaría orgulloso por esta meta alcanzada. Gracias a mis familiares, catedráticos, compañeros y amigos por su apoyo incondicional, sobre todo a mis amigas Francis y Brenda por siempre estar junto a mí.

**Cindy Melissa Martínez Lazo.**

- Agradezco a Dios por la oportunidad que me dio de desarrollarme como profesional, a mi familia y amigos por apoyarme incondicionalmente en los momentos duros, a mis profesores por guiarme en el camino de la sabiduría, a mis compañeras y amigas de batalla Brenda y Melissa todas estas personas simplemente estuvieron conmigo en todo momento, fácil o difícil de victoria o de derrota, siempre estuvieron para cuando los necesite, gracias por todo.

**Francis Jeannette Padilla Argueta**

## INDICE

Contenido	Página
<b>RESUMEN</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>CAPÍTULO I MARCO TEORICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR, LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE ROPA ARTESANAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS.</b> .....	<b>1</b>
<b>A. INDUSTRIA TEXTIL.</b> .....	<b>1</b>
1. Antecedentes de la Industria Textil en El Salvador. ....	1
1.1. La Industria de la Confección de Prendas Artesanales. ....	3
1.2. Actividades de Artesanos de La Industria de la Confección de Prendas Artesanales. ....	5
2. La pequeña empresa de la industria de la confección en El Salvador. ....	6
3. Clasificación de las Empresas en El Salvador. ....	7
3.1 Clasificación de la Empresa según su Estructura Legal. ....	7
4. Criterios de clasificación de la Pequeña Empresa. ....	9
4.1 La MIPYME en El Salvador. ....	10
4.1.1 Clasificación de las MIPYMES Según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en base al Ministerio de Economía. ....	11
<b>B. LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA ARTESANAL, CASO ILUSTRATIVO:“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V”</b> .....	<b>13</b>
1. Antecedentes de BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. de C.V. ....	13
2. Principales clientes.....	14
3. Descripción de Los productos. ....	15
4. Marcas.....	17
5. Clasificación de la empresa BORDADOS EXCLUSIVOS S.A.DE C.V. SEGÚN CODIGO DE COMERCIO.....	17
<b>C. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO</b> .....	<b>18</b>
1. La Planeación Estratégica.....	18
1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica. ....	18
1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica. ....	19

1.2.1. Estrategia.....	19
1.2.2 Planificación estratégica.....	20
1.3 Importancia de la Planeación Estratégica.....	22
2. La Planeación Estratégica de Mercadeo.....	23
2.1 Definición de Mercadeo.....	23
2.2 Importancia del Mercadeo.....	24
2.3 La Mezcla de Mercadeo.....	24
3. El proceso de la Planeación Estratégica de Mercadeo.....	25
3.1 Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización.....	26
3.2 Enunciación de la misión y visión de la Empresa.....	27
3.3 Determinación de objetivos y metas organizacionales.....	27
3.4 El Análisis FODA.....	28
3.5 Definición de estrategias empresariales.....	28
3.5.1 Estrategias de la Mezcla de Mercadeo.....	28
3.5.1.1 Producto.....	28
3.5.1.2 Precio.....	29
3.5.1.3 Plaza.....	30
3.5.1.4 Promoción.....	31
3.6 Planes de Acción.....	31

***CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACION DE ROPA ARTESANAL EN TRES DE LAS PRINCIPALES RUTAS TURISTICAS DE EL SALVADOR..... 32***

<b>A. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>32</b>
1. Objetivo general.....	32
2. Objetivos específicos.....	32
<b>B. Metodología de la investigación.....</b>	<b>33</b>
1. Método de investigación.....	33
2. Tipo de investigación.....	33
3. Diseño de la investigación.....	33
4. Fuentes de recolección de información.....	33
4.1 Fuentes Primarias.....	33
4.2 Fuentes secundarias.....	34
5. Técnicas e Instrumentos.....	34
5.1 Técnicas de recolección de datos.....	34
5.2 Instrumentos.....	34

6. Recolección y procesamiento de datos.....	35
7. Determinación del universo de estudio.....	35
7.1 Determinación del universo.....	35
7.1.1 Empresas comercializadoras de productos artesanales.....	35
7.1.2 Turistas Extranjeros.....	37
7.2 Determinación de las muestras.....	38
7.2.1 Determinación de la muestra de los comercializadores de productos artesanales.....	38
7.2.2 Determinación de la muestra de turistas extranjeros.....	40
8. Presentación y análisis de los resultados de la investigación.....	41
8.1 Procedimiento para el análisis.....	41
8.2 Tabulación y análisis de los datos.....	42
9. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA ARTESANAL.....	42
9.1. Análisis de Tiendas Comercializadoras de Ropa Artesanal.....	42
9.2. Análisis de Turistas Extranjeros.....	47
<b>C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b><i>CAPITULO III PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”</i>.....</b>	<b>53</b>
<b>1. PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”.....</b>	<b>53</b>
1.1 Visión.....	53
1.2 Misión.....	53
1.3 Valores.....	53
<b>2. ORGANIZACIÓN DE “BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.”.....</b>	<b>54</b>
2.1 Descripción General de la Organización.....	54
2.2 Organigrama.....	54
2.2.1 Descripción de unidades organizativas.....	55
2.3 Procesos de Producción.....	57
2.3.1 Procesos de Producción de Prendas Bordadas.....	57
2.3.2 Procesos de Producción de Prendas caladas.....	57
2.3.3 Procesos de Producción de Prendas teñidas con añil.....	57
<b>3. ANALISIS DEL ENTORNO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.”.....</b>	<b>61</b>
3.1. Clientes.....	61
3.2 Proveedores.....	61

3.3 Productos Sustitutos .....	62
3.4 Principales competidores. ....	62
3.5 Cuadro resumen de la competitividad del sector basado en el Análisis de Porter .....	64
3.6 ANALISIS FODA.....	65
3.6.1 Determinación de las Amenazas y Oportunidades .....	65
3.6.2 Determinación de las Fortalezas y Debilidades .....	66
3.6.3 Matriz FODA.....	67
<b>4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS. ....</b>	<b>72</b>
4.1 Objetivo General.....	72
4.2 Objetivos Específicos.....	72
<b>5 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX. ....</b>	<b>73</b>
<b>6. ESTABLECIMIENTO DE METAS.....</b>	<b>77</b>
<b>7. PRESUPUESTOS. ....</b>	<b>79</b>
7.1 Presupuesto de Ventas Proyectado .....	85
7.2 Presupuesto de Mano de Obra Proyectado .....	86
7.3 Presupuesto de Gastos de Operación Proyectado .....	87
7.4 Presupuesto de Efectivo Proyectado .....	88
7.5 Estado Costo de Producción Proyectado.....	89
7.6 Estado de Resultados Proyectado .....	93
7.7 Presupuesto de inversión inicial .....	94
<b>8. PLAN DE ACCION. ....</b>	<b>94</b>
<b>9. DETALLE DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”. ....</b>	<b>98</b>
9.1 Actividades para el producto.....	98
9.1.1 Creación de nuevos diseños.....	98
9.1.2 Mejoras para la Marca.....	99
9.2 Actividades de Promoción y Publicidad.....	100
9.2.1 Merchandasing.....	100
9.2.2 Uso de redes sociales Facebook y Twitter.....	101
9.2.3 Diseño de Página Web.....	101
9.2.4 Actividades Desarrolladas por el Ministerio de Turismo. ....	102
9.3 Actividades de Venta.....	102

9.3.1 Comercialización en las rutas turísticas. ....	102
9.3.2 Sala de ventas.....	102
9.3.3 Implementación del E-Commerce o Comercio Electrónico.....	103
<b>10. PROGRAMACION DE DIVULGACION PARA EL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE LA EMPRESA “BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV” .....</b>	<b>104</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>107</b>



## RESUMEN

En la actualidad las pequeñas empresas de la Industria de la Confección Artesanal, se encuentran ante la necesidad de contar con un plan estratégico que les permita no sólo penetrar en el mercado sino también mantenerse en el. La ausencia de este tipo de herramientas para la toma de decisiones, provocaría el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento en el mercado, así como el desconocimiento de posibles factores o circunstancias que amenazan la posición actual de la empresa.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito primordial el diseñar un plan estratégico de mercadeo que permita la penetración en el mercado de turistas extranjeros de las pequeñas empresas de la industria de la confección de ropa artesanal, mediante la proposición de estrategias competitivas de mercado y un plan de acción sistemático para ponerlas en práctica.

La investigación se realizó en tres de las principales rutas turísticas de El Salvador, las cuales son la Ruta Paraíso Artesanal, Ruta de las Flores y Ruta Artesanal y se desarrolló un caso ilustrativo para "Bordados Exclusivos S.A. de C.V.". Para el desarrollo del estudio se tomaron en cuenta dos áreas de análisis consideradas importantes, que incluye consumidores finales y pequeñas empresas comercializadoras de ropa de vestir artesanal.

El método que se utilizó para la realización del estudio es el científico; usando como técnicas la entrevista y la encuesta, y como instrumento una guía dirigida a la propietaria de la empresa Bordados Exclusivos S.A. de C.V." y los cuestionarios dirigidos a los propietarios y encargados de las tiendas comercializadoras de ropa artesanal y a turistas extranjeros que visitaron las rutas en estudio.

Se hizo uso además de técnicas estadísticas para el cálculo y determinación de la muestra, a fin de que ésta sea representativa del universo de estudio.

Se determinó para efectos de la investigación un universo conformado por las tiendas comercializadoras de ropa artesanal y consumidores finales; en el caso de las tiendas, el universo está compuesto por 208, mientras que el universo de estudio de los turistas son 156,608.

La investigación realizada permitió establecer las principales debilidades que posee la empresa. Se determinó que la estrategia genérica que más se apega a la situación competitiva actual es la de diferenciación, sustentada en la alta calidad de los productos, diseños novedosos y variados.

En ese sentido, se sugiere la adopción de estrategias para el producto, precio, plaza y promoción empleados a la situación actual de la empresa.

## **INTRODUCCION**

En El Salvador, como en muchos países del mundo se ve la necesidad de proponer nuevos escenarios de actuación para la pequeña empresa, específicamente la industria de la confección de ropa artesanal dado que es un sector que está hoy en día está siendo apoyado por los programas de turismo, brindando las oportunidades para desarrollarse y crecer en el mercado, abandonando esquemas familiares o poco estructurados y adoptar métodos de gestión empresarial para tener una mejor organización.

Conscientes de lo anterior y conociendo las deficiencias que poseen los pequeños empresarios en cuanto a planteamientos científicos y técnicos que puedan ayudar a penetrar y mejorar su posición actual en el mercado, es que se presenta en este trabajo el diseño de un Plan estratégico de mercadeo para la pequeña empresa de la industria de la confección de prendas de vestir artesanales de la ciudad de Cojutepeque, desarrollado en el “caso ilustrativo” de BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.

A continuación se presenta una breve descripción de los tres capítulos que conforman este documento:

### **CAPÍTULO I**

Se hace referencia al marco teórico conceptual de la Planeación estratégica de mercadeo y la pequeña empresa de la confección de ropa artesanal en El Salvador, que servirá de base para los otros dos capítulos. Se presenta las definiciones, importancia, elementos de la Planeación estratégica, así como también se presenta la definición, clasificación y desarrollo de la pequeña empresa de la industria de la confección en El Salvador.

### **CAPÍTULO II**

En este apartado se plantea el problema de estudio, se formulan además las hipótesis y objetivos de la investigación, que fueron verificados en el desarrollo del proceso investigativo; se definió además las variables consideradas importantes para la determinación del universo de estudio y cálculo de las

muestras; se presenta también la metodología utilizada para el procesamiento de los datos y la presentación de los resultados, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

### CAPÍTULO III

En este capítulo se incluye la propuesta a la empresa del caso ilustrativo, desarrollando el proceso de Planeación Estratégica, el cual incluye la enunciación de la visión, misión y valores organizacionales; la Organización de la empresa con su respectivo organigrama, la revisión del entorno competitivo de la empresa expresado mediante el Análisis de Porter, el diagnóstico de las Amenazas y Oportunidades, el diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades, la determinación de estrategias, el establecimiento de objetivos, establecimiento de Metas, Presupuestos y por último la propuesta de ejecución de los planes estratégicos y tácticos.

# **CAPÍTULO I MARCO TEORICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR, LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE ROPA ARTESANAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS.**

## **A. INDUSTRIA TEXTIL.**

### **1. Antecedentes de la Industria Textil en El Salvador.**

Algunos historiadores creen que el arte de tejer fue conocido en Egipto de cinco a seis mil años antes de Cristo. Los conquistadores españoles, al llegar a América, encontraron que muchas civilizaciones indígenas conocían el arte de tejer. Posteriormente los colonizadores sintieron la necesidad de mejorar esta Industria, denominada Textil, dando como resultado el conocimiento de las artesanías textiles manuales las cuales en algunos poblados, eran parte fundamental de su economía. En El Salvador se instalaron varios telares rudimentarios con el objetivo de producir telas que suplieran la escasez de vestuario que se tenía en aquel entonces; pero además de tela también se producían otros artículos tales como: hamacas, mantas, alfombras, adornos para cama, tapetes teñidos, pitas, diversos paños entre otros artículos. Para 1885, la producción textil artesanal comenzó a tecnificar su proceso, ya que se introdujeron los primeros telares manuales que procesaron el hilo de algodón; en 1912 se introdujo la Industria Mecanizada, al utilizar el telar de lanzadera volante, con el cual se aumentó la producción y se elaboraron telas más anchas; este mismo año, el señor Fernando Sangrera fundó la primera fábrica de tejidos en El Salvador dedicada a la producción de casimires. Posteriormente, en 1922 se instaló la primera planta de hilaturas de algodón, llamada Fabrica Minerva (siendo la primera en Centro América), la cual introdujo el telar de maquilla. En 1923, se fundó la Fabrica Martínez y Sangrera” y en 1942 “Hilandería Salvadoreña, S.A.” (HILASAL). El incremento en la demanda de algodón como principal materia prima de la Industria Textil, motivó a los algodoneiros a agruparse y fundar la “Sociedad Cooperativa Algodonera”, con el propósito de concentrar el algodón en rama y

procesarlo con el fin de normalizar precios internos y tecnificar la Industria Algodonera<sup>1</sup>. Mediante el Decreto Legislativo No.50, del 14 de mayo de 1942 se declaró de utilidad pública el cultivo, desmote y comercialización del algodón, y se facultó a la Cooperativa Algodonera como el único organismo con atribuciones para negociar el algodón que necesitara la Industria Textil<sup>2</sup> Salvadoreña. Asimismo, los textiles sintieron también la necesidad de agruparse y fundaron en 1946 La “Unión de Industrias Textiles”, con el objeto básico de promover el desarrollo de la Industria Textil en El Salvador.

Para ese entonces se calculaba que existían 3,599 establecimientos pequeños dedicados a esta actividad, en los que trabajaban unas 15,000 personas y existían unos 7,819 telares, que utilizaban alrededor de 3, 600,000 libras de hilo por año<sup>3</sup>. En las décadas de los 50's y 60's, las condiciones de la economía salvadoreña fueron favorables y la Industria Textil experimentó una fuerte expansión, que hizo posible el fortalecimiento de su poder competitivo, debido al mejoramiento y aumento de la productividad, aumento de la maquinaria instalada y a la mayor utilización de esta. La promulgación de la Ley de Fomento Industrial, los Tratados Bilaterales de Comercio y el Tratado de Integración Económica Centroamericana, contribuyeron a impulsar el desarrollo de la misma. Además, se crearon instituciones para proporcionar apoyo técnico y financiero a la industria, entre las cuales podemos mencionar el Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial (INSINCA) en los años 1955 y 1966 respectivamente, estos contaban con inversión extranjera, dándole a El Salvador el liderazgo de la Industria Textil Centroamericana.

La situación se tornó diferente a partir de los años setenta, por el alza de los precios del petróleo a nivel internacional, la devaluación del dólar en Europa, introduciendo a El Salvador una inflación por el hecho de que el país dependía del petróleo y maquinaria importada; a esta circunstancia se sumó la situación política del país en 1979, la cual originó una aguda crisis económica. Después de la firma de los acuerdos de Paz en 1992, la situación fue superada momentáneamente por las empresas; pero en 1993 la Industria

---

<sup>1</sup> Memorias del ejército N° 48 Cooperativa Algodonera Salvadoreña 1980.

<sup>2</sup> Decreto Legislativo N° 50 del 14 de mayo de 1942 D.O. N° 110 Tomo 132.

<sup>3</sup> Segundo Congreso Nacional de Ingenieros San Salvador, El Salvador 1947, página 9.

Textil así como el Sector Manufacturero en general, observaron tasas negativas de crecimiento. Para 1994 y 1995 el Producto Interno Bruto Industrial, así como el Sub-sector Textil, presentaron incremento, para luego disminuir su tasa de crecimiento en 1996, fenómeno económico al que se le llamó “Desaceleración de la Economía”.

En la época artesanal la calidad suponía hacer bien las cosas a cualquier costo. Los objetivos seguidos por el artesano eran, por lo tanto, satisfacer el orgullo personal (su prestigio) y satisfacer al comprador. En definitiva, el producto era una obra de arte. Esto supone que el artesano vende los productos, compra las materias primas y trabaja con una metodología basada en su experiencia profesional.

Durante la industrialización, el concepto de calidad fue sustituido por el de producción (hacer muchas cosas, no importa con que calidad). El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes y el aumento de beneficios, la mano de obra artesanal fue sustituida por máquinas, el diseño exclusivo por patrones, y es así como la Industria de la Confección Artesanal empieza a debilitarse, dejando a pocas personas trabajando en este sector. A raíz de esto nacen los talleres de Confección de Ropa Artesanal, con el objetivo de satisfacer la demanda del mercado de esta industria.

En 1973 empiezan los primeros talleres los cuales surgen en La Palma con la ayuda de la iniciativa del pintor Fernando Llorca. A su regreso a El Salvador ayudó a un grupo de artistas, estos comenzaron a unirse y formaron una comuna artística que pronto se convertiría en el primer taller artesanal de La Palma. En 1980 había ya cerca de 14 talleres en La Palma. Estos artistas poco a poco han tomado experiencia en la elaboración de la ropa artesanal siendo hasta la actualidad unos de los pocos talleres existentes legalmente en El Salvador.

### **1.1. La Industria de la Confección de Prendas Artesanales.**

Con los cambios surgidos en la moneda nacional en Enero del 2001, así como la crisis inmobiliaria en los Estados Unidos de Norteamérica, la Industria se ha visto fuertemente marcada ya que son factores externos que golpean fuertemente el

bolsillo de todos los salvadoreños. A todo esto se le suma el costo de la vida que continúa subiendo agrandando la brecha entre salarios o ingresos y gastos en la mayoría de las familias salvadoreñas. El mercado laboral también ha evolucionado, tendiendo la flexibilidad, así como también la movilidad geográfica, traslado cada vez más distante sin tiempo para poder disfrutar con la familia. Con este clima general las personas se ven en la obligación de satisfacer las necesidades primarias del hogar haciendo a un lado la compra o degustación de productos artesanales. Todos estos aspectos hacen que la industria de la confección se desarrolle en un entorno cada vez más cambiante, haciendo que sus productores realicen adaptaciones en sus diseños de acuerdo a las preferencias y gustos culturales. Los talleres de confección de ropa artesanal están ubicados en el departamento de Chalatenango<sup>4</sup>, específicamente en la ciudad de La Palma, en San Ignacio y Los Ranchos<sup>5</sup> (VER ANEXO 1).

La Palma es una ciudad caracterizada por el clima que se respira siendo este un clima fresco y agradable, en ella se encuentran diversidad de artesanías, entre estas la ropa confeccionada artesanalmente. Esta linda ciudad se encuentra a 84 kilómetros de San Salvador y a solo 8 kilómetros de la frontera El Poy que divide El Salvador de Honduras. En esta ciudad se encuentran 9 de los talleres de Confección de Ropa Artesanal.

Mientras que San Ignacio es un pequeño pueblo de agradable clima subtropical húmedo a 1010 metros sobre el nivel del mar. Sus atracciones turísticas incluyen una serie de hoteles y actividades de origen agro turísticas y sin dejar atrás los talleres artesanales, en donde se encuentra diversidad de productos como, tejidos artesanales, artesanías de papel, bordados y artesanía en madera. En San Ignacio encontramos 1 taller donde se confecciona la Ropa Artesanalmente.

En cuanto a San Antonio Los Ranchos este es un pueblo en donde los rasgos orográficos más notables son los cerros: El Gramal, El Pedregal, La Cebadilla, El

---

<sup>4</sup> Ver tabla de tiendas en anexo 1.

<sup>5</sup><http://lapalma.gang.net/en/taller/lacampina.shtml>.



Petancol y El Sillón; el área del municipio es de 11.21 kilómetros cuadrados; su clima es cálido. En este pueblo también es confeccionada la ropa artesanal, con vistosos diseños y bordados, aquí se encuentran 2 talleres de ropa, en donde se confeccionan diseños artesanales

## **1.2. Actividades de Artesanos de La Industria de la Confección de Prendas Artesanales.**

Se sabe que La Palma y San Ignacio son dos localidades muy visitadas por turistas tanto locales como extranjeros, su participación en la Ruta Paraíso Artesanal hace que estas sean más frecuentes, por lo tanto, los artesanos propietarios de sus talleres artesanales se ven en la obligación de cubrir con la demanda que estos turistas exigen y para tal entre las actividades que los artesanos desarrollan está la unión de los talleres para la comercialización de productos y poder así cubrir la demanda que estos exigen. Otras de las actividades en la que estos participan es en Ferias para días festivos o fechas importantes del pueblo en donde se encuentran ubicados, así como también exposiciones para eventos hechos por parte de la alcaldía de su localidad. En la comunidad de La Palma, artesanías, talleres individuales a menudo se unen en grupos para compartir ideas creativas y ofrecer apoyo mutuo. De estos grupos, hay cuatro que establece la ley cooperativas de artesanos que han aceptado formalmente a trabajar juntos bajo un sistema de autogobierno, en el que los miembros poseen y controlan democráticamente la organización. Estas son La Cooperativa de artesanos y escuela taller productora y comercializadora de innovadores productos ACOPROARTE, Semilla de Dios, Frutos de Dios, y Artesanos Unidos<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://lapalma.gang.net/en/artisans/groups.shtml>

## **2. La pequeña empresa de la industria de la confección en El Salvador.**

La pequeña empresa creció de manera significativa en la década de los 90's de tal manera que muchas microempresas pasaron a considerarse pequeñas empresas debido al incremento en el número de las personas empleadas.

Según datos publicados por el departamento de estudios económicos y sociales de FUSADES, "el sector confecciones contribuye con 3.4% del PIB Industrial; en 1990 se exportaron aproximadamente unos 48 millones de dólares en artículos de vestuarios, toallas, ropa de cama y otros productos, los cuales representaron 8.2% de las exportaciones del país- FUSADES boletín económico social N<sup>a</sup> 65 abril, de 1991-, esto demuestra el grado de importancia que este sector tiene en la economía nacional.

Los orígenes de la actividad económica en El Salvador del sector de la Industria de la Confección se remontan a la década de los 60's, con la introducción de la maquila. Entendiéndose por esta figura a la producción donde empresarios privados dueños de talleres, establecen contratos de producción con inversionistas extranjeros que proveen telas y posteriormente exportan las prendas terminadas a otros mercados.

Dada la importancia de los ingresos y empleos que generaba el sector de la pequeña Industria de la Confección, el Gobierno crea en 1969 el Instituto Salvadoreño para el Financiamiento (INFASI), institución encargada de proporcionar asistencia financiera y técnica a este sector empresarial, cuya política era favorecer a las pequeñas Industrias; para 1970 se creó Fondo de Financiamiento para la Pequeña empresa (FOGARI) que por decreto legislativo N°234 se convirtió en Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE) encargado de atender las necesidades de financiamiento de la pequeña empresa; y para la Asesoría técnica y capacitación se crea en 1983 Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

En El Salvador existen muchas organizaciones tanto públicas como privadas que han sido creadas con el fin de apoyar este sector de la economía; en la actualidad pueden mencionarse a la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE), por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), también está la

Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC).

### 3. Clasificación de las Empresas en El Salvador.

#### 3.1 Clasificación de la Empresa según su Estructura Legal.

**Sociedad:** Según el artículo 17 del Código de Comercio, es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable<sup>7</sup>.

#### a) Son de personas:

##### i. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.

La sociedad colectiva se constituirá siempre bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía", u otras equivalentes, por ejemplo: "y hermanos"<sup>8</sup>.

##### ii. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.

Esta sociedad se constituye siempre bajo razón social; dicha sociedad a diferencia de la comandita por acciones es que la comandita simple es de

---

<sup>7</sup> Código de Comercio de El Salvador, Art. 18

<sup>8</sup> Código de Comercio de El Salvador, Art. 73

más fácil identificación; puesto que esta se basa en cómo debe de hacerse el nombre de la sociedad para que de esta manera se identifique el tipo de sociedad por los socios.

**iii. Las sociedades de responsabilidad limitada.**

La sociedad de responsabilidad limitada puede constituirse bajo razón social o bajo denominación. La razón social se forma con el nombre de uno o más socios. La denominación se forma libremente, pero debe ser distinta la de cualquiera sociedad existente.

Una u otra deben ir inmediatamente seguida de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda". La omisión de este requisito en la escritura social, hará responsables solidaria e ilimitadamente a todos los socios; y en cualquier acto posterior de la sociedad también a los administradores por las obligaciones sociales que así se hubieren contraído, sin perjuicio del derecho de repetición de lo pagado en exceso por los socios o administradores inocentes contra los socios administradores culpables.<sup>9</sup>

**b) Son de capital:**

**i. Las sociedades anónimas.**

La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Código de Comercio de El Salvador. Art. 101

<sup>10</sup>Código de Comercio de El Salvador. Art. 191

**ii. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.**

Las sociedades de comandita por acciones se constituyen bajo una razón social que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otras equivalentes. A la razón social se le agregaran las palabras “sociedad en comandita” o su abreviatura “S. en C.”<sup>11</sup>

**Régimen Capital Variable:** según el artículo 306 del Código de Comercio, cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en dicho artículo.

Deberá añadirse siempre a la razón social o demonización propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras “de capital variable” o su abreviatura “de C.V.”<sup>12</sup>

#### **4. Criterios de clasificación de la Pequeña Empresa.**

La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de países (desarrollados o no desarrollados) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos es la base de las medianas y grandes empresas.

Por ello, resulta conveniente conocer qué es la pequeña empresa o cómo definirla, qué características la distinguen, cuáles son sus ventajas y desventajas y qué situaciones originan su creación.

---

<sup>11</sup>Código de Comercio de El Salvador. Art. 297

<sup>12</sup>Código de Comercio de El Salvador, Art 308

La **pequeña empresa** tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa).

Según Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos"<sup>13</sup>, las características principales de la **pequeña empresa** son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.

#### **4.1 La MIPYME en El Salvador.**

Su participación en el parque empresarial nacional es del 99.6%, lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% un promedio de 487.854 empleos directos, en el cuadro N°1, se muestra la clasificación de las MIPYMES en El Salvador, para efectos de la definición y clasificación de las MIPYMES la Institución utiliza los criterios y definiciones dados por el Ministerio de Economía.

---

<sup>13</sup>Negocios Exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Pág. 22.

#### 4.1.1 Clasificación de las MIPYMES Según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en base al Ministerio de Economía.

La Cámara de Comercio e Industria de el Salvador presenta los criterios de clasificación de las Microempresas en El Salvador, conforme a personal ocupado y cantidad de activos y sector al que pertenecen, los cuales se muestran en los cuadros siguientes:

**CUADRO N° 1**  
**CLASIFICACIÓN DE LA MIPYME EN EL SALVADOR SEGÚN EL NUMERO DE PERSONAL REMUNERADO Y VENTAS BRUTAS ANUALES.**

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones

Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía.

## CUADRO N° 2

### PARTICIPACION DE LA MIPYME EN EL SALVADOR.

Clasificación	% de Establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
<b>Sub Total MIPYMES</b>	99.56%
Gran Empresa	0.44%
<b>Total</b>	100%

Fuente: Directorio Económico 2005 En el cuadro N°2, se muestra la representación de la MIPYME en El Salvador.

## CUADRO N° 3

### DISTRIBUCION LA MIPYME EN EL SALVADOR SEGUN SECTORES.

Sector al que pertenece	% de Establecimientos
Comercio	66.14
Servicios	18.36
Industria	12.9
Otros	2.6

Fuente: <sup>1</sup>Directorio Económico 2005 En el cuadro N°3, se muestra la representación de la MIPYME en El Salvador por sector



## **B. LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA ARTESANAL, CASO ILUSTRATIVO: “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V”.**

### **1. Antecedentes de BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. de C.V.**

La empresa BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V. surge en 1989, como una empresa familiar con el nombre de “Penélope”, con el entusiasmo y el sueño de Doña Judith de Cuellar, quien comenzó con una gran afición por la confección y el diseño de ropa en general, enseñada por una tía llamada Adelfa y otra amiga más, ellas formaron un pequeño taller de costura de diseño y confección; pero luego Tía Adelfa se fue a Francia, el taller se desintegro, la maquinaria fue donada a las empleadas junto con los clientes del taller.

Doña Judith, regresó a su casa para dedicarse de lleno al diseño de prendas iniciando su propio Taller, especialmente se identificó con el diseño de ropa artesanal, aunque en este momento la empresa no se dedicaba de lleno a lo artesanal sino a ropa o prendas en general, comenzó a vender piezas a vecinos, personas cercanas a la familia, amigos que luego se convirtieron en clientes, lo que la llevó a comercializar su ropa en mayor cantidad.

En 1990 se tuvo la iniciativa de comercializar en almacenes de prestigio, el primer almacén al cual se le distribuyó fue Almacenes SIMAN, al cual surtía con estilos contemporáneos de la época, pero poco tiempo después dejó de ser cliente ya que dicho almacén quería exclusividad y las prendas ya habían sido distribuidas en otras tiendas de la competencia.

En Abril de ese mismo año, se estableció una sociedad con familiares, produciendo ropa de tipo artesanal, con diferentes diseños que llevaron a la empresa a comercializar en diferentes tiendas de la Ciudad de San Salvador, ya con el nombre de “Bordados Exclusivos S.A”. Iniciando con 55 empleados, maquinaria artesanal y maquinaria industrial como lo era la máquina de bordado.

En el año 2001 a raíz del fuerte golpe de los terremotos la producción disminuyó en el taller, este fue perdiendo el sentido de fabricar ropa en general y inclinándose más por la fabricación de ropa artesanal, su personal disminuyó al igual que la maquinaria, quedándose con maquina artesanal y los empleados de mayor confianza, llegando a la clasificación de pequeña empresa.

Desde entonces el taller trabaja a base de pedidos y está dedicado a estilos exclusivamente artesanales pero con toques modernos que hace que sean diferentes a los de la competencia. En la actualidad la empresa está participando en las campañas que realiza el Ministerio de Turismo (MITUR) como una de las empresas que apoyan y contribuyen con el turismo del país.

## 2. Principales clientes.

Entre las principales tiendas a las que BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V. distribuye sus productos son:

**Cuadro N° 4**  
**Cientes de Bordados Exclusivos S.A. de C.V.**

<b>Nombre de tienda</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Departamento</b>
Nahanché	Basilea y Centro Comercial Metro Centro.	San Salvador
Alternativa	Centro Comercial Multiplaza	La Libertad
Casabella	Colonia Escalón	San Salvador
Guanacos	Suchitoto	Cuscatlán
La casa de la abuela	Suchitoto	Cuscatlán
Hotel Decameron	Tienda de artesanías	Sonsonate
Walmart	Feria de artesanías (una vez al año en Septiembre)	La Libertad

Fuente: Elaboración propia

### 3. Descripción de Los productos.

La empresa cuenta con una gama de productos de vestir artesanales, en los que podemos encontrar prendas para dama, caballeros y niños, divididas en sub-líneas como son Bordado, Calado y Añil, también están las líneas para el Hogar y accesorios.

A su vez cada una de las líneas tiene a disposición las diferentes tallas como son XS, S, M, L, XL, XXL para adultos y desde talla 0 a talla 16 para niños, y entre los artículos para el hogar se pueden encontrar cortinas, cubre camas, manteles etc., y entre los accesorios hay carteras, muñecas entre otros.

A continuación se hace una descripción más detallada de los productos:

#### CUADRO N° 5

##### Línea para damas.

<b>Bordados</b>	<b>Calados</b>	<b>Añil</b>
Blusas	Blusas	Blusas
Faldas	Faldas	Faldas
Vestidos	Vestidos	Vestidos
Shorts	Shorts	Shorts
Pantalones	Pantalones	Pantalones
Batas	Batas	Batas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista realizada a la propietaria de BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.

#### CUADRO N° 6

##### Línea para caballero.

<b>Bordados</b>	<b>Calados</b>	<b>Añil</b>
Camisas	Camisas	Camisas
Pantalones	Pantalones	Pantalones

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista realizada a la propietaria de BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.

### CUADRO N° 7

#### Línea para niños.

<b>Bordados</b>	<b>Calados</b>	<b>Añil</b>
Camisas	Camisas	Camisas
Blusas	Blusas	Blusas
Vestidos	Vestidos	Vestidos
Mamelucos	Mamelucos	Mamelucos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista realizada a la propietaria de BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.

### CUADRO N° 8

#### Línea del hogar.

<b>Bordados</b>	<b>Calados</b>	<b>Añil</b>
Delantales	Cortinas	Delantales
Manteles	Cubre-camas	Manteles
Sobre-fundas	Manteles	Cubre-camas
	Sobre-fundas	Sobre-fundas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista realizada a la propietaria de BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.

### CUADRO N° 9

#### Línea de accesorios.

<b>Bordados</b>	<b>Añil</b>
Carteras	Carteras
Muñecas	Muñecas
Alfileteros	Alfileteros
Accesorios para el cabello	Accesorios para el cabello

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista realizada a la propietaria de BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.

#### **4. Marcas.**

La empresa cuenta con 4 marcas, las cuales ha ido generando de acuerdo a la exclusividad que los clientes le exigen, las cuales son:

- Penélope.
- Are wear.
- Artesan.
- Arte.

#### **5. Clasificación de la empresa BORDADOS EXCLUSIVOS S.A.DE C.V. SEGÚN CODIGO DE COMERCIO.**

Según la Clasificación del Código de Comercio de El Salvador, la empresa pertenece a las sociedades de capital, y dentro de esta pertenece a las de Sociedad Anónima, agregando que dicha empresa adoptó el régimen de Capital variable, lo que en conjunto la convierte en Sociedad Anónima de Capital Variable.

BORDADOS EXCLUSIVOS S.A DE C.V es considerada una Microempresa, ya que según el Código de Comercio de El Salvador, es toda aquella que cuenta con un personal remunerado variable pero que no excede a los 10 y de acuerdo a la clasificación por sector al que pertenece se ubica en el sector Industria.

## C. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

### 1. La Planeación Estratégica.

#### 1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica.

El término estrategia proviene del griego strategos que significa “un general”, stratego es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos<sup>14</sup>”.

Durante la segunda revolución industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de integrarse en un ambiente competitivo. Los administradores de alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento estratégico explícito, que durante la segunda guerra mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios. En este ambiente de conflicto militar surge la necesidad de idear técnicas de investigación de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal<sup>15</sup>.

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados<sup>16</sup>. El uso del enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término “estrategia” en el dominio de la planeación<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup>Mintzberg H. Quinn J., &Voyer J.; 1997, pl.

<sup>15</sup> Buendía, F (2004).

<sup>16</sup>Maqueda la fuente Javier, Díaz de Santos Cuadernos de Dirección Estratégica y planificación, Madrid. , 1996.

<sup>17</sup> Luis Alfredo Valdés Hernández. Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático Pag.1.

Al iniciar, un negocio o crear nuevas maneras de expansión o medios para llegar a objetivos en penetración, alcance de nuevos mercados es indispensable la utilización de la planeación estratégica, ya que esta da los lineamientos para no tener demasiados riesgos financieros, de producción que todas las empresas tienen.

## **1.2. Definiciones de la Planeación Estratégica.**

Se pueden encontrar muchos conceptos de estrategia pero todos se originan de los términos militares por lo que a continuación es importante mencionar algunas.

### **1.2.1. Estrategia.**

Definida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews “Como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

H. Igor Ansoff<sup>18</sup> define la “estrategia” como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada<sup>19</sup>".

---

<sup>18</sup>Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. Odiorne, George S. [1995] / Ed. Limusa, México, 247 pp.

<sup>19</sup> H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

## 1.2.2 Planificación estratégica.

Es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios de la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa<sup>20</sup>.

Cabe aclarar que los términos estrategia y planeación estratégica, son dos conceptos distintos, la planeación estratégica produce planes que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación; la estrategia es un pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Otra definición de planeación estratégica es la que **Kotler**<sup>21</sup> da que la define como “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Tomando en cuenta, los diferentes conceptos según algunos autores se podría definir planeación estratégica como: el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios; para alcanzar dichos objetivos es muy claro ya que sin esta planeación, no se podría dar a conocer lo que

---

<sup>20</sup>Planificación de la *alta dirección*. George A. Steiner: EUNSA

<sup>21</sup> Philip Kotler, *Mercadotecnia* 3ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993.



se pretende hacer en el negocio, además de conocer los riesgos, las oportunidades, a donde se pretende llegar, como se pretende alcanzar y con esto se conoce que tan eficaz serían los métodos que se pretenden utilizar para poder llegar a las metas.

Otro factor que se debe tomar en cuenta a la hora de la formulación de las estrategias, es que existen tres niveles o dimensión que rigen al momento de la creación de estrategias<sup>22</sup>:

**La Estrategia de Nivel Corporativo:** Es formulada por la alta dirección, para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas de más de una línea de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿En qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar metas?

Estas son algunas de las interrogantes que se deben hacer al momento de la formulación de estrategias a nivel corporativo ya que con esta, permite analizar las razones verdaderas de ser de las estrategias de este tipo, otro nivel de la estrategia que se debe tomar en cuenta es: **La Estrategias de la Unidad de Negocios**<sup>23</sup> o llamada también estrategia de línea de negocio, se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda las siguientes preguntas ¿Cómo competirá el negocio de su mercado?, ¿Qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, ¿Cómo se distribuirán los recursos en el negocio? La estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

---

<sup>22</sup> James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996-  
páginas: 296-297.

<sup>23</sup> James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996-  
páginas: 296-297

**Estrategia a Nivel Funcional**<sup>24</sup> aquí se crea un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo mercadotecnia y producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. A través del planteamiento de estrategias, con *las corporativas* se pretende plantear en qué manera interactuará una organización con las personas de otras organizaciones, con las estrategias de la unidad de negocios, supervisa la competitividad del negocio, los productos o servicios que va a ofrecer, a que clientes pretende dirigir o vender estos productos para una mayor seguridad en la distribución de ellos y en el alcance del abastecimientos certero de la mercancía.

El nivel funcional está definido por las funciones como su nombre lo dice, pues esta, se encarga de producción, finanzas, Investigación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc. Este nivel crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios.

### **1.3 Importancia de la Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica, es muy importante porque da los pasos o planes de acción para que los dirigentes del negocio actúen mediante algo previamente estipulado; a través de la planeación, se es más fácil saber cómo se actuará en la realización de un negocio.

La planeación estratégica, tiene diferentes características tales como: ayuda al desarrollo de la empresa, establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre; ya que en un negocio no se puede

---

<sup>24</sup> James Arthur Finch stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Golbert, PilarMascaro Sacristan., Pearson Education, 1996-  
páginas: 296-297

invertir ni actuar a la ligera, la planeación también es importante porque esta permite hacer frente a las contingencias que se presenten en el futuro, se debe estar consciente de que a pesar de toda esta planeación, no se eliminan por completo los riesgos aunque si en un buen porcentaje

## **2. La Planeación Estratégica de Mercadeo.**

### **2.1 Definición de Mercadeo.**

Según Stanton, Etzel y Walker<sup>25</sup>, *Mercadeo* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

En el libro “*Mercadeo en un mundo cambiante*<sup>26</sup>” se define como la satisfacción a los clientes ayuda a obtener una utilidad. La meta doble del Mercadeo es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

Otra definición relevante es la de “*American Marketing Association*<sup>27</sup>” la que define el Mercadeo como un proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuo y de las organizaciones.

Luego de estas definiciones, se puede decir que el Mercadeo en las organizaciones es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear el

---

<sup>25</sup>Escrito por William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J Walker., *Fundamentos de Mercadeo*. 13ª Edición, McGraw Hill.

<sup>26</sup>Philip Kotler, Gary Armstrong, Pearson Education, 2001- página 688.

<sup>27</sup> [www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_Mercadeo](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_Mercadeo).

intercambio que satisfagan las necesidades y demandas individuales y organizacionales.

## **2.2 Importancia del Mercadeo.**

El Mercadeo es muy importante, porque con él no solo se prepara la manera en la que se van a vender, la promoción de los productos y servicios, ayuda en la modificación de los productos ya existentes y el desarrollo de nuevos para su comercialización en el mercado.

A través de la planeación estratégica que es una parte del mercadeo se puede aprovechar en mayor porcentaje las oportunidades que se presentan en el entorno en el que la empresa se mueve, así se planifica conforme las características de los consumidores, lo que le permite tener una posición ventajosa ante la competencia.

Las estrategias competitivas aplicadas al área de mercadeo de una organización, depende generalmente del ambiente del mercado y del posicionamiento también de las líneas de productos de los competidores del momento, las compañías deben estar conscientes de los movimientos en el mercado para encontrarse alerta ante cualquier amenaza haciendo uso de las fuerzas o fortalezas con las que la compañía cuenta para contrarrestar cualquier amenaza que el entorno o ambiente presente.

## **2.3 La Mezcla de Mercadeo.**

El mercadeo se compone por diferentes elementos de la mezcla, estos son los factores controlables tácticos y las variables incontrolables estratégicas.

Las variables controlables tácticas o mezclas de Mercadeo para Roberto Dvoskin en su libro "Fundamentos de Mercadeo"<sup>28</sup>, es el resultado del conjunto de

---

<sup>28</sup> Roberto Dvoskin, Ediciones Granica S.A., 2004. Fundamentos de Mercadeo.

elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto de cada una de las áreas de las cuatro P's. Como sostiene Dolan<sup>29</sup>, el termino mezcla es muy acertado pues, aplicado al Mercadeo, describe la combinación multifacética de todos los elementos que intervienen en las operaciones de Mercadeo de una organización. Están también las variables incontrolables estratégicas que están relacionadas con el medio ambiente que rodea a la empresa tales como proveedores, política, cultural, competidores y también el entorno geográfico.

La mezcla de mercadeo es un conjunto de variables que se identifican como las cuatro P's fundamentales que son: precio, producto, Plaza y promoción<sup>30</sup>. En la actualidad, la utilidad que se les da a los componentes de la mezcla de Mercadeo es que al descomponerlas fácilmente se puede tomar como referencia para decidir en el negocio ya que es como un resumen de la manera en que se actúa con cada elemento de la mezcla.

### **3. El proceso de la Planeación Estratégica de Mercadeo.**

En el mercadeo, la planeación se utiliza para dirigir el negocio o la empresa, planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas.

Cuando una empresa desarrolla un plan estratégico de Mercadeo no solo busca una herramienta para la toma de decisiones, sino también un medio con el cual obtiene una ventaja competitiva contra los otros productos similares y tener algo que los diferencia marcadamente de los demás.

La ventaja competitiva de la empresa se puede basar, en alguna característica específica del producto, por la calidad, el prestigio, el proceso con el que este fue elaborado e inclusive el precio ya que este puede proporcionar cierto estatus y seguridad en el consumidor.

---

<sup>29</sup>Dolan, R (comp.): La esencia del Mercadeo. Bogotá, Editorial Norma, 1995, pág. 2.

<sup>30</sup> Claudia Eugenia Toca Torres. Fundamentos de Mercadeo para estudio y Comprensión Universidad del Rosario.

Se deben tomar en cuenta otras cosas como los recursos que tiene la empresa para la expansión del negocio, la implementación de nuevas tecnologías en el desarrollo de actividades, y en los productos, la calificación constante en la mano de obra, los procesos de distribución, comercialización y venta para que regularmente se dé una modernización e ir acorde con las demandas del mercado y nunca dejar atrás la vanguardia.

La planeación es “un proceso formal” y por ser un proceso formal está compuesto por etapas las cuales son:

### **3.1 Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización.**

Son las características o la esencia del núcleo de la empresa ya que en esta se conoce como piensa, principios, valores que impulsan a la empresa a actuar de la manera que actúa, y es por dos motivos que la empresa necesita formular esta filosofía:

- a. La formulación certera de las políticas y estrategias es fundamental ya que la empresa se basa en estas para la toma de decisiones y se rige de ellas para actuar.
- b. Además de ser una base fundamental, al poder considerar las amenazas, fortalezas, oportunidades allí es donde se mide la capacidad de la organización.

Por mucho tiempo las empresas orientaban su filosofía a toda la tecnología en procesos, producción, maquinaria moderna, en los canales de distribución y se enfocaban más en la publicidad para hacerse recordar pero eso ha quedado en el pasado ya que hoy lo más vanguardista es el fomentar las relaciones publicas, ya no más publicidad ya que ha llegado el momento en que las personas no creen

más en la publicidad, y el enfoque de las estrategias se ha cambiado por completo y está más enfocado a “*Funciones de clientes consumidores*” el que propone que la empresa define a qué grupo de clientes o consumidores pretende enfocar sus esfuerzos; con este enfoque tan marcado pretende conocer más de cerca las verdaderas necesidades que el cliente pueda tener que se manifiestan o simplemente están latentes y así formular estrategias para creación de nuevos productos o mejoras en estos, además de estrategias que sean distintivas y expansivas.

### **3.2 Enunciación de la misión y visión de la Empresa.**

La idea más común que se tiene de la misión es el motivo o propósito, o que pretende cumplir con su actividad en el entorno en el que actúa, lo que pretende hacer, para quien lo pretende hacer y en ciertos momentos es influenciada por la historia de la empresa y esta se encuentra orientada al mediano plazo. En cuanto a la visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano a largo plazo esta es de carácter “externo” ya que ve fuera de la organización en tanto la misión “es interna” ya que ve dentro de la organización.

### **3.3 Determinación de objetivos y metas organizacionales.**

Los objetivos pueden definirse simplemente “Como a lo que la empresa pretende llegar en un futuro” las metas u objetivos<sup>31</sup>.

A través de ellos se da a conocer lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Se detalla todo de tal manera en que se traza un mapa por donde seguir para dar pasos completamente seguros y sin ceguera, estos objetivos de pueden plantear de forma cualitativa o cuantitativa.

---

<sup>31</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración por objetivos Editorial Limusa, 1985.

Algunos factores que se toman en la formulación de objetivos:

- Señalar resultados esperados.
- Escribirlos que sean de fácil comprensión.
- Fijar objetivos solo en relación con otros objetivos de la organización.

Debe tenerse mucho cuidado en la formulación de objetivos a largo y a corto plazo, los de largo plazo o estratégicos se deben tomar ciertos parámetros como: ¿Es medible o verificable?, si son entendibles e identificables por terceros, si son flexibles o adaptables además de ser complementados por los de mediano a corto plazo.

### **3.4 El Análisis FODA**

Este análisis estudia las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda al gerente a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO). Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas<sup>32</sup> (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una Matriz FODA y requiere un criterio acertado.

### **3.5 Definición de estrategias empresariales.**

#### **3.5.1 Estrategias de la Mezcla de Mercadeo.**

##### **3.5.1.1 Producto.**

Las estrategias que se toman en base a este elemento de la mezcla, se toman en cuenta atributos de este para poder tomarlos al momento de la formulación de estrategias y tener una situación ventajosa ante la competencia.

Algunas estrategias basadas en el producto que se mencionan a continuación:

---

<sup>32</sup> Fred R. David. Conceptos de Planeación Estratégicas, Novena Edición., Pearson Education.



- La estrategia de desarrollo de productos.
- Estrategias de diferenciación en la imagen del producto.
- Estrategias de diferenciación en la calidad.
- Estrategias de diferenciación en el diseño.

### **3.5.1.2 Precio.**

En cuanto a las estrategias de precio de las cuales se les saca ventaja están:

- Estrategia de Descremado de Precios.

Según Stanton, Etzel y Walker<sup>33</sup>, poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto.

- Estrategias de Precios de Penetración.

Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos pero totalmente opuestos al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz<sup>34</sup>, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

- Estrategias de Precios de Prestigio.

---

<sup>33</sup>Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Mercadeo, 13va. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.

<sup>34</sup>Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio Mercadeo », Décima Edición, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius<sup>35</sup>, el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compre.

- Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia.

En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Según Agueda<sup>36</sup> Esteban Talaya, se pueden distinguir las siguientes actuaciones:

- Equipararse con los precios de los consumidores.
- Diferenciarse de los competidores con precios superiores.
- Diferenciarse de los competidores con precios inferiores
- Mantenimiento del precio frente a la competencia.
- Estrategia de Precios para Zona Geográfica.

El valor de un producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta, incrementando su participación en los gastos variables.

### **3.5.1.3 Plaza.**

El canal de distribución o medio físico con el que se tendrá contacto con el consumidor, acá para elegir el lugar se toma muy en cuenta; el producto, el tipo o segmento de mercado al que se va a dirigir la mercancía, la imagen que se le quiere dar. Los recursos con los que cuenta la empresa para poder optar por cierto tipo de plaza.

---

<sup>35</sup>Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, Mercadeo, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 412 y 421.

<sup>36</sup>Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Mercadeo, Décima Edición, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

#### **3.5.1.4 Promoción.**

En cuanto a las estrategias en la publicidad se ve el posicionamiento de la marca y para eso se tienen distintas maneras de llevar información a los clientes ya que con la implementación de la promoción no solo se vende un producto sino, imagen del producto, prestigio, calidad, buen precio, durabilidad, atributos o simplemente recordar la existencia de este.

### **3.6 Planes de Acción.**

Estos representan los planes de acción de la planificación estratégica. El propósito de la implementación de estos planes es que las estrategias o lo planeado se lleve a la práctica. Cuando ya se ha realizado las investigaciones evaluaciones respectivas en cuanto a la organización, es cuando se pueden evaluar las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, para poder poner en práctica un plan de acción para contrarrestar o aprovechar en el caso de las oportunidades.

El término presupuesto significa “antes de lo hecho”, pero esto se refiere al rubro de las finanzas; ya que para la realización o para poner en marcha el plan estratégico es necesario la asignación de fondos, para medir bien la capacidad monetaria de la empresa para cubrir ciertos gastos, inversiones, prestamos, y en cuanto tiempo promedio, aproximado se piensa recuperar o en qué medida han sido certeras las previsiones.

## **CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACION DE ROPA ARTESANAL EN TRES DE LAS PRINCIPALES RUTAS TURISTICAS DE EL SALVADOR.**

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

#### **1. Objetivo general.**

Determinar los factores relacionados con la comercialización de ropa artesanal en las distintas rutas turísticas a fin de contribuir a la pequeña empresa de la industria de la confección y penetrar en el mercado de turistas extranjeros

#### **2. Objetivos específicos.**

- 2.1** Determinar los canales de distribución adecuados para la comercialización de ropa artesanal.
- 2.2** Conocer el grado de aceptación que tiene la ropa artesanal en el mercado de turistas extranjeros para generar estrategias de penetración en el mercado de la ropa de vestir artesanal.
- 2.3** Identificar las características esenciales para los turistas extranjeros en las prendas de vestir artesanal a fin de incluirlos en la generación de nuevos diseños.

## **B. Metodología de la investigación.**

### **1. Método de investigación.**

El método de investigación que se utilizó, fue El Método Científico, siguiendo un orden sistemático, usando como Método general el Deductivo ya que se parte del razonamiento que va de lo general a lo específico.

### **2. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación fue exploratoria ya que se buscaron oportunidades potenciales en el mercado de Turistas extranjeros que visitan El Salvador, y se realizó mediante un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas.

### **3. Diseño de la investigación.**

La investigación fue no experimental, porque se observaron los fenómenos tal y como se dan en la realidad, lo cual permitió realizar un análisis de las empresas comercializadoras ubicadas en las rutas turísticas que abarca el estudio y a los turistas extranjeros.

### **4. Fuentes de recolección de información.**

#### **4.1 Fuentes Primarias.**

La información primaria, se obtuvo a través de un cuestionario formulado para los turistas extranjeros provenientes de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y Europa (España, Francia, Italia y Alemania) que visitan El Salvador y las tiendas comercializadoras que existen en las rutas que se investigaron; tales como la Ruta de Las Flores, Ruta Paraíso Artesanal y Ruta Artesanal.

## **4.2 Fuentes secundarias.**

La información secundaria se obtuvo por medio de textos, libros, tesis, consultas a páginas web relacionadas con el tema y que fueron de ayuda, e información legal.

## **5. Técnicas e Instrumentos.**

### **5.1 Técnicas de recolección de datos.**

#### **a) La encuesta:**

Esta técnica consiste en obtener información de los sujetos de estudio para el caso de investigación fueron los turistas extranjeros que visitan El Salvador, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

#### **b) La Entrevista:**

Esta consiste en una serie de preguntas formuladas sistemáticamente que son dirigidas a los dueños o encargados de las tiendas en las que se prevé comercializar los productos.

### **5.2 Instrumentos.**

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

- Guía estructurada para la realización de entrevista a la propietaria de la Empresa “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”
- Cuestionario para la encuesta a turistas extranjeros y tiendas comercializadoras.

## **6. Recolección y procesamiento de datos.**

El proceso de recolección se realizó encuestando a los turistas extranjeros que visitaron El Salvador, y las tiendas distribuidoras que existen en las rutas que se investigaron, tales como la Ruta de Las Flores, Ruta Paraíso Artesanal y Ruta Artesanal, los cuales fueron considerados en la muestra, los datos fueron tabulados y se realizó su respectivo análisis.

## **7. Determinación del universo de estudio.**

### **7.1 Determinación del universo.**

#### **7.1.1 Empresas comercializadoras de productos artesanales.**

Para determinar este universo, se tomaron en cuenta el número de establecimientos y tiendas artesanales que existen en los municipios que conforman la Ruta de Las Flores, los cuales son Nahuizalco, Juayúa, Ataco, Salcoatitlán y Apaneca, los municipios que conforman la Zona Alta de La Ruta Paraíso Artesanal principalmente La Palma seguido de San Ignacio, y finalmente los municipios pertenecientes a la Ruta Artesanal los cuales son Ilobasco y Suchitoto.

**CUADRO N° 10**

**Número de Establecimientos y tiendas de Artesanías por Ruta Turística.**

<b>Rutas y departamentos</b>	<b>N° por Depto.</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Ruta de Las Flores<sup>37</sup></b>		<b>47</b>	<b>22.6%</b>
Nahuizalco	23		
Juayúa	7		
Ataco	4		
Salcoatitlán	3		
Apaneca	10		
<b>Ruta Paraíso Artesanal<sup>38</sup></b>		<b>109</b>	<b>52.4%</b>
La Palma	105		
San Ignacio	4		
<b>Ruta Artesanal<sup>39</sup></b>		<b>52</b>	<b>25%</b>
Ilobasco	46		
Suchitoto	6		
<b>TOTAL</b>		<b>208</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro Amigos del Turista – Investigación Inicial Turística de la Palma 2008 – [cat.lapalma.corsatur@gmail.com](mailto:cat.lapalma.corsatur@gmail.com)

CEDAR Ilobasco – Datos del Último Censo de Tiendas de Suchitoto y tiendas de Ilobasco.

<sup>37</sup> CEDAR Hahuizalco - Inventario actualizado 2011 para catalogo - [cat.rutadelasflores@gmail.com](mailto:cat.rutadelasflores@gmail.com)

<sup>38</sup> Centro Amigos del Turista – Investigación Inicial Turística de la Palma 2008 – [cat.lapalma.corsatur@gmail.com](mailto:cat.lapalma.corsatur@gmail.com)

<sup>39</sup> CEDAR Ilobasco – Datos del Último Censo de Tiendas de Suchitoto y tiendas de Ilobasco.



### 7.1.2 Turistas Extranjeros.

Para determinar este universo se tomó en cuenta a los turistas extranjeros entre los 25 y 64 años de edad no residentes, procedentes de algunos países de Europa específicamente Alemania, España, Francia e Italia y de Norteamérica, Estados Unidos y Canadá, que visitaron Departamentos y Ciudades de El Salvador y que permanecieron en el país al menos una noche. (VER ANEXO 2).

La determinación del universo se hizo en base al Informe de Coyuntura de Turismo para el año 2010, proporcionado por el Ministerio de Turismo (MITUR)<sup>40</sup> a través de su área de estadísticas en donde la proporción de turistas extranjeros que llegaron al país para el año 2010 fue 11,670 europeos y 339,001 norteamericanos. (Ver detalles en cuadro № 11).

**CUADRO N° 11**

**Número de Turistas por Lugar de Procedencia sin aplicación de porcentajes – Año 2010**

<b>PAIS DE PROCEDENCIA</b>	<b>NUMERO DE TURISTAS</b>	
<b>Norteamérica</b>		339,001
Estados Unidos	318,569	
Canadá	20,432	
<b>Europa</b>		11,670
Alemania	2,020	
España	5,843	
Francia	1,332	
Italia	2,475	
<b>Total</b>		<b>350,671</b>

Fuente: Informe de Coyuntura año 2010 Ministerio de Turismo

<sup>40</sup><http://www.elsalvador.travel/>

Se aplicó el 82.2% (VER ANEXO 3) que son los catalogados como turistas extranjeros no residentes con un total de 9,593 Europeos y 278,659 Norteamericanos; a lo que también se aplicó el porcentaje de turistas que visitaron Departamentos y Ciudades con un porcentaje del 59% para los Europeos y 80% (VER ANEXO 3) para los Norteamericanos, haciendo un total de 5,660 europeos y 222,927 Norteamericanos, lo que corresponde al total de 228,587, se restó así los porcentajes de las edades que no se utilizaron que es el 7.8% (VER ANEXO 4) y de turistas extranjeros que visitaron familiares que es 35.4% (VER ANEXO 4) y se obtuvo el total definitivo de turistas que cumplían con el perfil establecido con anterioridad, que son 156,608.

### CUADRO N° 12

#### Número de Turistas por Lugar de Procedencia que cumplen con el perfil establecido – Año 2010

PAIS DE PROCEDENCIA	NUMERO DE TURISTAS
Norteamérica	152,730
Europa	3,878
<b>Total</b>	<b>156,608</b>

Fuente: Informe de Coyuntura año 2010 Ministerio de Turismo

## 7.2 Determinación de las muestras.

### 7.2.1 Determinación de la muestra de los comercializadores de productos artesanales.

El universo estuvo conformado por 208 establecimientos y tiendas de Artesanías que existen en las Rutas Turísticas que se estudiaron y se tomaron sobre la base de una distribución normal con un nivel de confianza del 90%,

utilizando un valor de **z** de 1.645 (ver anexo 5), un porcentaje de error en la investigación del 10%, con una probabilidad de éxito del 80% y una probabilidad de fracaso del 20%, valores obtenidos de la prueba piloto en donde 8 de cada 10 tiendas dijeron estar interesados en ropa artesanal moderna.

En este caso como sí se conoce un estimado del número de establecimientos y tiendas, se aplicó la siguiente fórmula<sup>41</sup>:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

**N**: es el tamaño de la población

**Z**: se utilizó un grado de confianza del 90%, para el cual tenemos un valor crítico del 1.645

**E**: error permitido, para este caso es del 10%

**p y q**: se consideran con un valor del 0.80 y 0.20 respectivamente.

Al sustituir los datos se obtuvo:

Para **N**= 208

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.80 * 0.20) (208)}{(208-1)(0.10)^2 + (1.645)^2 (0.80 * 0.20)}$$

**n**= 32 tiendas.

---

<sup>41</sup><http://www.uaq.mx/maticas/estadisticas/xu5.html>

### CUADRO N° 13

#### Propietarios o Encargados de Tiendas o Establecimientos de Artesanías a entrevistar por Ruta Turística según Número de Departamentos.

Rutas y departamentos	N° por Depto.	TOTAL
Ruta de Las Flores	5	14
Ruta Paraíso Artesanal	2	8
Ruta Artesanal	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** El total de tiendas encuestas fue distribuido de acuerdo al número de municipios que conforman cada Ruta turística.

#### 7.2.2 Determinación de la muestra de turistas extranjeros.

El universo está conformado por 156,608 turistas extranjeros no residentes de 25 a 64 años de edad, sin distinción de sexo, se tomaron sobre la base de una distribución normal con un nivel de confianza del 95%, utilizando un valor de  $z$  de 1.96 (ver anexo 5), un porcentaje de error en la investigación del 7%, con una probabilidad de éxito del 80% y una probabilidad de fracaso del 20%, valores resultantes de la prueba piloto en donde 8 de cada 10 turistas extranjeros dijeron comprar ropa artesanal.

En este caso como sí se conoce el tamaño de la población entonces se aplicó la siguiente fórmula<sup>42</sup>:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

**N:** es el tamaño de la población

**Z:** se utilizó un grado de confianza del 95% para el cual el valor crítico es del 1.96

**E:** error permitido, para este caso es del 7%

**p y q:** se consideran con un valor del 0.80 y 0.20 respectivamente.

Al sustituir los datos se obtuvo:

Para **N=** 156,608

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80 * 0.20) (228,587)}{(228,587 - 1)(0.07)^2 + (1.96)^2 (0.80 * 0.20)}$$

**n=126** turistas extranjeros.

## 8. Presentación y análisis de los resultados de la investigación.

### 8.1 Procedimiento para el análisis.

Con el propósito de proporcionar un orden metodológico se tomaron en consideración los siguientes pasos:

- Se hizo una síntesis de la información en cuadros estadísticos.
- Luego de elaborar los cuadros se hizo un análisis de cada una de las interrogantes que conformaron el cuestionario.

---

<sup>42</sup><http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>

- Se analizó por separado los porcentajes de las diferentes respuestas lo que permitió comparar y evaluar la información obtenida.
- Se procedió a la presentación de los resultados a través de cuadros estadísticos.

## **8.2 Tabulación y análisis de los datos.**

Se hizo una separación de los elementos básicos de la información y se examinaron con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación, (Ver ANEXOS 8 y 9, tabulaciones y gráficos).

## **9. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA ARTESANAL.**

Para esta investigación se tomó como objeto de estudio las tiendas ubicadas en la Ruta de Las Flores, Ruta artesanal y Ruta paraíso artesanal, así como también los turistas extranjeros que visitan dichas Rutas. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha realizado un análisis tanto de las tiendas encuestadas como de los turistas extranjeros encuestados, los cuales se presentan a continuación.

### **9.1. Análisis de Tiendas Comercializadoras de Ropa Artesanal.**

En la investigación realizada a las tiendas, se tomó una muestra de 32, las cuales fueron distribuidas por número de departamentos, entrevistando así a 14 tiendas de la Ruta de Las flores, 10 tiendas de la Ruta Artesanal y 8 de la Ruta paraíso artesanal

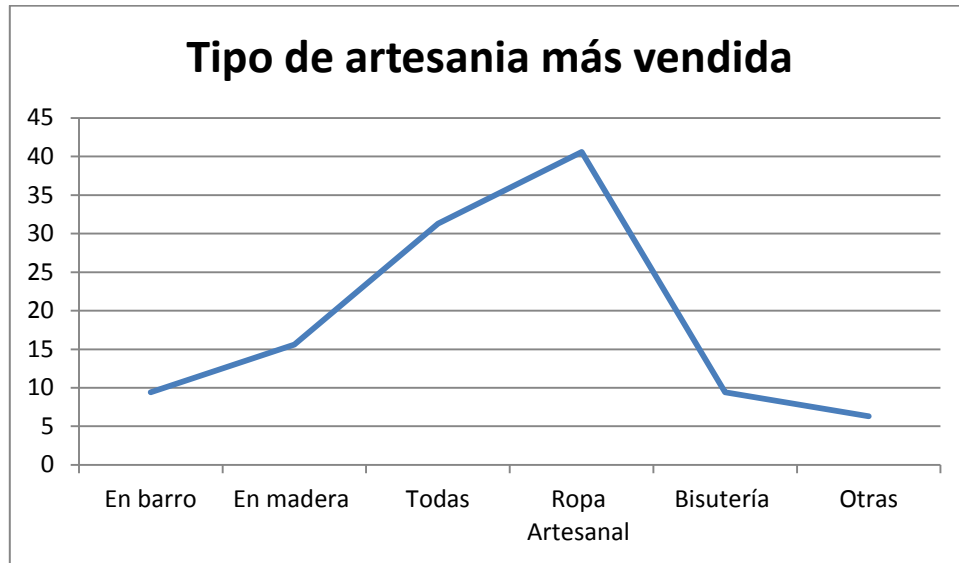
Según los encargados o propietarios de las tiendas ubicadas en las Rutas turísticas sujetas de estudio manifestaron que la mayor afluencia de turistas extranjeros se destaca más en la época de navidad con un 50% respecto al total de encuestados mas lo que expresan que la afluencia es en todo el año, hace un total del 75% de visitantes en la época de navidad, sin embargo este estudio reconoce que también la época de

Semana Santa el país es muy visitado por turistas extranjeros al igual que en las vacaciones de Agosto y que en los demás meses esta afluencia disminuye considerablemente.

También, según de la opinión de encargados y propietarios de las tiendas, que la mayoría de los turistas que visitan El Salvador son norteamericanos, con un porcentaje del 50%, seguido de un 28% de europeos y el resto repartido en los demás países del mundo, pero no se puede ignorar el gran número de turistas nacionales, que también son consumidores de ropa artesanal, si bien no es tan impactante como para el extranjero, pero hay muchos salvadoreños que aprecian su cultura, tal es el caso de los hermanos lejanos que adquieren esta artesanía como un producto nostálgico, para llevar recuerdos a sus amigos, u objetos de gustos personales característicos de su país de origen y también están los turistas nacionales que simplemente gustan de lo regional.

De igual manera, según la perspectiva de los encargados o propietarios de las tiendas, la artesanía que más venden es la ropa artesanal con un porcentaje del 40%, lo que refleja un margen muy atractivo para la introducción de la ropa artesanal moderna, si bien cada pueblo tiene su artesanía que lo caracteriza, la ropa está en todas partes y es un producto de primera necesidad, lo que aumenta las posibilidades de su venta, y como no es perecedero en el tiempo, solo necesita adaptarse a la moda actual para seguir manteniéndose dentro del mercado.

GRAFICO N° 1



Fuente: Investigación propia, ver pregunta 6 del anexo 8

Del total de encargados o propietarios de las tiendas encuestadas un 84% manifestó tener a la venta ropa artesanal, a un 87% le gustaría incluir este tipo de artesanías en su tienda y un 60% aproximadamente, que le gustaría incluir estilos nuevos y modernos. Esto indica que este canal de distribución es más atractivo para la introducción de ropa artesanal a las tiendas ya que estas desean incluir nuevos estilos que vayan acorde a la moda y no al estilo folklórico clásico al que los turistas en general están acostumbrados, si no a darle un nuevo enfoque a esta artesanía.

De todos los tipos de prendas artesanales la que más se tiene en disposición según datos obtenidos de la investigación son las blusas con un 41% y que respecto a total de prendas también son las que más se venden con un 44%, seguido de camisas para caballeros con un 22% de disponibilidad y un 13% en ventas. En este punto debe aclararse que también los otros tipos de ropa son vendidos pero no en grandes proporciones como los anteriores y aunque la ropa para niños ocupe también un alto porcentaje con 16% no es tomada en cuenta con tanta fuerza pues el mercado meta son turistas extranjero de 25 a 64 años aclarando que esto no significa que se dejen fuera.



Respecto a la cantidad de unidades que las tiendas venden mensual, la mayoría de estas vende menos de 15 prendas, seguido de las que manifestaron vender de 15 a 30, siendo estos los rangos con 34.4% y 28.1% respectivamente, podemos ver que la ropa artesanal no es un producto que no se vende al detalle, pero que con el ofrecimiento de nuevo estilos modernos este promedio de ventas puede aumentar, puesto que se genera una demanda potencial muy atractiva (ver cuadro N° 13), lo que indica más producción para la empresa y mejores oportunidades de expandirse en el mercado.

#### CUADRO N° 14

##### Demanda estimada en Unidades.

N° de Tiendas	Promedio de unidades vendidas al mes	Demanda Mensual	Demanda Anual
11	10	110	1,320
9	20	180	2,160
5	35	175	2,100
2	45	90	1,080
<b>Demanda Total Estimada</b>		<b>555</b>	<b>6,660</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación, ver pregunta 12 del anexo 8

#### CUADRO N° 15

##### Demanda estimada por Ruta.

Ruta Artesanal	Porcentaje de participación	Demanda Mensual	Demanda Anual
Ruta de Las Flores	43.8%	243	2,916
Ruta Artesanal	31.3%	174	2,088
Ruta paraíso Artesanal	25.0%	138	1,656
<b>TOTAL</b>		<b>555</b>	<b>6,660</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación, ver pregunta 2 del anexo 8

Según la opinión de encargados y propietarios de las tiendas encuestadas las épocas del año en las que es más apropiado comercializar la ropa artesanal es Navidad y año nuevo ya que es cuando más afluencia de turistas extranjeros existe, seguido de Semana Santa que es época de vacacionar, esto indica el tiempo en que existe una mayor demanda en la ropa artesanal.

Los clientes no compran por comprar, ellos tienden a basarse en una serie de características para realizar su compra y la más sobresaliente es el precio con un 40.6%, debido a la situación económica y las diferentes crisis, los turistas extranjeros y nacionales buscan economizar en la adquisición de una prenda y aun cuando hay muchos que se fijan en el diseño y la calidad del producto, buscan de alguna manera equilibrar características, sin omitir el precio.

En cuanto a la comercialización de las prendas de vestir con marca o sin marca, el 50% los encargados o propietarios de las tiendas prefieren que estos productos tengan marca pues esto les da una mejor presentación al producto y lo hace mas valioso y atractivo que el que no posee marca, esto se relaciona al costo de las prendas pues la mayoría considera mas favorable el precio de las prendas en un rango de \$5 a \$15 dependiendo de la misma y el hecho que tenga o no marca influye mucho en este costo. Un producto con marca es más costoso que uno sin marca pero los productos identificados con marca son preferidos por los comercializadores, por el hecho de tener un nombre por el cual reconocerlo.

La publicidad es muy escasa, las tiendas carecen de ella a pesar de ser un factor fundamental para la venta y si la poseen es en un porcentaje mínimo, los clientes pueden encontrar información a través del Ministerio de Turismo (MITUR) y las oficinas de este o simplemente en la misma tienda, o por medio de internet, brochure, hojas volantes u otro tipo de publicidad barata y en muchos de los casos no utilizan ningún medio para informar y dar a conocer sus negocios, esta publicidad empobrecida hace que las tiendas no puedan posicionarse y aun cuando algunas están registradas en

instituciones como el MITUR o las oficinas turísticas que proporcionan apoyo al turismo no poseen la publicidad necesaria, mucho menos los que no están registrados en ninguna institución.

En cuanto a la mezcla de lo folklórico con lo moderno los encargados o propietarios de las tiendas consideran que es una buena idea para la creación de nuevos estilos de ropa, que al final podría tener una buena aceptación en el mercado y por ende un incremento en las ventas de dicha artesanía.

## **9.2. Análisis de Turistas Extranjeros.**

La encuesta se administró a los turistas extranjeros que visitaron la Ruta de Las Flores, Ruta Artesanal y la Ruta Paraíso Artesanal en los meses de Octubre y Noviembre del año 2011. La finalidad de la encuesta es conocer la opinión de los turistas extranjeros sobre la Ropa de vestir artesanal; al analizar los resultados de la población de turistas extranjeros encuestados se obtuvieron los siguientes datos:

El total de la población de turistas encuestados fueron 126 personas, 56 turistas pertenecen al género femenino el cual equivale al 44%, mientras que 70 son del género masculino y equivalen al 56% de la población encuestada, siendo más hombres que mujeres los turistas extranjeros encuestados. Las edades de encuestados se encuentran en los rangos de 25 a 64 años de edad, pero el rango que predominó fue de 25 a 34 años el cual equivale al 52% de los encuestados, lo que significa que la mayoría de los turistas extranjeros encuestados son adultos jóvenes.

En cuanto a la procedencia, Norteamérica tiene la mayor participación de los turistas extranjeros que visitan El Salvador con el 47% –siendo la mayoría (59%) Estadounidenses–, Europa tiene una presencia del 23% –en el cual España, Italia, Francia y Portugal representan el 17% de los turistas extranjeros– y Sur América es representado con el 13% –predominando Argentinos (38%) y Brasileños (32%)–.

Mientras que Asia, África y Oceanía son continentes con menos número de personas que visitan El Salvador, siendo en total 18% entre hombres y mujeres.

En relación a los motivos por los cuales visitan El Salvador, la razón más común es por turismo con el 79%, aunque hay muchos que lo hacen por negocios los cuales son representados con el 14%. Independiente al lugar de procedencia los turistas extranjeros tienen gustos en común, uno de ellos son las rutas turísticas que recorren, de las rutas en estudio las más visitadas son La Ruta Paraíso Artesanal con 35%, seguida de La Ruta de Las Flores con el 32% y la Ruta Artesanal con el 19%.

Otro aspecto en el que se indagó fue en la compra de artículos artesanales, ante lo cual el 69% reflejó adquirir este tipo de productos; de los artículos que compra la mayoría (45%), son artesanías elaboradas en madera.

Entre los principales motivos de compra de artículos artesanales sobresalió la compra por gustos personales con el 46%, otros para llevar recuerdos con el 12% y para dar regalos con 11%,

En relación al interés de los turistas en adquirir ropa de vestir artesanal, el 67% estaría interesado en comprar este tipo de prenda. Entre los artículos de mayor frecuencia que estarían dispuestos a comprar se encuentran las blusas (33%), seguido por las camisas de caballero (26%), luego los vestidos (21%). Las tallas más demandadas son la M con el 30% y L con el 19%.

Existen varias características que son importantes al momento de una compra, para los turistas extranjeros encuestados la más importante es el precio con el 34%, el cual está dividido en mujeres 21% y hombres 13%. Otra es el diseño con el 16%, ya que este es su manera de expresar su personalidad, gustos y preferencias, es por eso, que el 59% prefieren diseños modernos e innovadores, mientras que el 7% los prefiere combinados.

Así como existen diferentes diseños de ropa artesanal, también se tienen diferentes estilos entre los cuales están los bordados, calados, añil y combinados, predominando así el Añil con el 27% y los calados con el 22%. Los colores de mayor preferencia por los turistas extranjeros son el azul con un total del 20%, le sigue el blanco con un 19%, el Beige con el 14%, pero también se tiene que el 10% de ellos prefieren de varios colores. No puede quedar atrás la tela que los turistas prefieren en una prenda de vestir artesanal, las telas de algodón sobresalieron con el 60%, ya que no importando el clima en los países de procedencia, ellos siempre prefieren estar cómodos, sentirse libres y utilizar telas frescas.

Hoy en día existen muchas tiendas de ropa artesanal en diferentes puntos del país, sin embargo el sitio más destacado en donde los extranjeros han visto tiendas artesanales son los lugares turísticos como los pueblos con un 52%. Esto nos indica que la adquisición de ropa artesanal puede realizarse en cualquier tienda en donde se distribuya, sin embargos tienen más accesibilidad de adquirirla en los pueblos que visitan, tal es así, que de acuerdo al estudio realizado el 54% de los turistas indican que ellos comprarían los productos artesanales en los lugares turísticos. En cuanto al precio estos desean pagar, el 69% pagarían \$15 por alguna prenda y el 27% hasta \$20.00 dependiendo el artículo.

Para los turistas la información de las tiendas artesanales no es fácil de obtenerla, sin embargo, el 23% la adquiere en oficinas turísticas, el 18% en agencias de viaje, algunas de estas son las mismas en donde compran sus boletos aéreos y un 12% obtienen la información directamente en el Ministerio de Turismo. De acuerdo a los datos de la investigación, el 41% de los turistas extranjeros demandan que la información de tiendas que venden ropa artesanal pueda encontrarse en la web, ya que esto les facilita a ellos el proceso de búsqueda y les ahorra tiempo, el cual posteriormente podrían utilizar para visitar y conocer más lugares. Los encuestados también tuvieron la oportunidad de calificar la información obtenida durante su visita a El Salvador de los lugares en donde se encuentran las tiendas artesanales. Según

su criterio el 36% calificó esta información como muy buena, mientras que el 27% lo calificó como buena y un 6% como regular.

De acuerdo a la opinión de los encuestados el que una prenda tenga un diseño original y existan variedad de estilos le da mayor valor a este tipo de artículos, siempre y cuando se ofrezca variedad de colores en las prendas a precios accesibles en el mercado, es por eso que entre las sugerencias que brindaron en la investigación para que las prendas de vestir artesanales tuviesen mayor demanda entre los turistas se encuentran la variedad de estilos, diseños originales, variedad de colores y precios accesibles. Pero el factor con la mayor puntuación es la variedad de estilos con el 31% y lo sigue los diseños originales con el 23%.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **✓ Conclusiones**

1. El género femenino es el más atraído por la ropa artesanal ya que la prenda más vendida son las blusas con un 40.6%.
2. Los encargados o propietarios de las tiendas prefieren vender la ropa artesanal con marca.
3. El 52% de los turistas se encuentran en el rango de edad de los 25 a 34 años.
4. La ruta más visitada por los turistas extranjeros es la Ruta Paraíso Artesanal con el 35% seguida de la Ruta de las Flores y finalmente con un 19% la Ruta Artesanal.
5. La mayoría de turistas (67%) les gustaría comprar ropa de vestir artesanal.

6. Las características más importantes para los turistas extranjeros son el precio (34%), el diseño (16%) y el estilo (10%).
7. Los diseños con mayor aceptación por parte de los turistas extranjeros son los modernos, añil y calados; la tela preferida en las prendas artesanales es el algodón (60%), en colores azul, blanco, beige o combinación de colores.
8. Las tiendas ubicadas en las diferentes rutas turísticas son las preferidas por los turistas para adquirir la ropa artesanal.
9. El medio por el cual los turistas prefieren obtener información de los productos artesanales es a través del internet.

#### ✓ **Recomendaciones**

1. Diseñar nuevas líneas de producto para el mercado de damas.
2. Mejorar el diseño de la etiqueta de las prendas.
3. Diseñar nuevos estilos tomando en cuenta los gustos y preferencias de los adultos jóvenes.
4. Promover la comercialización de las prendas de vestir artesanales en las tiendas de las rutas con mayor demanda de turistas extranjeros.
5. Intensificar el esfuerzo de venta de las prendas de vestir artesanal para aumentar la demanda del producto en los turistas extranjeros.
6. Ofrecer prendas artesanales a precios accesibles, con diseños exclusivos y estilos originales.

7. Mejorar los estilos modernos en la ropa de vestir artesanal, hechos con añil y calados, en telas de algodón con colores claros y combinados, para superar las expectativas del cliente.
8. Proporcionar la información adecuada y necesaria a los turistas extranjeros de las tiendas (favorables para la empresa) que tienen a la venta la ropa de vestir artesanal en los lugares turísticos de las Rutas visitadas.
9. Crear una página web, en donde los turistas extranjeros puedan obtener información de las tiendas en donde ellos puedan comprar la ropa de vestir artesanal.



## **CAPITULO III PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”.**

### **1. PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**

#### **1.1 Visión.**

Ser una empresa productora y comercializadora de ropa artesanal reconocida a nivel nacional e internacional, que cultive en las nuevas generaciones el respeto por la cultura y el arte en la ropa, así mismo fomentar el desarrollo de fuentes de empleo y contribuir en la economía del país y de esta forma sobresalir en el ámbito de la confección de la ropa artesanal.

#### **1.2 Misión.**

Somos una empresa productora y comercializadora de ropa artesanal con características únicas, que ofrece calidad, originalidad y creatividad a los amantes de la cultura a través de diseños y estilos que mezclan lo típico con lo moderno y que son atractivos para el mercado.

#### **1.3 Valores.**

- Responsabilidad.
- Calidad
- Honestidad.
- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.

## **2. ORGANIZACIÓN DE “BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.”**

### **2.1 Descripción General de la Organización.**

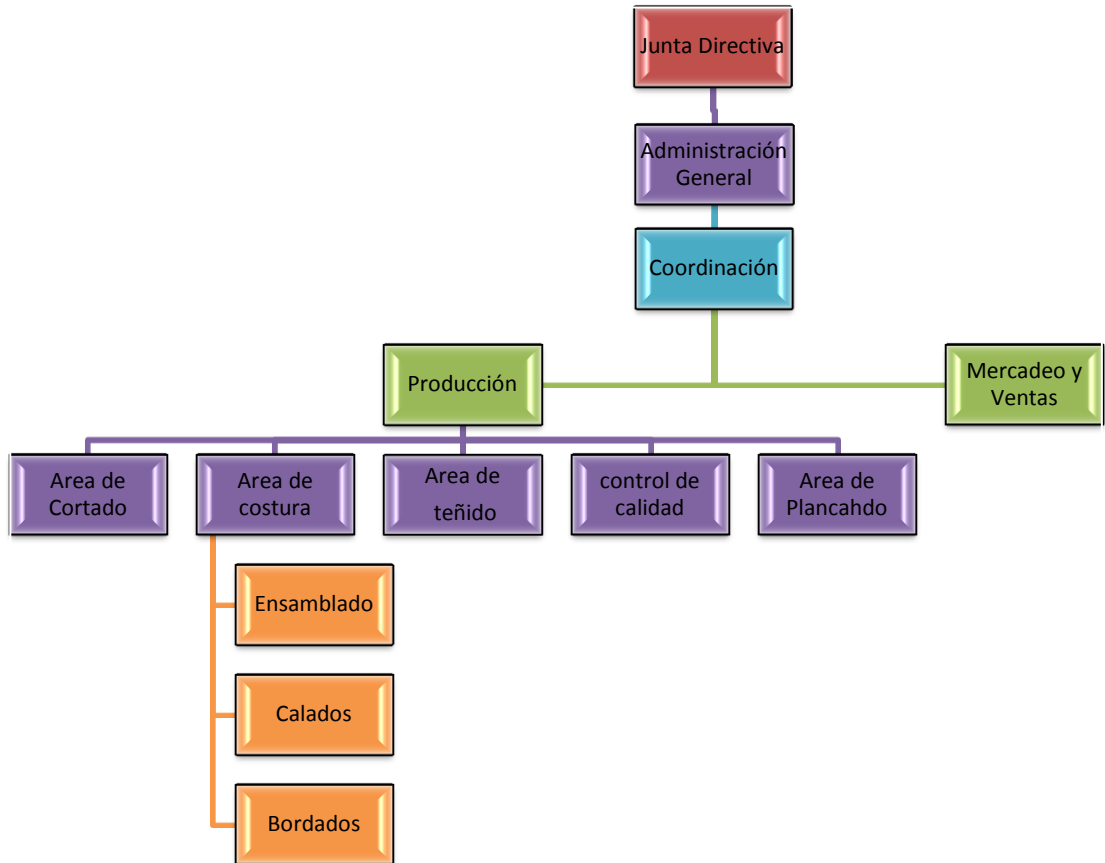
“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A de C.V”, es una empresa que se dedica a la fabricación de ropa artesanal, la cual ofrece prendas de calidad con un estilo diferente a las prendas tradicionales, ya que incluyen en sus estilos un toque moderno y exclusivo. Cada prenda está diseñada y procesada de la manera más cuidadosa posible ya que su elaboración es muy delicada y sus procesos muy minuciosos por lo que es preciso realizar un control en la calidad de los productos.

La empresa está constituida por la Junta Directiva, el Administrador General quien representa la mayor autoridad dentro de la misma, ya que es quien decide, coordina y supervisa cada proceso en todos los rubros de la empresa, asegurándose de la calidad en las prendas y eficiencia de los artesanos empleados, también por un coordinador, que es la mano derecha del Administrador General y es le encargado de las diferentes áreas que conforman el departamento de Producción, que pasan al departamento de Mercadeo y ventas que es dirigido por el Administrador General

### **2.2 Organigrama**

La empresa está constituida por la administración general, la coordinación, el departamento de producción y el de ventas y mercadeo y cada uno de estos con sus respectivas áreas, las cuales están descritas en el organigrama siguiente:

**GRAFICO N° 2**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1 Descripción de unidades organizativas.

- **Junta Directiva:** Compuesta por los esposos Cuellar, propietarios de la empresa.
- **Administración General:** se encarga de los procesos de producción, calidad y ventas de la empresa.

- **Coordinación:** acá se encargan del departamento de producción y en caso de faltar el administrador general tiene la capacidad de tomar decisiones y administrar los procesos.
  
- **Producción:** Este departamento se encuentra dividido en 5 áreas de trabajo:
  - **Área de cortado:** es donde se corta cada una de las piezas que serán ensambladas posteriormente para la realización de la prenda.
  - **Área de costura:** Este se divide en 2 partes, bordado y calado. Luego de ensamblar la pieza y de acuerdo al estilo que poseerá, se someten al proceso ya sea de bordado, calado o en muchos casos en ambos procesos. El bordado y el calado pueden ser de manera industrial o artesanal.
  - **Área de teñido:** cuando la pieza ya esta ensamblada es llevada al proceso de amarrado para darle el diseño correspondiente y luego se introducen en las pilas de añil.
  - **Control de calidad:** En esta área las prendas pasan en primer lugar por el coordinador y en caso que este tenga dudas pasan a control por parte del administrador general.
  - **Área de planchado:** Este es el último proceso, ya estando las prendas terminadas se dan los últimos acabados a base de calor para ser llevadas a la bodega.
  
- **Mercadeo y Ventas:** este departamento es dirigido por el administrador general, quien se encarga de todos los procesos, desde recibir los pedidos hasta llevarlos a las tiendas detallistas para la venta y también de llevar el control general de las actividades que se realizaran para el mercadeo de la empresa, como publicidad, merchandising, promoción y otras.

## **2.3 Procesos de Producción.**

### **2.3.1 Procesos de Producción de Prendas Bordadas.**

Las prendas se elabora mediante varios procesos, la tela es cortada en base a los moldes que se tienen de cada estilo, luego son ensambladas, pasan al proceso de bordado, en el que se determina de acuerdo al estilo si será hecho a mano o a máquina; terminado el bordado se pasa a control de calidad y si esta correcto, las prendas pasa al área de planchado y es almacenada, quedando así lista para la venta. (Ver Flujograma N° 1)

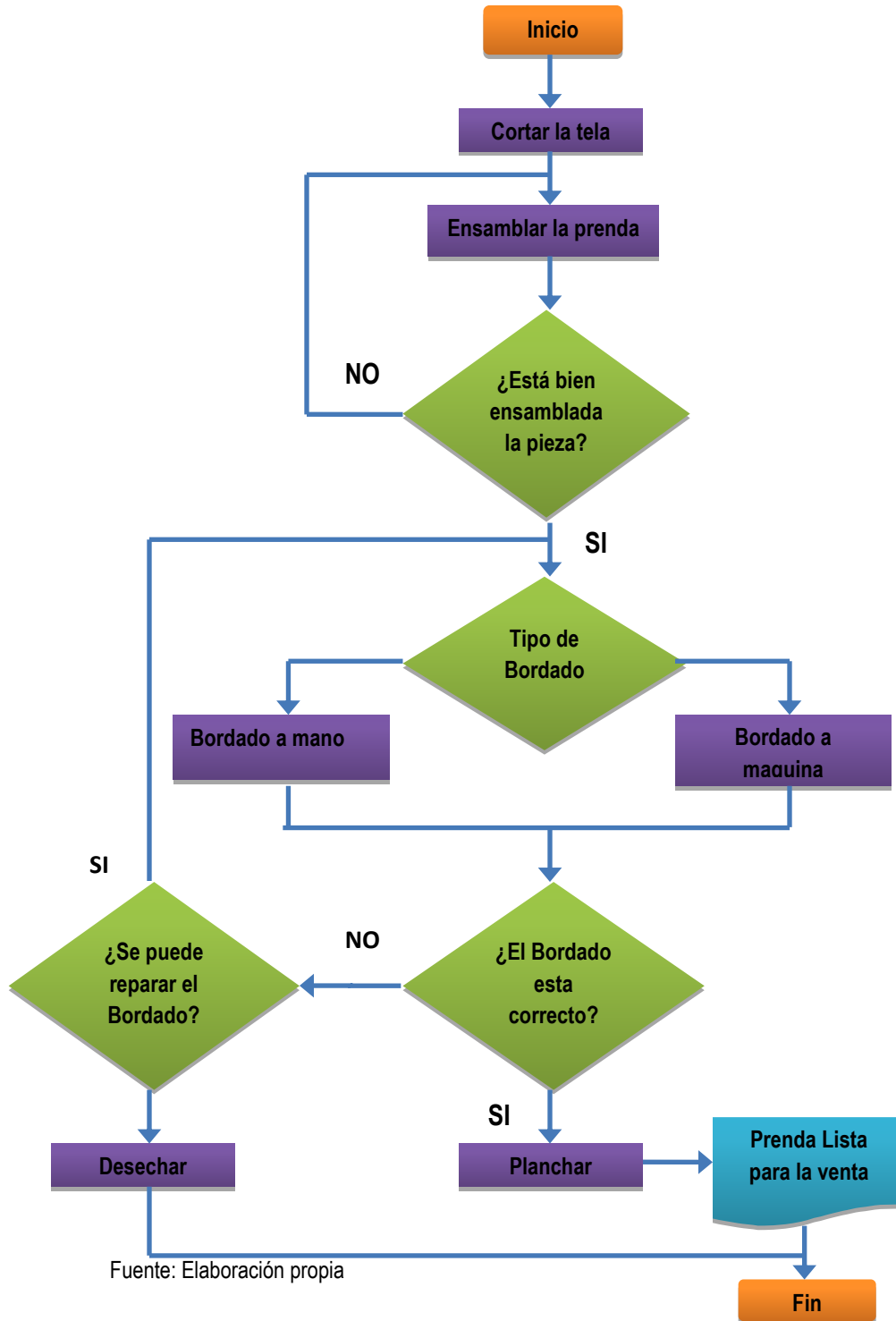
### **2.3.2 Procesos de Producción de Prendas caladas.**

Al igual que en el proceso de Bordado, la prenda es ensamblada y luego pasa a manos de artesanos que elaboran el calado, este proceso en muy tardado, ya que se hace a mano y requiere de mucho cuidado, al terminar el calado se observa que este bien elaborado, se plancha y almacena. (Ver Flujograma N° 2)

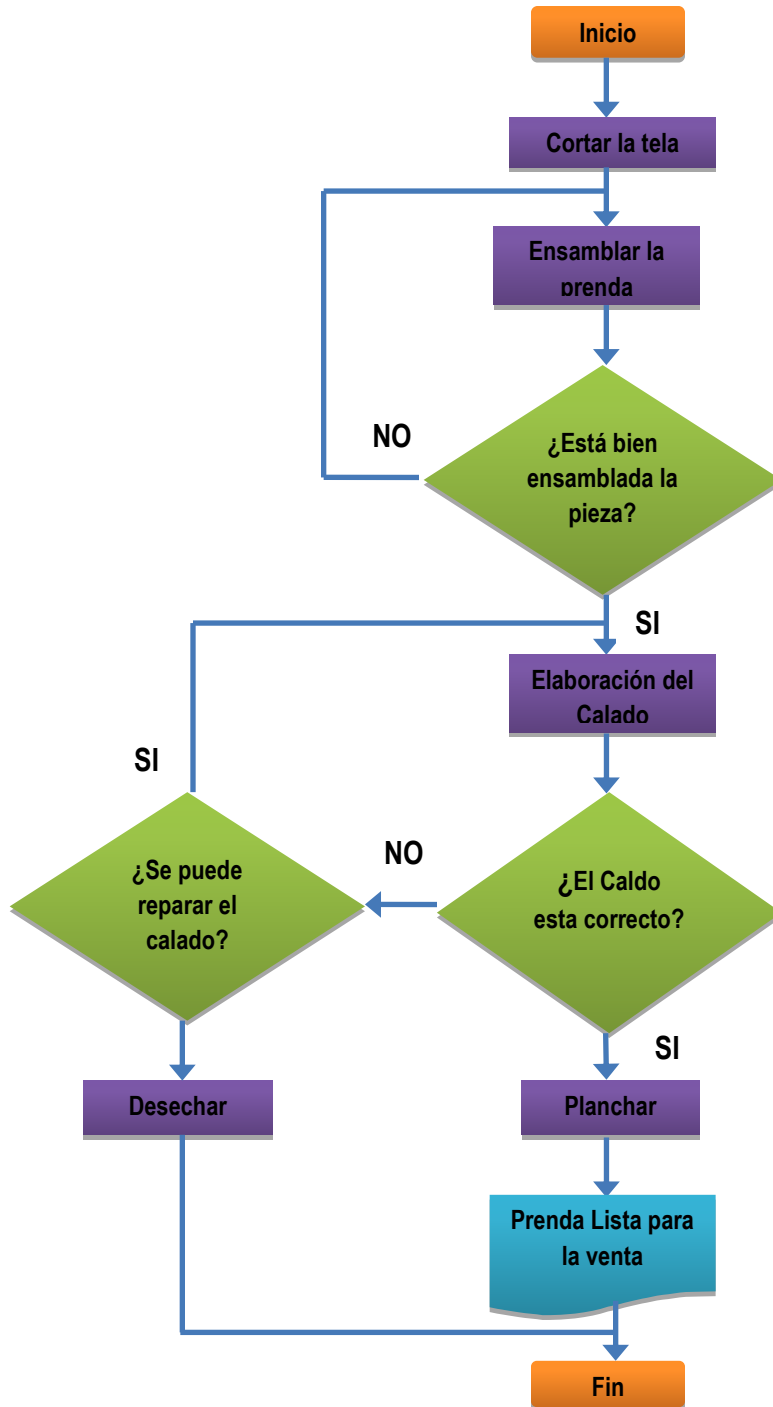
### **2.3.3 Procesos de Producción de Prendas teñidas con añil.**

El proceso de teñido con añil es el más tardado, ya que luego de ensamblar las prendas estas pasan un proceso de amarrado en el que se da el estilo a la misma, luego es teñida en las pilas de añil y dependiendo de la intensidad del color que se desea, así es el tiempo que la prenda pasa dentro del añil, al tener listo el tono de azul requerido, se pasa a secar, planchar y almacenar. (Ver Flujograma N° 3)

**FLUJOGRAMA N°1**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**  
**PROCESO DE PRODUCCION DE PRENDAS BORDADAS**

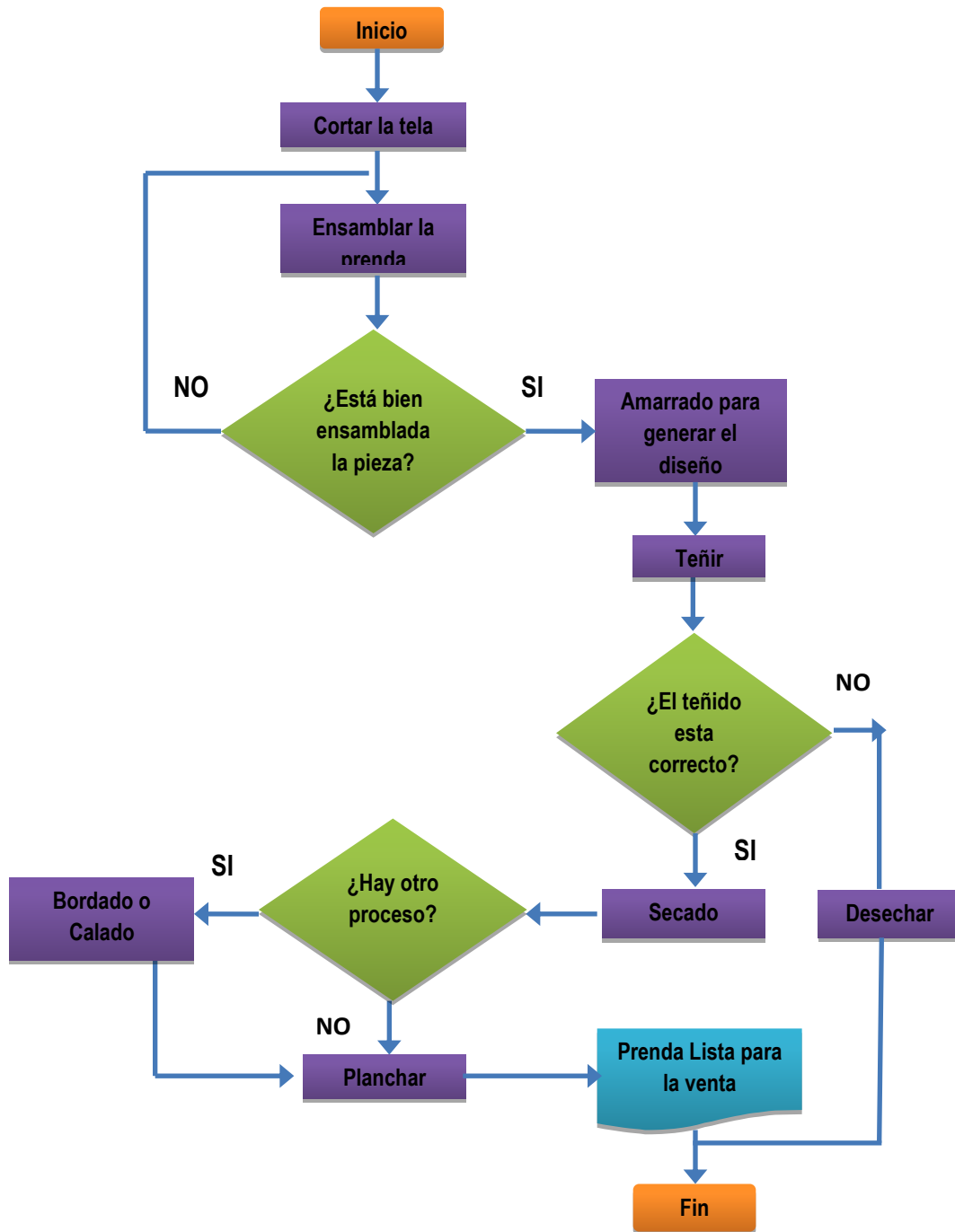


**FLUJOGRAMA N° 2**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**  
**PROCESO DE PRODUCCION DE PRENDAS CALADAS**



Fuente: Elaboración propia

**FLUJOGRAMA N° 3**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**  
**PROCESO DE PRODUCCION DE PRENDAS TEÑIDAS CON AÑIL**



Fuente: Elaboración propia



### 3. ANALISIS DEL ENTORNO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.”

#### 3.1. Clientes

Entre los principales clientes de la empresa, se encuentran:

**Cuadro N° 16**  
**Clientes de Bordados Exclusivos S.A. de C.V.**

Nombre de tienda	Ubicación	Departamento
Nahanché	Basilea y Centro Comercial Metro Centro	San Salvador
Alternativa	Centro Comercial Multiplaza	La Libertad
Casabella	Colonia Escalón	San Salvador
Guanacos	Suchitoto	Cuscatlán
La casa de la abuela	Suchitoto	Cuscatlán
Hotel Decameron	Tienda de artesanías	Sonsonate
Walmart	Feria de artesanías (una vez al año en el mes de Septiembre)	La Libertad

Fuente: Elaboración propia

Los clientes potenciales de la empresa son:

- Tiendas comercializadoras de prendas de vestir artesanal ubicadas en la Ruta de Las Flores, Ruta Paraíso Artesanal y Ruta Artesanal. (Ver anexo 8, pregunta 1)
- Turistas extranjeros que visitan las rutas antes mencionadas.

#### 3.2 Proveedores

Los proveedores de “Bordados Exclusivos S.A. de C.V.” son:

- Depósitos de Telas.
- Talleres de San Sebastián.

- Artesanos de Guatemala.

### **3.3 Productos Sustitutos**

Entre los productos sustitutos se encuentran:

- Las prendas que son de precio más bajo, como las que provienen de países como China que tienen marcas genéricas, por su valor monetario los clientes prefieren comprar este tipo de ropa a pesar de ser conscientes de menor calidad.
- Otras marcas de ropa artesanal salvadoreña que fabrican el mismo estilo y color pero a pesar de eso no supera el diseño y las telas pero aun así se convierte en sustituto.
- Ropa que es idéntica a la artesanal, la diferencia es que estas no son piezas únicas ya que son elaboradas en series y de manera industrial a diferencia de las artesanales que son realizadas a mano.
- La ropa importada desde países como España de la marca ZARA, forman parte de los productos sustitutos ya que los diseños y las telas se asemejan mucho a la ropa de vestir artesanal moderna con la diferencia que no toda la prenda es confeccionada a mano sino solo ciertos pasos.

### **3.4 Principales competidores.**

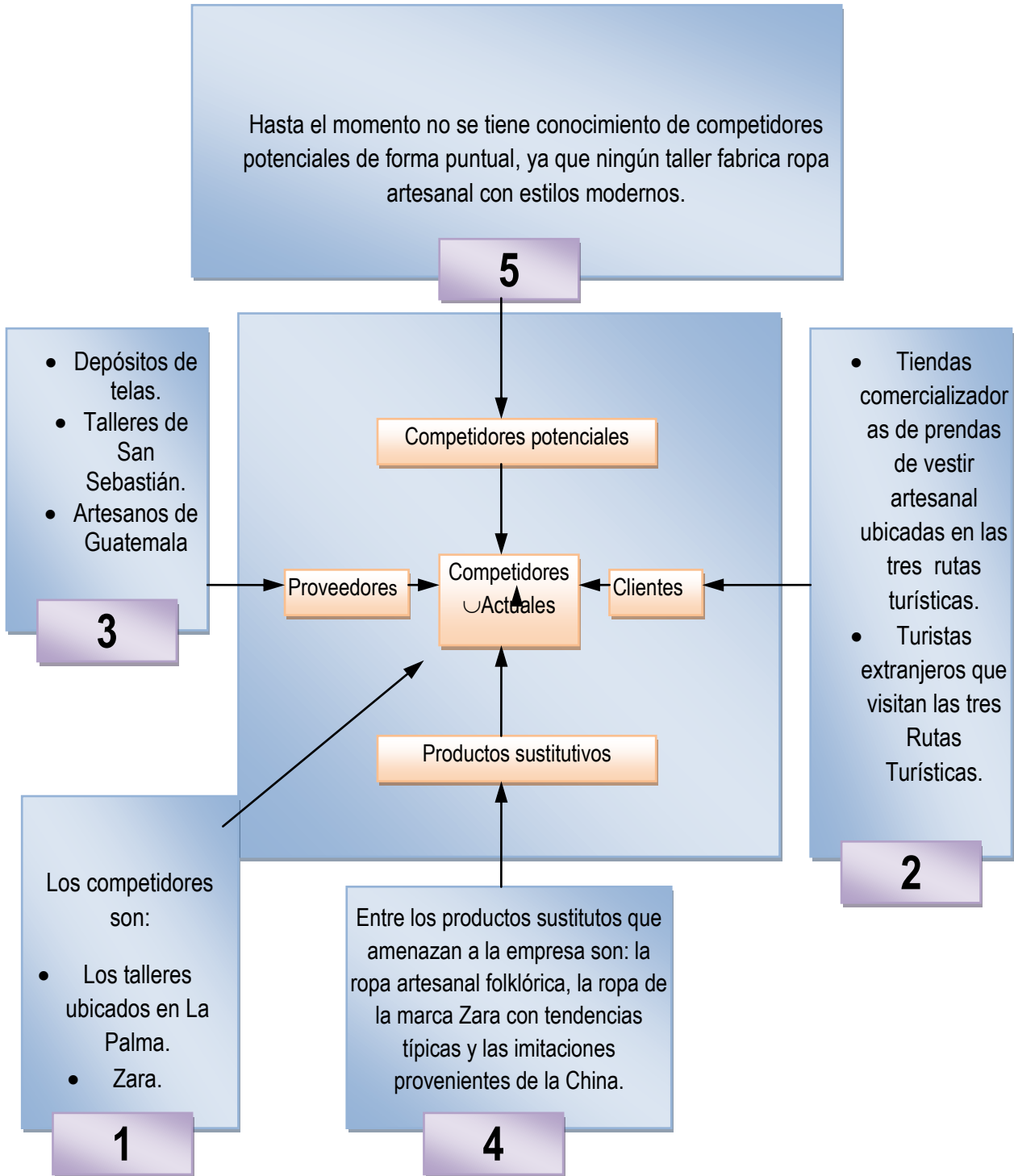
Existen varios competidores para Bordados Exclusivos S.A de C.V entre los más relevantes se mencionan los siguientes:

- Las prendas artesanales que elaboran en los principales talleres de La Palma Chalatenango (Ver anexo 1). Esta ropa es relativamente más barata y los diseños son muy tradicionales, ya que todos poseen un mismo patrón de producción, por lo que no hacen referencia a lo moderno sino más bien a lo folklórico cultural que es representativo de ese lugar.

- Las prendas con tendencia típica y artesanal que se venden en almacenes de prestigio, como por ejemplo **ZARA** que es uno de los competidores fuertes, ya que en sus últimas tendencias, están relacionadas con diseños basados en ropa artesanal elaboradas con telas de mejor calidad, fabricadas en países Africanos como La India, y países de Asia, pero la gran diferencia es que a pesar de ser muy parecidas a la prendas artesanales de BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V., estas no son elaboradas de forma artesanal.

### 3.5 Cuadro resumen de la competitividad del sector basado en el Análisis de Porter

**CUADRO N°17**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A DE C.V.”**  
**CUADRO RESUMEN DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR**



## 3.6 ANALISIS FODA

### 3.6.1 Determinación de las Amenazas y Oportunidades

Analizar el entorno significa determinar y comprender la naturaleza de las influencias externas que actúan sobre la empresa, evaluando si éstas pueden aprovecharse para desarrollar una ventaja competitiva a la empresa y contrarrestarla si representa un riesgo al desarrollo y continuidad de la misma en el mercado.

A continuación se presenta el resumen de los factores externos que más incidencia tienen sobre la pequeña empresa de la Industria de la Confección de Ropa Artesanal.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• La existencia de productos sustitutos.</li><li>• Cambios en las necesidades y gustos de los compradores.</li><li>• La entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros.</li><li>• Los avances tecnológicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor participación en el mercado.</li><li>• Aumento de la tendencia en el consumo de la ropa de vestir artesanal.</li><li>• Alianzas estratégicas con empresas comercializadoras.</li><li>• Ampliar los medios para la promoción y publicidad a través del turismo.</li></ul>

### 3.6.2 Determinación de las Fortalezas y Debilidades

Conocer las fortalezas y debilidades de la organización es tan solo un paso para planificar la posición de la empresa; una estrategia es competitiva si está sustentada en un punto fuerte; en algo que la empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales. En este sentido, se presentan a continuación los puntos fuertes y débiles de la pequeña empresa de la industria de la confección de ropa artesanal.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• La exclusividad de los productos.</li><li>• La calidad en la materia prima y producción.</li><li>• Disponibilidad para crear todo tipo de prendas.</li><li>• Combinación de estilos en las prendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los precios Competitivos.</li><li>• La publicidad y tecnología.</li><li>• La falta de estrategias de venta.</li><li>• No poseer sala de ventas propia</li></ul>

### **3.6.3 Matriz FODA.**

Utilizando los resultados del análisis externo e interno, se pueden determinar las oportunidades y amenazas que representan para la empresa su entorno exterior (competidores, clientes, proveedores, etc.); así mismo, se logran establecer los puntos fuertes y débiles de la organización, que deben ser estudiados de forma integral a fin de identificar las estrategias de mercado.

Para efectos metodológicos se efectúa un análisis cruzado, donde intervienen las oportunidades versus fortalezas y debilidades; luego las amenazas relacionadas con las fortalezas y las debilidades. Lo cual permitirá diferentes escenarios de estudio y comprensión, e n los cuadros 16, 17, 18 y 19 se representas estos cruces de variables de los cuales podemos obtener las diferentes estrategias que la empresa debe desarrollar para el cumplimiento del Plan.

**CUADRO N° 18  
OPORTUNIDADES – FORTALEZAS**

Fortalezas Oportunidades	F1 - La exclusividad de los productos.	F2 - La calidad en la materia prima y producción	F3 –Disponibilidad para crear todo tipo de prendas	F4 - Combinación de estilos en las prendas
<b>O1 – Mayor participación en el mercado.</b>			Implementar la Diversificación de productos para atraer nuevos segmentos de mercado.	
<b>O2 - Participación en el Mercado Internacional.</b>		Fortalecer las alianzas con las empresas Decameron y Walmart para comercializar los productos fuera de las fronteras de El Salvador		
<b>O3 - Alianzas estratégicas con empresas comercializadoras.</b>	Obtener contratos de exclusividad con empresas que comercializan ropa artesanal.			
<b>O4 –Ampliar los medios para la promoción y publicidad a través del Turismo.</b>				

FUENTE: Elaboración propia.



**CUADRO N° 19  
OPORTUNIDADES – DEBILIDADES**

<b>Debilidades</b>  <b>Oportunidades</b>	<b>D1 - Los precios Competitivos</b>	<b>D2 - La publicidad y tecnología.</b>	<b>D3 - La falta de estrategias de venta</b>	<b>D4 - No poseer sala de ventas propia</b>
<b>O1 - Mayor participación en el mercado.</b>	Implementación de estrategias de precios de penetración.			Creación de una sala de ventas propia.
<b>O2 - Participación en el Mercado Internacional.</b>				
<b>O3 - Alianzas estratégicas con empresas comercializadoras.</b>				
<b>O4 -Ampliar los medios para la promoción y publicidad a través del Turismo.</b>		Participación en actividades realizadas por el MITUR.		

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO N° 20  
AMENAZAS – FORTALEZAS**

Fortalezas Amenazas	F1 - La exclusividad de los productos.	F2 - La calidad en la materia prima y producción	F3 –Disponibilidad para crear todo tipo de prendas	F4 - Combinación de estilos en las prendas
A1 - La existencia de productos sustitutos				
A2 - Cambios en las necesidades y gustos de los compradores	Hacer mejoras en las marcas de la línea de prendas que la empresa produce.			Creación de nuevos diseños de prendas en temporadas de mayor visita de turistas.
A3 - La entrada de nuevo competidores nacionales o extranjeros	Fortalecer las alianzas con clientes actuales.			
A4 - Los avances tecnológicos				

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 21  
AMENAZAS – DEBILIDADES**

<b>Debilidades</b>  <b>Amenazas</b>	<b>D1 - Los precios Competitivos</b>	<b>D2 - La publicidad y tecnología.</b>	<b>D3 - La falta de estrategias de venta</b>	<b>D4 - No poseer sala de ventas propia</b>
<b>A1 - La existencia de productos sustitutos</b>				
<b>A2 - Cambios en las necesidades y gustos de los compradores</b>				
<b>A3 - La entrada de nuevo competidores nacionales o extranjeros</b>				
<b>A4 - Los avances tecnológicos</b>		Crear un sitio web y aprovechar las redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos.		

FUENTE: Elaboración propia.

## **4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

### **4.1 Objetivo General.**

Ampliar la participación de la empresa “Bordados Exclusivos S.A. de C.V.” en el mercado de ropa de vestir artesanal por medio de la penetración en el mercado de turistas extranjeros que visitan la Ruta de Las Flores, Ruta Artesanal y Ruta Paraíso Artesanal.

### **4.2 Objetivos Específicos.**

4.2.1 Desarrollar una mezcla estratégica de marketing para “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.” teniendo como base el diagnóstico de mercado efectuado.

4.2.2 Incrementar el porcentaje de ventas anuales por medio de una mayor penetración en el mercado local.

4.2.3 Adoptar nuevas acciones para posicionar la marca, a través de las mejoras a los canales de distribución, publicidad y la creación de nuevos diseños en los productos.

4.2.4 Proporcionar un plan de acción para la implementación del plan estratégico de penetración en el mercado para “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”.

## 5 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.

### PRODUCTO:

Empresa Productora de Prendas de vestir Artesanal, que ofrece una abundante gama estilos y accesorios en lo que se mezcla lo Cultural con lo Moderno.

#### **Objetivo:**

Ofrecer prendas de vestir artesanales modernas de la más alta calidad que satisfaga la necesidad de los clientes.

#### **Estrategias:**

1. Implementar la diversificación de productos para posicionar el producto en nuevos segmentos de mercado.
2. Creación de nuevos diseños de prendas para comercializar en las tiendas de la Ruta de Las Flores, Paraíso Artesanal y Artesanal, en temporadas de mayor visita de turistas.
3. Hacer mejoras en las marcas de la línea de prendas que la empresa produce.

#### **Tácticas:**

1. Utilizar una diversificación relacionada para ofrecer nuevos productos en nuevos segmentos de mercado sin descuidar los productos y mercados actuales de la empresa.
2. Crear nuevos diseños en la ropa artesanal, en temporadas de mayor visita de turistas, ejemplo: Semana Santa, Vacaciones de Agosto y Fin de año.
3. Por medio del logo de la marca de cada línea se transmitirá un estilo diferente a los clientes, cada uno con sus características propias.

## PRECIO:

**Objetivo:**

Ofrecer precios accesibles de acuerdo al producto que demande y que estos sean a la vez atractivos para incentivar el proceso de compra.

**Estrategia:**

1. Implementación de estrategias de precios de penetración.

**Tácticas:**

1. Aplicar precios que sean atractivos para que los consumidores prefieran e identifiquen los productos, sin perder el prestigio en la prenda, ni la calidad en sus acabados exclusivos.

## PLAZA:

“BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV.” está ubicada en la Ciudad de Cojutepeque, su distribución se da a través de un canal de detallista, ya que del productor pasa directamente a manos de la tiendas comercializadoras y de estas a manos del consumidor final.

### **Objetivo:**

Distribuir los productos en tiendas de fácil acceso para el consumidor.

### **Estrategia:**

1. Obtener contratos de exclusividad con empresas que comercialicen ropa artesanal.
2. Creación de una sala de ventas propia.
3. Fortalecer las alianzas con los clientes actuales.
4. Fortalecer las alianzas con las empresas Decameron y Walmart para comercializar los productos fuera de las fronteras de El Salvador

### **Táctica:**

1. Realizar contratos de exclusividad con las empresas comercializadoras ya sea en la zona, o en la venta de prendas de vestir pertenecientes a la empresa en dichas tiendas.
2. Habilitar un espacio dentro de la misma empresa para atender a los clientes detallistas y consumidor final que lleguen a la empresa de una forma más exclusiva y directa.
3. Ofrecer en los contratos de los clientes actuales mayores beneficios para la adquisición de las prendas.
4. Hacer contrato con ambas empresas para lograr exportar a través de las mismas y así comercializar fuera de las fronteras salvadoreñas.

## PROMOCION:

### **Objetivo:**

Estimular la demanda de la oferta a través, de diferentes medios que permitan la penetración de la empresa y sus productos, al segmento que van dirigidos, permitiendo de esta manera un cambio conductual en ellos logrando que tomen a la empresa como su primera opción a la hora de comprar una prenda de vestir artesanal.

### **Estrategia.**

1. Participación en las actividades realizadas por el MITUR.
2. Crear un sitio web y aprovechar las redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos.

### **Tácticas.**

1. Integrarse a las actividades que se realizan por parte del Ministerio de Turismo para promover los productos.
2. Crear una cuenta en las redes sociales de Facebook y Twitter para que los consumidores puedan conocer los productos elaborados por la empresa y los puntos de venta, así como también una página web propia de la empresa en donde muestre sus productos y tiendas donde esta distribuye sus prendas para la venta a consumidores finales, mejorar la comunicación con las tiendas comercializadoras y tener un mejor contacto con la empresa



## 6. ESTABLECIMIENTO DE METAS.

**CUADRO N° 22a**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A DE C.V"**  
**METAS ESTIPULADAS PARA EL PERIODO 2012-2016**

METAS	RESPONSABLE	AÑOS					OBSERVACIONES
		2012	2013	2014	2015	2016	
Comercializar los productos de la empresa a las tiendas ubicadas en la Ruta de Las Flores, Ruta Artesanal y Ruta Paraíso Artesanal (Ver distribución en el cuadro N° 23)	Propietario	2	5	6	7	7	Número de tiendas por año
Crear nuevos diseños de prendas para comercializar en las 3 diferentes rutas en temporadas de mayor visita de turistas.	Propietario	6	9	9	9	9	La época para la venta es Semana Santa, Vacaciones de Agosto y fin de año. Son 2 prendas para dama (blusa y vestido) y 1 para caballero (camisa) por época.
Aumentar las ventas con respecto al año base 2011	Propietario	\$52,497.99	\$80,087.37	\$103,361.48	\$125,612.06	\$146,364.45	Se hace uso de la demanda estimada de las tiendas

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 22b**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A DE C.V"**  
**METAS ESTIPULADAS PARA EL PERIODO 2012-2016**

METAS	RESPONSABLE	AÑOS					OBSERVACIONES
		2012	2013	2014	2015	2016	
Crear una sala de ventas propia en las instalaciones de la empresa	Propietario y Coordinador	1					El mobiliario fue cotizado en Vidriería Los Ángeles
Crear una página Web donde se muestren los diseños de la ropa y los clientes puedan comunicarse de forma más inmediata con la empresa	Propietario	1					Contratación para cinco años <sup>43</sup>
Participar en actividades desarrolladas por el MITUR	Propietario	3	4	4	4	4	Costo anual. Promedio estimado de actividades por año

Fuente: Elaboración propia.

<sup>43</sup> Cotización realizada con empresa Servinet.

Por la contratación y pago del Hosting y Dominio, Servinet.com hacen el diseño de la página Web de manera gratuita.

## **7. PRESUPUESTOS.**

Una vez determinadas las estrategias es preciso incorporarlas a las operaciones diarias de la organización; es por ello, que para la puesta en marcha del Plan Estratégico de Mercadeo se presentan los modelos de presupuestos con el propósito de coordinar y controlar las acciones a fin de lograr su implementación y realizar los ajustes respectivos oportunamente.

A continuación se detallan los presupuestos proyectados para el periodo 2012 - 2016, se utilizaron como base los datos de los Estados Financieros y Estado de Costos de Producción al 31 de diciembre del 2010 y al 31 de diciembre del 2011. (Ver del Anexos del 10 al 15).

El incremento reflejado en las proyecciones de ventas se calculan en base al comportamiento de estas en los años anteriores más el porcentaje de la demanda potencial estimada de las tiendas, obtenida en la investigación (Ver cuadros N° 14 y 15), la cual se distribuye en los cinco años en relación al número de tiendas a las que se distribuirá, los cuales corresponden al periodo 2012 – 2016, el proceso se detalla en los cuadros a continuación.

De igual manera, este incremento se aplica para las proyecciones de mano de obra y compras de materia prima.

Los demás datos estimados son calculados por un porcentaje promedio en base al comportamiento de los años anteriores.

Para la inversión inicial del proyecto se trabajará con capital propio de la empresa por medio de una aportación de los socios.

**Cuadro N° 23**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE TIENDAS POR AÑO**

	N° de Tiendas	Promedio de Ventas mensual por tienda	Demanda Mensual	Demanda Anual
<b>2012</b>	2	45	90	1080
<b>2013</b>	5	35	175	2100
<b>2014</b>	6	20	120	1440
<b>2015</b>	3	20	60	720
	4	10	40	480
<b>2016</b>	7	10	70	840
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>140</b>	<b>555</b>	<b>6660</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a la demanda potencial estimada.

**Cuadro N° 24**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE PRENDAS SEGÚN DEMANDA ANUALESTIMADA**

Prenda	% de Vtas según tiendas	Demanda anual por prenda
<b>Blusas</b>	44%	2930
<b>Camisas</b>	13%	866
<b>Vestidos</b>	9%	599
		<b>4396</b>

Fuente: Elaboración propia en base al porcentaje de ventas de las prendas (ver anexo 8 pregunta 11)

➤ **Distribución de Tiendas por año y determinación del porcentaje de ventas anuales por tipo de prenda**

PRENDA	Blusas	Camisas	Vestidos
PRECIO UNITARIO	\$ 15.00	\$ 18.00	\$ 20.00

**Cuadro N° 25**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE BLUSAS POR AÑO**

Año	N° de Tiendas	Demanda Anual en Unidades	Demanda Anual en \$	% de aumento en Ventas
2012	2	475	\$7,128.00	19%
2013	5	924	\$13,860.00	37%
2014	6	634	\$9,504.00	26%
2015	7	528	\$7,920.00	21%
2016	7	370	\$5,544.00	15%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>2930</b>	<b>\$43,956.00</b>	<b>118%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 26**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE CAMISAS POR AÑO**

Año	N° de Tiendas	Demanda Anual en Unidades	Demanda Anual en \$	% de aumento en Ventas
2012	2	140	\$2,527.20	7%
2013	5	273	\$4,914.00	13%
2014	6	187	\$3,369.60	9%
2015	7	156	\$2,808.00	8%
2016	7	109	\$1,965.60	5%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>866</b>	<b>\$15,584.40</b>	<b>42%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 27**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE VESTIDOS POR AÑO**

<b>Año</b>	<b>N° de Tiendas</b>	<b>Demanda Anual en Unidades</b>	<b>Demanda Anual en \$</b>	<b>% de aumento en Ventas</b>
2012	2	97	\$1,944.00	5%
2013	5	189	\$3,780.00	10%
2014	6	130	\$2,592.00	7%
2015	7	65	\$1,296.00	3%
2016	7	43	\$864.00	2%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>524</b>	<b>\$10,476.00</b>	<b>28%</b>

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Detalle de Tiendas por Ruta, Nombre, Municipio y año de Distribución.**

✓ **Ruta Artesanal**

**CUADRO N° 28**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE TIENDAS POR AÑO DE LA RUTA ARTESANAL**

<b>NOMBRE</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>PROMEDIO DE PRENDAS VENDIDAS AL MES</b>	<b>AÑO EN QUE SE DISTRIBUIRA</b>
Artesanías Emmanuel	Ilobasco	10	2015
Artesanías Beza	Ilobasco	20	2014
Artesanías San Pedro	Ilobasco	35	2013
Parajes de Suchitlan	Suchitoto	20	2014
Los Bolados	Ilobasco	45	2012
Artesanías Krishna	Suchitoto	10	2016
Casa de la Abuela II	Suchitoto	20	2015
Artesanías El Portal	Suchitoto	10	2016
Suchitec	Suchitoto	35	2013

✓ Ruta de las Flores

**CUADRO N° 29**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE TIENDAS POR AÑO DE LA RUTA DE LAS FLORES**

NOMBRE	MUNICIPIO	PROMEDIO DE PRENDAS VENDIDAS AL MES	AÑO EN QUE SE DISTRIBUIRA
Detalles Artesanales	Juayua	20	2015
Manos Salvadoreñas	Juayua	10	2015
Artesanías Índigo	Juayua	10	2016
Arte Inédito	Salcoatitán	20	2014
El Progreso	Nahuizalco	10	2016
Borboletas	salcoatitán	35	2013
El Bejuco	Nahuizalco	10	2015
Maya Inc.	Nahuizalco	10	2016
Artesanías Las Manos de Dios	Nahuizalco	20	2014
Artesanías Guadalupe	Ataco	35	2013

✓ Ruta Paraíso Artesanal

**CUADRO N° 30**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**DISTRIBUCION DE TIENDAS POR AÑO DE LA RUTA PARAISO ARTESANAL**

NOMBRE	MUNICIPIO	PROMEDIO DE PRENDAS VENDIDAS AL MES	AÑO EN QUE SE DISTRIBUIRA
Artesanías Tecomales	La Palma	35	2013
San Antonio	La Palma	20	2014
Artesanías La Ceiba	La Palma	10	2015
La Viña del Señor	La Palma	20	2014
Artesanías Sobreños	San Ignacio	20	2015
Placita Artesanal	La Palma	10	2016
El Pinar	La Palma	45	2012

**CUADRO N° 31**  
**"BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**PERIODO 2009 - 2011**

	AÑOS BASE		
	2009	2010	2011
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 22,697.89	\$ 28,310.68	\$ 37,232.62
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 13,161.03	\$ 25,134.07	\$ 33,816.51
INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 16,531.77	\$ 22,491.88	\$ 18,931.43
COSTO DE PRODUCCION	\$ 18,168.14	\$ 21,573.62	\$ 34,713.33
INV. FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 21,538.88	\$ 18,931.43	\$ 19,828.25
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9,536.86</b>	<b>\$ 3,176.61</b>	<b>\$ 3,416.11</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 8,730.66	\$ 1,464.35	\$ 1,548.81
<b>ADMINISTRATIVO</b>	\$ 3,849.09	\$ 379.57	\$ 1,327.96
Mantenimiento e Instalaciones	\$ 2,555.58	\$ 183.03	\$ 937.04
Aseo y Limpieza		\$ 63.41	
Varios	\$ 1,284.34	\$ 96.83	\$ 388.27
Papelería y útiles	\$ 9.17	\$ 36.30	\$ 2.65
<b>DE VENTA</b>	\$ 4,881.57	\$ 1,084.78	\$ 220.85
Costo Fijo de Turismo			
Publicidad (Pagina Web)			
Muestras			\$ 194.14
Varios	\$ 4,881.57	\$ 1,084.78	\$ 26.71
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 806.20	\$ 1,712.26	\$ 1,867.30
Impuesto sobre la renta	\$ 201.55	\$ 428.07	\$ 466.83
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 604.65</b>	<b>\$ 1,284.20</b>	<b>\$ 1,400.48</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados de Resultado de la empresa.



## 7.1 Presupuesto de Ventas Proyectado

**CUADRO N° 33**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO POR PRODUCTO**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VENTAS DE BLUSAS</b>	\$16,382.35	\$21,133.24	\$29,308.03	\$36,334.42	\$43,408.16	\$50,206.32
<b>VENTAS DE CAMISAS</b>	\$4,840.24	\$5,663.08	\$6,858.62	\$7,980.10	\$9,165.33	\$10,323.88
<b>VENTAS DE VESTIDOS</b>	\$3,350.94	\$3,853.58	\$4,574.03	\$5,266.00	\$5,893.12	\$6,549.45
<b>VENTAS TOTALES POR PRODUCTO</b>	\$24,573.53	\$30,649.89	\$40,740.68	\$49,580.52	\$58,466.61	\$67,079.66

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 35**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO**  
**PERIODO 2012 – 2016**

	AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VENTAS TOTALES</b>	\$37,232.62	\$52,497.99	\$80,087.37	\$103,361.48	\$125,612.06	\$146,364.45

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Presupuesto de Mano de Obra Proyectado

**CUADRO N 36**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROYECTADO POR PRODUCTO**  
**PERIODO 2012 – 2016**

	AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>TOTAL MOD PARA BLUSAS</b>	\$ 6,152.98	\$7,937.34	\$11,007.67	\$13,646.69	\$16,303.48	\$18,856.77
<b>TOTAL MOD PARA CAMISAS</b>	\$ 1,817.92	\$2,126.97	\$2,576.00	\$2,997.21	\$3,442.37	\$3,877.50
<b>TOTAL MOD PARA VESTIDOS</b>	\$ 1,258.56	\$1,447.35	\$1,717.94	\$1,977.83	\$2,213.37	\$2,459.88
<b>TOTAL MOD POR PRODUCTO</b>	\$ 9,229.46	\$ 11,511.66	\$ 15,301.61	\$ 18,621.73	\$ 21,959.22	\$ 25,194.15

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 39**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROYECTADO**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>NUMERO DE ARTESANOS</b>	7	9	14	18	22	26
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	\$ 13,984.04	\$19,717.49	\$30,079.66	\$38,821.08	\$47,178.08	\$54,972.38

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Presupuesto de Gastos de Operación Proyectado

**CUADRO N° 40**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.S. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PROYECTADO**  
**PERIODO 2012 - 2016**

GASTOS	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ADMINISTRATIVO</b>	\$ 1,821.30	\$ 2,179.13	\$ 2,616.66	\$ 3,152.85	\$ 3,811.28
Mantenimiento e Instalaciones	\$ 1,171.30	\$ 1,464.13	\$ 1,830.16	\$ 2,287.70	\$ 2,859.62
Aseo y Limpieza	\$ 300.00	\$ 330.00	\$ 363.00	\$ 399.30	\$ 439.23
Papelería y útiles	\$ 350.00	\$ 385.00	\$ 423.50	\$ 465.85	\$ 512.44
<b>DE VENTA</b>	\$ 630.80	\$ 264.91	\$ 288.40	\$ 314.24	\$ 342.66
Costo Fijo de Turismo	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Publicidad (Pagina Web)	\$ 387.25				
Muestras	\$ 213.55	\$ 234.91	\$ 258.40	\$ 284.24	\$ 312.66
<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2,452.10</b>	<b>\$ 2,444.03</b>	<b>\$ 2,905.06</b>	<b>\$ 3,467.09</b>	<b>\$ 4,153.95</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.4 Presupuesto de Efectivo Proyectado

**CUADRO N° 41**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROYECTADO**  
**PERIODO 2012 - 2016**

CONCEPTO	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos</b>					
Ventas	\$52,497.99	\$80,087.37	\$103,361.48	\$125,612.06	\$146,364.45
<b>Total Ingresos</b>	\$ 52,497.99	\$ 80,087.37	\$103,361.48	\$125,612.06	\$ 146,364.45
<b>Egresos</b>					
Compras de Materia Prima	\$13,540.40	\$20,656.31	\$26,659.22	\$32,398.14	\$37,750.64
Pago de Mano de Obra	\$19,717.49	\$30,079.66	\$38,821.08	\$47,178.08	\$54,972.38
Gastos de Operación	\$ 2,452.10	\$ 2,444.03	\$ 2,905.06	\$ 3,467.09	\$ 4,153.95
<b>Total Egresos</b>	\$ 35,709.99	\$ 53,180.01	\$ 68,385.36	\$ 83,043.31	\$ 96,876.97
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16,788.00</b>	<b>\$ 26,907.36</b>	<b>\$ 34,976.12</b>	<b>\$ 42,568.75</b>	<b>\$ 49,487.48</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Estado Costo de Producción Proyectado

**CUADRO N° 42**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PROYECTADO PARA BLUSAS**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Inventario inicial de materia prima	\$ 3,305.35	\$ 2,479.01	\$ 1,859.26	\$ 1,394.44	\$ 1,045.83
(+) Compras de materia prima	\$5,957.78	\$9,088.78	\$11,730.06	\$14,255.18	\$16,610.28
(=) Materia prima disponible	\$ 9,263.12	\$ 11,567.79	\$ 13,589.31	\$ 15,649.63	\$ 17,656.11
(-) Inventario final de materia prima	\$ 2,479.01	\$ 1,859.26	\$ 1,394.44	\$ 1,045.83	\$ 784.37
(=) Materia Prima consumida	\$ 6,784.11	\$ 9,708.53	\$ 12,194.87	\$ 14,603.79	\$ 16,871.74
(+) Mano de Obra directa	\$7,937.34	\$11,007.67	\$13,646.69	\$16,303.48	\$18,856.77
(=) Costo Primo	\$ 14,721.45	\$ 20,716.20	\$ 25,841.56	\$ 30,907.27	\$ 35,728.51
(+) Costos indirectos	\$ 2,741.31	\$ 3,426.74	\$ 4,152.55	\$ 4,976.35	\$ 5,906.19
servicio de Agua	\$ 225.67	\$ 270.81	\$ 324.97	\$ 389.96	\$ 467.95
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 1,781.44	\$ 2,137.72	\$ 2,565.27	\$ 3,078.32	\$ 3,693.99
ISSS	\$ 238.12	\$ 330.23	\$ 409.40	\$ 489.10	\$ 565.70
AFP	\$ 496.08	\$ 687.98	\$ 852.92	\$ 1,018.97	\$ 1,178.55
(=) Costos Incurridos	\$ 17,462.76	\$ 24,142.94	\$ 29,994.11	\$ 35,883.63	\$ 41,634.70
(+) Inventario inicial de productos en Proceso	\$ 8,605.81	\$ 6,454.36	\$ 4,840.77	\$ 3,630.58	\$ 2,722.93
(-) Inventario final de productos en Proceso	\$ 6,454.36	\$ 4,840.77	\$ 3,630.58	\$ 2,722.93	\$ 2,042.20
<b>COSTO DE PRODUCCION DE BLUSAS</b>	<b>\$ 19,614.22</b>	<b>\$ 25,756.53</b>	<b>\$ 31,204.30</b>	<b>\$ 36,791.27</b>	<b>\$ 42,315.44</b>

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 43**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PROYECTADO PARA CAMISAS**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Inventario inicial de materia prima	\$ 976.58	\$ 732.43	\$ 549.33	\$ 411.99	\$ 309.00
(+) Compras de materia prima	\$1,760.25	\$2,685.32	\$3,465.70	\$4,211.76	\$4,907.58
(=) Materia prima disponible	\$ 2,736.83	\$ 3,417.76	\$ 4,015.02	\$ 4,623.75	\$ 5,216.58
(-) Inventario final de materia prima	\$ 732.43	\$ 549.33	\$ 411.99	\$ 309.00	\$ 231.75
(=) Materia Prima consumida	\$ 2,004.40	\$ 2,868.43	\$ 3,603.03	\$ 4,314.76	\$ 4,984.83
(+) Mano de Obra directa	\$2,126.97	\$2,576.00	\$2,997.21	\$3,442.37	\$3,877.50
(=) Costo Primo	\$ 4,131.37	\$ 5,444.43	\$ 6,600.24	\$ 7,757.12	\$ 8,862.33
(+) Costos indirectos	\$ 2,203.85	\$ 2,646.81	\$ 3,167.48	\$ 3,786.70	\$ 4,520.61
servicio de Agua	\$ 225.67	\$ 270.81	\$ 324.97	\$ 389.96	\$ 467.95
Servicio de EnergíaEléctrica	\$ 1,781.44	\$ 2,137.72	\$ 2,565.27	\$ 3,078.32	\$ 3,693.99
ISSS	\$ 63.81	\$ 77.28	\$ 89.92	\$ 103.27	\$ 116.33
AFP	\$ 132.94	\$ 161.00	\$ 187.33	\$ 215.15	\$ 242.34
(=) Costos Incurridos	\$ 6,335.22	\$ 8,091.24	\$ 9,767.72	\$ 11,543.83	\$ 13,382.94
(+) Inventario inicial de productos en Proceso	\$ 2,542.63	\$ 1,906.97	\$ 1,430.23	\$ 1,072.67	\$ 804.50
(-) Inventario final de productos en Proceso	\$ 1,906.97	\$ 1,430.23	\$ 1,072.67	\$ 804.50	\$ 603.38
<b>COSTO DE PRODUCCION DE CAMISAS</b>	<b>\$ 6,970.88</b>	<b>\$ 8,567.98</b>	<b>\$ 10,125.28</b>	<b>\$ 11,811.99</b>	<b>\$ 13,584.07</b>

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 44**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PROYECTADO PARA VESTIDOS**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Inventario inicial de materia prima	\$ 676.09	\$ 507.07	\$ 380.30	\$ 285.23	\$ 213.92
(+) Compras de materia prima	\$1,218.64	\$1,859.07	\$2,399.33	\$2,915.83	\$3,397.56
(=) Materia prima disponible	\$ 1,894.73	\$ 2,366.14	\$ 2,779.63	\$ 3,201.06	\$ 3,611.48
(-) Inventario final de materia prima	\$ 507.07	\$ 380.30	\$ 285.23	\$ 213.92	\$ 160.44
(=) Materia Prima consumida	\$ 1,387.66	\$ 1,985.84	\$ 2,494.41	\$ 2,987.14	\$ 3,451.04
(+) Mano de Obra directa	\$1,447.35	\$1,717.94	\$1,977.83	\$2,213.37	\$2,459.88
(=) Costo Primo	\$ 2,835.01	\$ 3,703.77	\$ 4,472.24	\$ 5,200.51	\$ 5,910.92
(+) Costos indirectos	\$ 2,140.99	\$ 2,567.44	\$ 3,073.18	\$ 3,673.02	\$ 4,389.48
servicio de Agua	\$ 225.67	\$ 270.81	\$ 324.97	\$ 389.96	\$ 467.95
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 1,781.44	\$ 2,137.72	\$ 2,565.27	\$ 3,078.32	\$ 3,693.99
ISSS	\$ 43.42	\$ 51.54	\$ 59.33	\$ 66.40	\$ 73.80
AFP	\$ 90.46	\$ 107.37	\$ 123.61	\$ 138.34	\$ 153.74
(=) Costos Incurridos	\$ 4,975.99	\$ 6,271.21	\$ 7,545.42	\$ 8,873.53	\$ 10,300.40
(+) Inventario inicial de productos en Proceso	\$ 1,760.28	\$ 1,320.21	\$ 990.16	\$ 742.62	\$ 556.96
(-) Inventario final de productos en Proceso	\$ 1,320.21	\$ 990.16	\$ 742.62	\$ 556.96	\$ 417.72
<b>COSTO DE PRODUCCION DE VESTIDOS</b>	<b>\$ 5,416.06</b>	<b>\$ 6,601.27</b>	<b>\$ 7,792.96</b>	<b>\$ 9,059.19</b>	<b>\$ 10,439.64</b>

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 45**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION PROYECTADO**  
**PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Inventario inicial de materia prima	\$ 7,512.15	\$ 5,634.11	\$ 4,225.58	\$ 3,169.19	\$ 2,376.89
(+) Compras de materia prima	\$13,540.40	\$20,656.31	\$26,659.22	\$32,398.14	\$37,750.64
(=) Materia prima disponible	\$ 21,052.55	\$ 26,290.42	\$ 30,884.81	\$ 35,567.33	\$ 40,127.53
(-) Inventario final de materia prima	\$ 5,634.11	\$ 4,225.58	\$ 3,169.19	\$ 2,376.89	\$ 1,782.67
(=) Materia Prima consumida	\$ 15,418.44	\$ 22,064.84	\$ 27,715.62	\$ 33,190.44	\$ 38,344.87
(+) Mano de Obra directa	\$19,717.49	\$30,079.66	\$38,821.08	\$47,178.08	\$54,972.38
(=) Costo Primo	\$ 35,135.93	\$ 52,144.50	\$ 66,536.70	\$ 80,368.52	\$ 93,317.24
(+) Costos indirectos	\$ 3,830.98	\$ 5,190.90	\$ 6,481.19	\$ 7,832.26	\$ 9,246.88
servicio de Agua	\$ 225.67	\$ 270.81	\$ 324.97	\$ 389.96	\$ 467.95
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 1,781.44	\$ 2,137.72	\$ 2,565.27	\$ 3,078.32	\$ 3,693.99
ISSS	\$ 591.52	\$ 902.39	\$ 1,164.63	\$ 1,415.34	\$ 1,649.17
AFP	\$ 1,232.34	\$ 1,879.98	\$ 2,426.32	\$ 2,948.63	\$ 3,435.77
(=) Costos Incurridos	\$ 38,966.90	\$ 57,335.40	\$ 73,017.89	\$ 88,200.78	\$102,564.13
(+) Inventario inicial de productos en Proceso	\$ 19,558.66	\$ 14,669.00	\$ 11,001.75	\$ 8,251.31	\$ 6,188.48
(-) Inventario final de productos en Proceso	\$ 14,669.00	\$ 11,001.75	\$ 8,251.31	\$ 6,188.48	\$ 4,641.36
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 43,856.57</b>	<b>\$ 61,002.65</b>	<b>\$ 75,768.32</b>	<b>\$ 90,263.60</b>	<b>\$104,111.25</b>

Fuente: Elaboración propia.



## 7.6 Estado de Resultados Proyectado

**CUADRO N° 46**  
**BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PERIODO 2012 - 2016**

	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VENTAS NETAS</b>	\$52,497.99	\$80,087.37	\$103,361.48	\$125,612.06	\$146,364.45
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 44,847.98	\$ 61,944.49	\$ 76,663.07	\$ 91,113.62	\$ 104,918.76
INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 19,828.25	\$ 18,836.84	\$ 17,895.00	\$ 17,000.25	\$ 16,150.23
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	\$ 43,856.57	\$ 61,002.65	\$ 75,768.32	\$ 90,263.60	\$104,111.25
INV. FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 18,836.84	\$ 17,895.00	\$ 17,000.25	\$ 16,150.23	\$ 15,342.72
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7,650.01</b>	<b>\$ 18,142.88</b>	<b>\$ 26,698.40</b>	<b>\$ 34,498.45</b>	<b>\$ 41,445.69</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,952.10	\$ 2,444.03	\$ 2,905.06	\$ 3,467.09	\$ 4,153.95
<b>ADMINISTRATIVO</b>	\$ 1,821.30	\$ 2,179.13	\$ 2,616.66	\$ 3,152.85	\$ 3,811.28
Mantenimiento e Instalaciones	\$ 1,171.30	\$ 1,464.13	\$ 1,830.16	\$ 2,287.70	\$ 2,859.62
Aseo y Limpieza	\$ 300.00	\$ 330.00	\$ 363.00	\$ 399.30	\$ 439.23
Papelería y útiles	\$ 350.00	\$ 385.00	\$ 423.50	\$ 465.85	\$ 512.44
<b>DE VENTA</b>	\$ 1,130.80	\$ 264.91	\$ 288.40	\$ 314.24	\$ 342.66
Costo Fijo de Turismo	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Publicidad (Pagina Web)	\$ 387.25				
Instalación de Sala de ventas	\$ 500.00				
Muestras	\$ 213.55	\$ 234.91	\$ 258.40	\$ 284.24	\$ 312.66
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 4,697.91	\$ 15,698.84	\$ 23,793.35	\$ 31,031.36	\$ 37,291.74
Impuesto sobre la renta	\$ 1,174.48	\$ 3,924.71	\$ 5,948.34	\$ 7,757.84	\$ 9,322.93
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3,523.43</b>	<b>\$ 11,774.13</b>	<b>\$ 17,845.01</b>	<b>\$ 23,273.52</b>	<b>\$ 27,968.80</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7 Presupuesto de inversión inicial

En el siguiente presupuesto se detalla la inversión inicial del proyecto del año 2012 en donde las Compras de Materia Prima corresponde a la cantidad que se comprará según la sumatoria del porcentaje de aumento por productos para el año 2012 y el aumento normal de la empresa, respecto al año 2011, haciendo un total del 41%, la compra de vitrina y estantes, mas la compra de artículos varios son para la sala de ventas y los gastos de página web que se reflejan en el hosting contratado para 5 años.

**CUADRO N° 47**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”**  
**PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL 2012**

	2012
Compras de Materia prima	\$ 3,937.28
Compra de Estante y vitrina	\$ 325.00
Compra de Artículos Varios para sala de ventas	\$ 175.00
Hosting y Dominio de red	\$ 387.25
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 4,824.53</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8. PLAN DE ACCION.

El plan táctico incluye un período de planificación para un año (2012), comprende objetivos, actividades, así también los responsables y recursos que se utilizarán para implementarlo, programación en el tiempo para cada actividad, a fin de cumplir dichos objetivos. Es importante destacar que las acciones que se realicen están en coordinación con el Plan Estratégico.

El plan estratégico de mercadeo tiene un horizonte de planificación de cinco años (2012-2016) y está estructurado por: Estrategias, Actividades, responsables, recursos y su programación en el tiempo.

**CUADRO N° 48**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV”**  
**PROGRAMACION DE METAS PARA EL AÑO 2012**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACION														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Realizar publicidad que ayude a que la empresa sea reconocida a nivel nacional e internacional.	Crear y mantener cuentas en las redes sociales Facebook y Twitter para que los consumidores puedan unirse a ella y tener un seguimiento de los estilos disponibles; diseñar una página web que sea una carta de presentación para la empresa (Ver diseños en Anexos del 16 al 18)	Propietario	\$387.25															
Distribuir las prendas en las distintas tiendas de las rutas turísticas escogidas	Comercializar los productos en las 2 tiendas que más venden ubicadas en Ilobasco y La Palma. (Ver cuadros del N° 28 al N° 30 )	Propietario																

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 49a**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV”**  
**PROGRAMACION DE METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2012 - 2016.**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACION				
				2012	2013	2014	2015	2016
Penetrar en el mercado de turistas que visitan las 3 rutas turísticas escogidas.	Comercializar los productos de la empresa en las 2 tiendas con una demanda promedio de 45 prendas al mes. (ver cuadros N° 28, N° 29 y N° 30 )	Propietario						
	Comercializar los productos de la empresa a las 5 tiendas con una demanda de 35 prendas al mes. (ver cuadros N° 28, N° 29 y N° 30 )	Propietario						
	Comercializar los productos de la empresa a las 20 tiendas con una demanda de entre 20 y 10 prendas por mes. (ver cuadros N° 28, N° 29 y N° 30 )	Propietario						

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 49b**  
**“BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV”**  
**PROGRAMACION DE METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2012 - 2016.**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIZACION				
				2012	2013	2014	2015	2016
Incrementar los diseños que ofrece la empresa para ganar mayor porcentaje de participación.	Crear nuevos diseños de prendas para comercializar en las 3 diferentes rutas en temporadas de mayor visita de turistas.	Propietario y Coordinador						
Aprovechar las actividades que realiza el MITUR para dar publicidad a la empresa.	Participar en actividades desarrolladas por el MITUR	Propietario						

Fuente: Elaboración propia

## **9. DETALLE DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DE “BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V.”.**

En la implementación del plan se desarrollarán diferentes actividades las cuales han sido estipuladas con la finalidad de mejorar los procesos de venta y promoción de la empresa, así como darse a conocer en otros mercados locales e internacionales.

### **9.1 Actividades para el producto.**

#### **9.1.1 Creación de nuevos diseños.**

Los principales productos comercializados por “Bordados Exclusivos S.A. de C.V.”, son las blusas para dama, camisas para caballero y los vestidos. Por tanto se propone la introducción de nueve diseños nuevos para cada año durante los cinco años del periodo del plan.

Estas prendas se comercializarán en las rutas turísticas escogidas, se introducirán en cada época importante del año, distribuyéndose tres por cada época las cuales son Semana Santa, Vacaciones de Agosto y Navidad y fin de año, siendo un diseño por prenda en cada época.

En los diseños de las prendas se incluirán algunas de las características representativas a la época en la que se introduce sin perder lo que distingue los diseños de la empresa a los de la competencia, que es la mezcla del folklor, la cultura y lo moderno.

### 9.1.2 Mejoras para la Marca.

Por medio de la marca se transmitirá a los clientes el placer de disfrutar de la belleza, tradición, exclusividad y tener una experiencia de ropa artesanal para damas y caballeros de toda edad totalmente contemporánea sin la pérdida de la esencia y raíces culturales que la caracterizan con diseños creativos combinando materiales especiales de alta calidad que aumentan el relajamiento y la comodidad.

En las distintas colecciones se destacará el espíritu de los pueblos salvadoreños, con un énfasis especial en “el icono de la moda que denote libertad, comodidad y disfrute de la cultura salvadoreña con un toque de las grandes pasarelas del mundo” para expresar un estado único de la mente, en donde las diferentes líneas de ropa artesanal son como un símbolo de estilo de vida.

Con la marca se caracterizarán los diseños de cada línea de productos con los cuales se transmitirá un estilo diferente a los clientes, cada uno con sus características propias tal como se explica a continuación:

- Penélope.

Esta es una línea específica para damas, representa un tipo de ropa, romántica, moderna denotando tradición estilo en cada fibra con la esencia ancestral salvadoreña.

- ArtWear.

Originada por un pensamiento de respirar libertad, pasión por lo tranquilo y cómodo, denota frescura, satisfacción y comodidad, las prendas son elaboradas en algodón y añil.

- Arte.

Es una marca que representa toda la pureza de la tradición de los pueblos al tejer cada prenda completamente original y delicadamente, los estilos incluyen bordados y calados.

- Artesan.

Resalta acabados de civilizaciones pasadas, combinada con procesos modernos con locaciones que resalten su acabado tan espectacular por medio del bordado.

## **9.2 Actividades de Promoción y Publicidad.**

Por medio de las actividades de promoción y publicidad la empresa tendrá la oportunidad que los usuarios conozcan sobre ella, sobre los productos que la empresa tiene disponibles para la venta y las tiendas en donde ellos pueden adquirirlas. Es por eso que se realizan las siguientes propuestas.

### **9.2.1 Merchandasing.**

En las afuera de las instalaciones de la sala de venta habrá maniquís con muestras de las prendas que la empresa produce y tiene a la venta, para que todo aquel que transite en los alrededores de la tienda pueda observar las prendas e interesarse y de esta manera formar parte de la cartera de clientes de la empresa.



### **9.2.2 Uso de redes sociales Facebook y Twitter.**

Con el uso de las redes sociales como Facebook y Twitter, la empresa promocionará sus productos sin necesidad alguna de pagar, ya que son servicios gratuitos al mismo tiempo se dará a conocer con nuevos usuarios para la obtención de nuevos clientes.

Por estos medios se darán a conocer las prendas a los clientes junto con los diseños disponibles de la empresa (ver anexos 16 y 17). De igual manera podrán saber la ubicación de la sala de ventas propia, la cual estará ubicada en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Cojutepeque departamento de Cuscatlán.

### **9.2.3 Diseño de Página Web**

En el diseño propuesto de la página web para la empresa (ver anexo 18), incluyen todos los artículos que comercializa, al igual que los precios y tallas de cada prenda disponible. También se muestra una breve historia de la empresa así como su ubicación y la de las tiendas que comercializan sus productos.

El uso de la página Web esta enfocado para que los usuarios conozcan de la empresa así como los productos que comercializa, también se ayudará a la empresa a tener mayor contacto con las tiendas clientes actuales como nuevas, ya que por este medio podrán hacer sus pedidos haciendo uso de un número el cual identificará a cada tienda cliente y si lo desean podrán efectuar el pago con tarjeta de crédito.

#### **9.2.4 Actividades Desarrolladas por el Ministerio de Turismo.**

Las actividades desarrolladas por el Ministerio de turismo en las que se estaría participando son entrevistas en revistas televisivas matinales donde la empresa da a conocer sus productos a todos los televidentes, así como también reportajes de programas televisivos y en periódicos nacionales impulsados siempre por el ministerio de turismo, ferias desarrolladas en diferentes pueblos turísticos con gran afluencia de turistas, entre otras que pueden surgir durante el periodo de los cinco años del plan.

### **9.3 Actividades de Venta.**

Las actividades a desarrollar para la venta de los productos de la empresa son de mucha importancia, ya que por medio de estas se obtendrán mayores ingresos. A continuación se detallan las actividades a realizar durante la implementación del plan.

#### **9.3.1 Comercialización en las rutas turísticas.**

Se distribuirán los productos en las tres tiendas identificadas por medio del Diagnostico, las cuales son la Ruta de Las Flores, Ruta Paraíso Artesanal y Ruta Artesanal. La comercialización a estas tiendas se llevara a cabo durante los cinco años del plan siendo 27 tiendas en total (ver cuadros del N° 20 al N° 30).

#### **9.3.2 Sala de ventas**

En la sala de ventas ubicada en la ciudad de Cojutepeque, la empresa tendrá a la disposición de clientes todos los artículos producidos, para que sean adquiridos por todas aquellas personas que visitan la ciudad de Cojutepeque y

también a clientes específicos que llegan a la empresa en busca de sus productos.

### **9.3.3 Implementación del E-Commerce o Comercio Electrónico.**

Por medio de la página web diseñada para “Bordados Exclusivos S.A. de C.V.”, la empresa se abrirá puertas al comercio electrónico ya que tendrá disponible los diseños de la ropa artesanal junto con el detalle de tallas y precios. Los clientes ubicados en El Salvador podrán hacer sus pedidos por este medio y realizar el pago con tarjeta de crédito local e internacional.

Los clientes actuales que la empresa posee que son propietarios de tiendas comercializadoras, podrán de igual manera hacer sus pedidos por medio de esta página ya que cada uno tendrá su número que lo identifique de las demás tiendas clientes. Al hacer su pedido se generara un mensaje para la empresa el cual mostrara la información que el cliente ha ingresado para poder hacer entrega del producto. Con respecto a la forma de pago de los clientes de las tiendas comercializadoras, estará disponible el uso de tarjeta de crédito así como también el que ya se tiene que es pago de contado en efectivo.

**10. PROGRAMACION DE DIVULGACION PARA EL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DE LA EMPRESA  
"BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV"**

**CUADRO N° 50  
"BORDADOS EXCLUSIVOS SA. DE CV"  
PROGRAMACION DE DIVULGACION PARA LOS MESES DE ABRIL Y MAYO DEL 2012**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CALENDARIZACION				
			ABRIL		MAYO		
			Semana del 16 al 20	Semana del 23 al 27	Semana del 1 al 4	Semana del 7 al 11	Semana del 14 al 18
Presentar el Plan Estratégico de Mercadeo a la empresa "BORDADOS EXCLUSIVOS S.A. DE C.V."	Exponer el Plan Estratégico de Mercadeo al propietario de la Empresa	Brenda Torres, Cindy Martínez y Francis Padilla					
	Colaborar con el propietario de la empresa a gestionar los contactos para la contratación de la empresa proveedora del servicio web	Brenda Torres, Cindy Martínez y Francis Padilla					
	Ayudar a la empresa en las actividades necesarias para el establecimiento de la sala de ventas	Brenda Torres, Cindy Martínez y Francis Padilla					

Fuente: Elaboración Propia.

## 11. BIBLIOGRAFIA

### a) LIBROS.

- Agueda Esteban Talaya, Esic Principios de Mercadeo », Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.
- Agustín Reyes Ponce, Administración por objetivos Editorial Limusa, 1985.
- Eladio Zacarías Cortez, Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación, editorial Clásicos Roxil.
- Fred R. David. Conceptos de Planeación Estratégicas, Novena Edición., Pearson Education.
- Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, Mercadeo, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 412 y 421.
- Luis Alfredo Valdés Hernández Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático. Pag.1.
- Luis Cuatrecasas Arbos, Ediciones, Gestión Económico- Financiera de la empresa UPC, 1996.
- Martin G. Álvarez Torres. Manual de planeación estratégica, Panorama Editorial, 2006.
- Mintzberg H. Quinn J., & Voyer J.; 1997, p. I. Buendía, F (2004).
- Philip Kotler, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio Mercadeo », Décima Edición, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.
- Roberto Dvoskin. Fundamentos de Mercadeo, Ediciones Granica S.A 2004.
- R Muñoz Campos, La investigación científica, Paso a Paso, Cuarta Edición, Talleres Grafico UCA, San Salvador, 2004.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Mercadeo, 13va. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.
- Cuadernos de Dirección Estratégica y planificación, Madrid. Maqueda la fuente Javier, Díaz de Santos, 1996.
- Decreto Legislativo N° 50 del 14 de mayo de 1942 D.O. N° 110 Tomo 132.
- Diccionario de Mercadeo , de Cultural S.A., Pág. 277

### b) REVISTAS E INFORMES

- Código de Comercio de El Salvador.
- Informe\_coyuntura\_cuarto\_trimestre\_2010\_v.revisada
- Negocios Exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000, Pág. 22.

- Plan estratégico de Posicionamiento de camisas de punto.
- Reporte trimestral del Banco Central de Reserva el ultimo de 2011
- Segundo Congreso Nacional de Ingeniera San Salvador, El Salvador 1947, página 9.

### c) SITIOS WEB

- [compartiendoconocimiento.wordpress.com](http://compartiendoconocimiento.wordpress.com)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [temasdeadministraciondeempresas.com](http://temasdeadministraciondeempresas.com)
- [www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_Mercadeo](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_Mercadeo)
- [www.alfatravelguide.com/spanish/sv/la-palma.asp](http://www.alfatravelguide.com/spanish/sv/la-palma.asp)
- [http://www.camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://www.camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)
- <http://www.elsalvador.travel>
- <http://lapalma.gang.net/es/artesanos/listacompleta.shtml>
- <http://lapalma.gang.net/en/taller/lacampina.shtml>
- <http://www.epridex.org/> (Entorno Social).
- [www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv)
- [www.usaid.gov/sv/](http://www.usaid.gov/sv/)
- Ministerio de Economía
- [www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)
- <http://books.google.com.sv/books>
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador
- <http://www.marn.gob.sv/>
- Estudio-redes-sociales-analitika-marketing-and-research-Salvador
- [http://www.f5ac.org/civicengagement/tools\\_resources/handouts/espanol/09accion\\_ejemplo2.pdf](http://www.f5ac.org/civicengagement/tools_resources/handouts/espanol/09accion_ejemplo2.pdf)

12. ANEXOS.

**ANEXOS**