



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“ LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA MICROEMPRESA  
DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACION  
PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:  
ROSA MELBA MAJANO  
ABIUD ABRAHAM GARCIA SIGUENZA  
NOE CAMPOS TOVAR

SEPTIEMBRE DE 2000.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

**SECRETARIO:** LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS:** LIC. ROBERTO ENRIQUE MENA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONOMICAS:** LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS

**ASESOR:** DR. FERNANDO GUERRERO SANCHEZ

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**PRESIDENTE:** LIC. EDGARDO ARMANDO GUZMAN

**PRIMERO VOCAL:** LIC. JOSE LAURO VASQUEZ BENITEZ

**SEGUNDO VOCAL:** DR. FERNANDO GUERRERO SANCHEZ

SEPTIEMBRE DE 2000.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

## **DEDICATORIA**

Le doy Gracias a **Dios Todopoderoso** y a todos los que me apoyaron para que lograra ésta meta y difícil tarea,

**Paz Inverencia.**

**ROSA MELBA MAJANO**

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A:**

**DR. FERNANDO GUERRERO**, que con su esfuerzo y mucha voluntad nos brindó ayuda, para fortalecer nuestros conocimientos y salir avante con éste proyecto.

A mis compañeros: Abiud y Noé, por compartir conocimientos en todos sus momentos y al Jurado Licenciado Lauro Vásquez y Licenciado Guzmán.

**ROSA MELBA MAJANO**

## **DEDICATORIA**

- A DIOS MI SEÑOR: Doy gracias por permitirme haber logrado alcanzar tan anhelado propósito, fortaleciéndome mi alma. Espíritu y cuerpo cada día de mi carrera profesional, logrando de esta manera obtener un triunfo mas en mi vida.
- A MI MADRE: BLANCA ROSA, agradezco todo el apoyo prestado, material y espiritual sobre todos en los momentos más difíciles de mi carrera; siempre estuvo a mi lado para responderme incondicionalmente.
- A MIS HERMANAS: GLORIA AMANDA, SANDRA CECILIA, REYNA YANIRA Y EVA, les agradezco todo el apoyo proporcionado.
- A MIS COMPAÑEROS: NOE Y MELBA, les agradezco todo el apoyo proporcionado por ellos, doy gracias por su comprensión y paciencia que me tuvieron.
- AL ASESOR: DR. FERNANDO GUERRERO, agradezco todo el apoyo proporcionado en el proceso del trabajo de graduación, en el cual nos oriento con paciencia hasta lograr alcanzar la fase final de este trabajo. Que Dios le bendiga.

**ABIUD ABRAHAM GARCIA SIGÜENZA**

## DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO: Por su amor y misericordia, por darme sabiduría y entendimiento para lograr coronar con éxito mi carrera y por acompañarme todos los días de mi vida.
- A MIS PADRES: ENA ISABEL E HILARIO DE JESUS, por brindarme su apoyo y comprensión durante toda mi vida y especialmente en el transcurso de mi carrera.
- A MIS HERMANOS: DAVID, JEREMIAS, GUADALUPE, VILMA Y MARTA, por ser para mi una fuente de inspiración y motivación para llevar a cabo el desarrollo de mi carrera.
- A MI AMADA ESPOSA: IDALIA BEATRIZ, por llegar y llenar de felicidad mi vida, motivándome al logro de este objetivo.
- A MI ASESOR: DR. FERNANDO GUERRERO, POR Servir de guía orientándome eficientemente en el desarrollo del presente trabajo.
- A MIS MAESTROS: Por su aporte académico en el desarrollo de mi carrera y en general por su dedicación.
- A MIS COMPAÑEROS: ABIUD Y MELBA, por su comprensión en el desarrollo del trabajo de graduación.

**NOE CAMPOS TOVAR**

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
1.1. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA SALVADOREÑA	1
1.1.1 DEFINICION DE LA MICROEMPRESA	1
1.1.2. CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA MICROEMPRESA	6
1.1.3. CRITERIOS CUANTITATIVOS	6
1.1.4. CRITERIOS CUALITATIVOS	7
1.1.5. CRITERIOS DE ACUERDO A LA TECNOLOGIA	7
1.1.6. CRITERIOS DE ACUERDO A LA PARTICIPACION EN EL EMRCADO	7
1.1.7. CRITERIOS DE ACUERDO AL RECURSO FINANCIERO	8
1.1.8. CRITERIOS DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
1.1.8.1. LA PLANIFICACION	8
1.1.8.2. LA ORGANIZACIÓN	9
1.1.8.3. INTEGRACION	9
1.1.8.4. DIRECCION	9
1.1.8.5. CONTROL	9
1.2 CLASIFICACION DE LAS MICROEMPRESAS EN GENERAL	10
1.3 MICROEMPRESA DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA	13
1.4 LA ESTRUCTURA BASICA DEL SUBSECTOR DE LA CONFECCION	13
1.4.1 UTILIZACIÓN DE LA MAQUINARIA	14
1.4.2 UTILIZACIÓN DE LOS INSUMOS	15
1.4.3 PRINCIPALES PRODUCTOS TERMINADOS	16
1.4.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA CONFECCION DEL VESTUARIO	17
1.4.5 LOS CANALES	18
1.5 PLANEACION ESTRATEGICA	19
1.5.1 CONCEPTO	19
1.5.2 CONCEPTO DE MISION	21
1.5.3 CONCEPTO DE VISION	23
1.5.4 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	25
1.5.5 CONCEPTO DE TACTICA	27
1.5.6 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	28
1.5.6.1 CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA	29
1.6 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	29
1.6.1 TIPOS DE MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA	29
1.6.2 MODELO DE MINTZBERG	29
1.6.3 MODELO DE L PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE HILL/JONES	30
1.6.3.1 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL	30
1.6.3.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	31
1.6.3.3 ESTRATEGIAS GLOBALES	31
1.6.3.3.1 ESTRATEGIAS A NIVEL COMPETITIVO	31
1.6.3.3.2 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	32
1.6.3.3.3 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
1.6.3.3.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL	32
1.6.3.4 MODELO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER	33
1.6.3.4.1 AMENAZA DE INGRESO	34

	1.6.3.4.2 POLITICA GUBERNAMENTAL	34
	1.6.3.4.3 ESTRUCTURA DE PRECIO	35
	1.6.3.4.3.1 CARACTERISTICAS DE LAS BARRERAS DE INGRESO	35
	1.6.3.4.4 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	35
	1.6.3.4.5 POSICION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	36
	1.6.3.4.6 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	36
	1.6.3.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	37
	1.6.3.6 BASE TEORICA	37
	1.6.3.7 PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA	38
	1.6.3.7.1 MISION Y METAS	38
	1.6.3.7.2 DEFINIR EL NEGOCIO	39
	1.6.3.7.3 VISION Y METAS PRINCIPALES	39
	1.6.3.7.4 MAXIMIZAR LAS GANANCIAS	39
	1.6.3.7.5 METAS SECUNDARIAS	39
	1.6.3.7.6 FILOSOFIA CORPORATIVA	39
	1.6.3.7.6.1 LOS PRINCIPIOS FILOSOFICOS	40
	1.6.3.7.6.2 LOS VALORES	40
	1.6.3.7.6.3 LOS GRUPOS DE INTERES	40
	1.6.3.7.6.4 FORMACION DEL AMBIENTE ETICO EN UNA ORGANIZACION	41
	1.6.3.7.6.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS CORPORACIONES	41
	1.6.3.7.6.7 ESTRATEGIA Y ETICA	42
1.6.4	ANALISIS EXTERNO	42
	1.6.4.1 VISION GENERAL	42
	1.6.4.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	42
	1.6.4.3 COMPETIDORES POTENCIALES	43
	1.6.4.4 LA LEALTAD DE LA MARCA	43
	1.6.4.5 VENTAJAS DE LOS COSTOS ABSOLUTOS	43
	1.6.4.6 RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS ESTABLECIDAS	44
	1.6.4.7 PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	44
	1.6.4.8 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	44
	1.6.4.9 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	45
	1.6.4.10 EL ROL DEL AMCRIOEMBIENTE	45
	1.6.4.11 EL MACROAMBIENTE	46
	1.6.4.12 AMBIENTE SOCIAL	47
	1.6.4.13 AMBIENTE DEMOGRAFICO	47
	1.6.4.14 AMBIENTE POLITICO LEGAL	47
1.6.5	ANALISIS INTERNO	48
	1.6.5.1 EFICIENCIA	48
	1.6.5.2 CAPACIDAD DE SATISFACCION AL CLIENTE	48
	1.6.5.3 RECURSOS Y CAPACIDADES	48
	1.6.5.4 LOGRO DE EFICIENCIA	49
	1.6.5.5 ESTRATEGIA DE MARKETING	49
	1.6.5.6 ESTRATEGIA DE ADMON DE MATERIALES	49
	1.6.5.7 ESTRATEGIA Y EFICACIA DE LOS R.H	49
	1.6.5.8 LA INFRAESTRUCTURA Y LA EFICACIA	50
	1.6.5.9 ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL	50

1 6.5.10	IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS	50
1 6.5 11	ESTRATEGIA DE MARKETING Y EFICIENCIA	51
1 6.5.12	DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA	51
1 6 5 13	CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES	51
1 6.5 14	SELECCIÓN ESTRATEGICA	52
1 6.5.15	METAS COMUNES Y CADENA DE VALOR	53
1.6.6	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	54
1.6.6 1	GRUPOS DE CLIENTES Y SEGMENTACION DE MERCADOS	54
1 6.6 2	DECISIÓN DE HABILIDADES DISTINTIVAS	54
1.6.6 3	SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENERICA	54
1 6.6 4	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	55
1.6.7	ESTRATEGIAS EN EL AMBIENTE GLOBAL	56
1.6.8	ALIANZAS ESTRATEGICAS GLOBALES	56

## CAPITULO II

### 2. DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA DE CONFECCION

2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	61
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
2 3	HIPOTESIS	62
2.4	OBJETIVO	62
2.5	DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	62
2.6	RECOLECCION DE DATOS	64
2 6 1	TECNICAS E INSTRUMENTOS	64
2.6.2	TABULACION DE DATOS	64
2.6.3	PRESENTACION DE DATOS	65
2.7	RELACION DE CRUCES DE VARIABLE	80
2.8	CONCLUSIONES	93
2.9	RECOMENDACIONES	94

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LAS MICROEMPRESAS DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA

3.1	MISION Y METAS	96
3.2	ANALISIS EXTERNO	96
3.2.1	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	96
3 2 1.1	COMPETIDORES POTENCIALES	96
3 2.1 1 1	LEALTAD DE LA MARCA	97
3 2 1.1.2	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	97
3 2.1 1.3	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	98
3.2 1 1 4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	98
3.2 1.1 5	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	98
3.2 2	EL ROL DEL MACROAMBIENTE	98
3 2 2.1	AMBIENTE MACROECONOMICO	98
3 2.2.2	AMBIENTE TECNOLOGICO	99
3 2.2 3	AMBIENTE SOCIAL	99
3.2.2.4	AMBIENTE DEMOGRAFICO	100
3.2 2.5	AMBIENTE POLITICO Y LEGAL	100
3.3	ANALISIS INTERNO	100



3.3 1	VENTAJA COMPETITIVA	100
3.3 2	BLOQUES GENERICOS DE FORMACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA	100
	3.3.2.1 CALIDAD	100
3.3 3	INNOVACION	101
3 3.4	EFICIENCIA	101
	3.3.4.1 CAPACIDAD DE SATISFACCION AL CLIENTE	101
	3 3.4.2 RECURSOS Y CAPACIDADES	102
	3 3.4.3 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	103
3 4	ESTRATEGIAS	103
3 4.1	ESTRATEGIA FUNCIONAL	103
	3.4.1 1 CADENA DE VALOR	103
	3 4.1 1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	103
	3.4 1.1 2 MARKETING	104
	3.4 1.1 3 ACTIVIDADES DE APOYO	104
	3.4.1.2 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACION Y MATERIALES	106
	3 4 1.3 ESTRATEGIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	107
3.4.2	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	108
	3.4 2.1 ESTRATEGIAS PARA IMPEDIR EL INGRESO EN INDUSTRIAS MADURAS	109
	3.4 2.2 ESTRATEGIAS GENERICAS COMPETITIVA	110
3 4.3	SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVERSION O NIVEL DE NEGOCIOS	110
3.4 4	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO Y AMBIENTE INDUSTRIAL	111
	3 4.4.1 ESTRATEGIAS EN INDUSTRIAS EMBRIONARIAS Y EN CRECIMIENTO	111
	3.4.4 2 ESTRATEGIAS PARA IMPEDIR EL INGRESO DE INDUSTRIAS MADURAS	112
	3.4 4 3 ESTRATEGIAS PARA MANEJAR LA RIVALIDAD EN LAS INDUSTRIAS MADURAS	112
	3 4.4 4 ESTRATEGIA EN INDUSTRIAS EN DECADENCIA	113
3.4.5	ESTRATEGIAS EN EL AMBIENTE GLOBAL	114
3.5	ESTRATEGIA CORPORATIVA	115
3.6	GUIA DE IMPLEMETACION DEL MODELO DE HILL-JONES	118
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122

ANEXOS

## INTRODUCCION

En un mundo cambiante en la que la ciencia se ha convertido en la curiosidad de muchos por descubrir y encontrar una explicación a todos los fenómenos que se presentan en el medio en el que se encuentra inmerso, el hombre con la idea de hacer de él una vida más placentera y explotar los recursos con el menor esfuerzo y tiempo posible, se organiza y propone formas o patrones de trabajo para alcanzar sus objetivos; pero por la rapidez con el que la ciencia ha avanzado en el mundo, se ha vuelto más complejo.

Los individuos como las empresas tienen necesidad de sobrevivir, ya sea que se trate de un evento social o por los cambios que se imponen en el ámbito económico, político, sociocultural y tecnológico, etc.

La planificación que forma parte del proceso administrativo, constituye una pieza fundamental en la empresa y que es inherente a cualquier actividad. Ésta es considerada como el medio en el cual se definen los objetivos de la empresa y cómo alcanzarlos

La planificación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Ello se debe a que las fuerzas externas tales como. tecnología, culturas, economía entre otras, han restringido

la variedad de oportunidades. Ante ésta problemática cada vez más compleja no es sensato continuar utilizando modelos de planificación que no estén en concordancia con la realidad del mundo.

En la actualidad las empresas están a disposición de aquellos consumidores que demandan bienes y servicios, por el que los clientes cada vez son más exigentes en cuanto a calidad, precios, servicio, lugar y momento oportuno y ante las presiones ejercidas por los competidores y el avance tecnológico. Las empresas se vuelven más vulnerables al medio en el cual se desarrollan.

A medida que los consumidores y competidores presionan y la evolución de los productos y servicios, se aceleran, es importante que la microempresa que es la más sensible adopte un modelo que le permita permanecer en el mercado.

Las microempresas de confección del vestuario a la medida ante ésta situación tendrán que conquistar y permanecer en el actual mercado, mediante la aplicación de un modelo de planificación estratégica, para hacer de estas empresas un verdadero sector de éxito.

La planificación estratégica, es el proceso a través del cual se formulan las políticas y objetivos estratégicos, definiendo y priorizando los problemas a

resolver, planteando la solución, determinando los responsables para realizar, asignar recursos para llevarlos a cabo y estableciendo los mecanismos de seguimiento y control, de tal forma que sea posible, prever las situaciones futuras y cambiar su destino mediante la replaneación.

Con la finalidad de orientarlos en esta tarea se ofrece el desarrollo del modelo de planificación estratégica para la microempresa de vestuario a la medida, contenido en el presente documento el cual está dividido en tres capítulos, según su contenido.

**CAPITULO I: Marco Teórico Conceptual de las microempresas Salvadoreñas y las de confección de vestuario a la medida, y la planificación estratégica.**

**CAPITULO II: Diagnóstico de las microempresas de confección del vestuario a la medida en el municipio de San Salvador.**

**CAPITULO III. Propuesta de un modelo de planificación estratégica para las microempresas de confección del vestuario a la medida en el municipio de San Salvador.**

# **RESUMEN EJECUTIVO**

## RESUMEN EJECUTIVO

I. En general el universo de las "Empresas de hogares", comprende el denominado "sector Informal" al segmento microempresarial, es conveniente aclarar estos conceptos para conocer con mayor precisión que es lo que se entenderá como microempresa.

- El sector informal tiene como punto de referencia la estructura ocupacional o el espacio laboral. Comprende la mayoría de actividades que desempeñan personas que se han visto obligadas a autocrearse una ocupación, a fin de formar parte de los intercambios económicos y así ganarse la vida.
- Es necesario mencionar que las microempresas a diferencia de las grandes, medianas y pequeñas carecen de los recursos; materiales, financiero, tecnológicos y humanos y que por la poca disponibilidad de éstos y por la falta de apoyo del gobierno se considera sector informal, a pesar de las condiciones en la que éstos desarrollan sus actividades, contribuyen al crecimiento económico del país. Por otra parte es considerada como una

fuente generadora de empleo, constituye el ingreso familiar, además ayuda al gobierno a disminuir la preocupación de la fuente de empleo.

II. El sistema económico del país está conformado por sectores económicos, integrados cada uno de ellos por ramas económicas, los cuales agrupan a una serie de unidades homogéneas. Estas empresas se diferencian en: Recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, además de los procesos productivos, de acuerdo al grado de disponibilidad con que cuentan éstos. Para efecto del trabajo de graduación, las microempresas del vestuario a la medida, siendo un subsector de la rama industrial y considerada una necesidad básica del ser humano en nuestra sociedad, puesto que esta viste, desde los funcionarios del gobierno, ejecutivos, empleados, hasta prendas de vestir de recién nacidos.

Esta actividad de confección la desarrollan tanto hombres como mujeres en lo que se refiere a sastrerías y modas.

Las microempresas del vestuario a la medida desarrollan las actividades en condiciones carentes de conocimiento administrativos y poca disponibilidad de recursos, lo que implica que la falta de estos factores, no le permiten tener rentabilidad más productiva.

Por lo antes mencionado, se adopta un modelo de planificación estratégica que le permitirá a la microempresa ser más competitiva en las áreas como: mejorar el servicio al cliente, los patrones de trabajo, un mejor aprovechamiento de los recursos y conocer todo el entorno, para determinar los planes de acción a seguir.

La metodología utilizada:

- Primero se procedió a recabar información que sirvió como sustentación para el marco teórico conceptual, además se consultaron algunas instituciones para obtener registros de las microempresas del vestuario tales como son: la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Comisión



Nacional Para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE),  
Dirección General de estadística y censos y la  
Alcaldía de San salvador .

III. En este diagnóstico, se obtuvo una población de 410  
sastrerías y modas, resultando una muestra de 35  
microempresas de confección del vestuario a la medida;  
de las cuales están divididas en sastrerías y modas.

En la investigación que se hizo, más del 54% de la  
población encuestada es el sexo masculino, y solo un 46%  
pertenece a la población femenina.

Más de un 58.82% del sector industrial son sastrerías, y un  
41.18% son costurerías.

Más del 62% de los microempresarios respondieron que sus  
negocios se encuentran registrados por la alcaldía.  
Mientras que el 6% cotizan con el ISSS. Por otra parte el

26% tienen registro de Comercio y un 0% ningún tipo de registro.

Según la investigación más del 76% contestaron que tienen ingresos mensuales menores de ¢5,000.00 colones, y un 9% contestaron que tienen ingresos más de ¢5,000.00 colones.

#### IV. Conclusiones y Recomendaciones de esta investigación:

##### Area de empleo

- Concluimos que la microempresa es generadora de empleo, porque el propietario está retribuido en su propio negocio, además de tener a personas empleadas en dicho negocio.

##### Legalidad de la microempresa.

- Las microempresas por no tener reconocimiento legal de los gobiernos en lo referente a recibir beneficios que contribuyan a mejorar sus condiciones de sobrevivencia. En este caso solamente lo tienen por parte de las alcaldías, pero solamente para efectos de recaudación de

impuestos. Por lo tanto, se concluye que está considerada como un sector informal.

#### Rentabilidad del negocio.

- Concluimos que la rentabilidad de las microempresas es bastante precaria, la investigación que se hizo nos dió resultados que reflejan que el nivel de ingresos de la mayoría de los propietarios al dedicarse a esta actividad son bastante bajos. Además de la deducción de gastos del negocio; éstos tienen que cubrir gastos familiares.

#### Situación Financiera.

- Concluimos que este sector es uno de los que cuentan con menos apoyo financiero por parte de instituciones bancarias. Este, con esfuerzos propios ha logrado establecerse con un negocio para subsistir y atender las necesidades básicas del momento, tales como: alimentación, ropa, educación y otros.

Tecnología.

- Concluimos que en su mayoría, existe por parte de este sector la necesidad de adquirir tecnología nueva y en especial de adquirir la máquina de coser industrial por las características con las que cuenta.

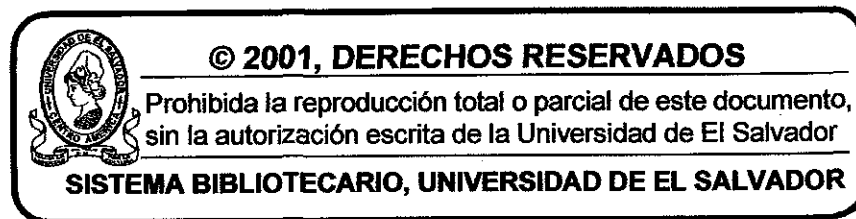
V. Propuesta del Modelo de Planificación estratégica.

- Visión:

Llegar a ser las microempresas más exitosas del municipio de San salvador.

- Misión:

Hacer que el cliente de la microempresa se sienta cómodo con las prendas que viste y refleje una mejor imagen



## **CAPITULO I**

### **1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA MICROEMPRESA Y LA PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **1.1 ANTECEDENTE DE LA MICROEMPRESA SALVADOREÑA**

Si se considera a la microempresa, como parte del sector informal, debe comprenderse que éste surge en El Salvador, con el proceso de acumulación originaria de capital que la microempresa se expanda con la aceleración, debido al proceso de la modernización adoptado por los países de América Latina como efecto del proceso de industrialización (sustitución de importaciones), el cual modernizó a las empresas con recursos, pero no a las que carecían de la posibilidad de tener tecnología, insumos y otros elementos en relación con dicho proceso industrial, es decir a las pequeñas y microempresas.

En ese sentido las microempresas se constituyeron en una unidad económica de subsistencia que posee limitados recursos productivos o carecen totalmente de ello. Al mismo tiempo enfrentaba mercados competitivos con estructura monopolica y ologopólica.

Por eso la microempresa nace como una necesidad de generar empleo ante la abundancia de mano de obra que operaba en su mayoría con escaso capital de trabajo económico importante ya que "le concierne a más del 70% de fuerza laboral" y propició las condiciones para la formación de un empresario nuevo, sembrar las semillas para que en el devenir del tiempo, se obtuvieran estructuras que diera apoyo a la concretización de la pequeña y mediana empresa en el país.

Pero a pesar de todo el conflicto, la microempresa ha estado presente en la actividad económica y ha incrementado la participación a consecuencia del conflicto interno que se intensificó en el país.

#### **1.1.1 DEFINICION DE LA MICROEMPRESA**

Es la unidad económica dedicada a la producción de bienes y servicios que poseen escasos medios de producción, se encuentra ubicada en todas las zonas del país, la maquinaria, equipo o herramienta que utilizan son sencillas; su lugar de trabajo casi siempre lo tienen en casa, utiliza fundamentalmente mano de obra familiar en el desarrollo de labores muchas veces pueden formar grupos con el objetivo de lograr financiamiento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Martha Alcía Guerra Salguero, El Papel de la Microempresa en la Economía Salvadoreña, El salvador, marzo de 1992, Pág. 23.

## CUADRO No. 1

DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LA MICROEMPRESA,  
PRESENTADAS POR ALGUNAS INSTITUCIONES

No existe una definición universal sobre la microempresa; sin embargo, para 1990, son muchas instituciones tanto públicas como privadas que sirven de apoyo y la definen de diferentes maneras; pero utilizando características más o menos comunes, algunas de éstas definiciones dadas por las instituciones de apoyo son:

INSTITUCION	DEFINICION Y CARACTERISTICAS
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE)	La ubica dentro del sector no Formal de la economía; es una unidad económica generadora de empleo y de alta productividad, pero que no tienen apoyo del gobierno
Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO)	De acuerdo a la definición del sector no Formal, la microempresa es aquella unidad económica que carece de organización, con activos inferiores a \$50,000 00
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)	Los microempresarios son grupos solidarios que poseen confianza Entre sí, cuyo interés es común a todos y que voluntariamente se organizan para realizar conjuntamente una Actividad o tener financiamiento u otro servicio y que cada integrante no tenga un activo mayor de \$25,000 00
Centro Nacional de Productividad (CENAP)	La microempresa es parte del sector informal y constituye empresas tan pequeñas que en su mayoría tienen menos de 4 personas y generalmente son empresas familiares donde los empleados son muchas veces no remunerados
Ministerio de Planificación (MIPLAN)	La microempresa está incluida en el concepto del sector no Formal
Corporación Salvadoreña de Inversión (CORSAIN)	En cuanto a la actividad comercial, son los que sus niveles no son capaces de generar acumulación y en cuanto a sus activos no exceden de \$10,000 00
Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI)	Son todas las empresas que tienen activos menores de \$100,000 00
Proyecto de Desarrollo Social Rural Integral (PRSRRI) Programa Integral del Desarrollo Comunal (PRIDECO)	Da su concepto en cuanto a la microempresa, agrícola, el cual es "personas que no tienen recursos económicos ni acceso al crédito de la banca comercial" Son aquellos grupos solidarios que trabajan un cierto tipo de actividad, ya sea artesanal, mecánica, comercial, etc
Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO)	Ubica a la microempresa dentro del sector no Formal, que es aquel que tiene propósitos definidos de trabajar en una actividad determinada, pero que no tiene la ayuda necesaria para desarrollarse

Banco Salvadoreño	Aquella empresa que posee activos hasta de ₡100,000 00
Banco Agrícola Comercial de El Salvador	Son unidades económicas que tienen activos totales menores de ₡100,000 00
Fe y Alegría	La ubica dentro del sector no Formal la economía
Empresarios Juveniles	Ubica a la microempresa dentro del sector Informal de la economía
Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS)	Microempresario es aquel cuyos activos no excedan a ₡100,000 00
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	Son aquellos que forman una empresa con uno o más propietarios, en la cual trabajan solos o empleando mano de obra adicional; con activos menos o iguales a ₡75,000 00
Programa de Pequeña y microempresas (FUSADES/PROPEMI)	No tiene una definición clara de la microempresa, pero la ubica dentro del sector informal.
Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)	No tiene una definición clara de la microempresa, pero la ubica dentro del sector informal
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Incluye a la microempresa en el concepto del sector informal
Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC)	Incluye a la microempresa en el concepto de sector informal
Visión Mundial Internacional (El Salvador)	No tiene conceptualizada a la microempresa, debido a que sus programas de desarrollo son dirigidos a la gente que considera más pobre y éstos no están obligados a devolver nada de lo que se les dá, (materiales para construir vivienda, agua potable, vestuario, etc )
Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)	Microempresa, es la que tiene un capital empresarial hasta de ₡25,000 00

Fuente: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños.

Publicación: "Instituciones de apoyo al sector informal de El Salvador". S.S.

Agosto/1990.

Definición de la microempresa de acuerdo al Cuadro N°1.

"Se define la microempresa como el sector informal que forma parte de la unidad económica, dedicada a la producción de bienes y servicios, que posee escasos recursos, pero fundamentalmente su mano de obra es familiar en las labores, están ubicadas en zonas de alto riesgo en sus propios hogares o muchas veces alquilando, también carecen de financiamiento y poseen maquinaria obsoleta o de baja



tecnología, además la materia prima e insumos que utilizan son de origen local, no cuentan con una preparación para desempeñar sus labores, son empíricos, sus utilidades son mínimas, los canales de distribución son directamente al consumidor final y evaden impuestos".

Definición de microempresa según cuadro N° 1

Es un sector informal que es llamado, autoempleo, negocios propios, negocios para sobrevivir y que no tienen apoyo financiero, además carece de los recursos adecuados para la producción de bienes y servicios, en cuanto a trabajadores son familiares y normalmente lo hacen en sus mismas viviendas.

En conclusión la microempresa son pequeños negocios familiares que se convierten en una fuente de ingreso para satisfacer las necesidades mínimas.

#### TIPOS DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS Y MONTO

CUADRO No. 2

Diferencias en relación : al número de empleados.		Por el monto.
Tipos de empresas	Número de empleados	Monto en activo
Microempresa	Entre 1 y 5	Hasta \$25,000
Pequeña empresa	Entre 6 y 20	Hasta \$200,000
Mediana empresa	Entre 21 y 50	Hasta \$500,000
Gran empresa	50 a más	Mayor de \$500,000

**Fuente:** Elaborado con información en criterios de varias Instituciones (Instituciones de apoyo al sector Informal. Publicaciones de AMPES, Agosto/1991). Pág. 24.

Según la segmentación productiva en el Libro Blanco, determina tres tipos de microempresas que son:

- La segmentación productiva.
- La segmentación de acumulación simple.
- La segmentación de producción ampliada o "micro tape".

#### **1.1.2 CRITERIOS PARA CLASIFICAR LA MICROEMPRESA**

Se ha observado que los distintos conceptos presentados por varias instituciones; han servido como base para establecer criterios, tanto cuantitativos como cualitativos que servirán como un instrumento de medición para la microempresa y así, diferenciarla más claramente de la gran empresa, mediana y pequeña.

No existe un criterio universal que sea generalmente aceptado para definir la microempresa, por la sencilla razón que las características que ésta presenta son muy variadas.

#### **1.1.3 CRITERIOS CUANTITATIVOS**

La mayoría de instituciones define a la microempresa por el monto de sus activos y el número de trabajadores así:

Monto de sus activos hasta ¢ 100,000.00

Número de trabajadores de 1 a 10.

#### **1.1.4 CRITERIOS CUALITATIVOS**

Dentro de estos criterios, mencionaremos sólo aquellos en los cuales la microempresa no depende de la cantidad de recursos empleados, sino únicamente los que se refieren a la forma de utilización de los recursos y la disponibilidad que se tenga de ellos, además, de los aspectos administrativos.

#### **1.1.5 CRITERIO DE ACUERDO A LA TECNOLOGIA**

La microempresa, es considerada como un sector de la producción que desarrollan sus actividades productivas en forma manual y muchas veces utilizan maquinaria obsoleta o prefabricada por los mismos propietarios. Si la microempresa puede aportar tanta creatividad tecnológica con tan poco recurso, habría que imaginar su realización si las empresas contaran con mayor información tecnológica, crédito para equipo, capacitación para sus trabajadores y otros elementos a fines.

#### **1.1.6 CRITERIO DE ACUERDO A LA PARTICIPACION EN EL MERCADO**

El hecho que las microempresas compitan en mercados dominados por otras formas empresariales mejor dotadas se vuelve muy

importante la necesidad de reforzar su competitividad frente al sector formal. Este sector, sólo logra producir pequeños lotes de productos, para satisfacer demandas específicas a nivel local.

#### **1.1.7 CRITERIO DE ACUERDO AL RECURSO FINANCIERO**

La mayoría de microempresas desarrollan sus actividades productivas en condiciones bastante difíciles.

- Elevadas tasas de interés por parte de las instituciones bancarias.
- Difícil acceso a las fuentes de financiamiento.
- El alza en los precios de los bienes de consumo.

#### **1.1.8 CRITERIO DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo está constituido por elementos que orientan el desarrollo del negocio, en lo referente a ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quiénes? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?, que consiste en la secuencia del curso de acción para el desarrollo a seguir de las actividades que han de realizarse.

##### **1.1.8.1 PLANIFICACION**

En las microempresas se carece de esta fase de planificación, no saben ¿en qué momento? ¿Qué debe hacerse? ¿Cuándo debe

hacerse?. Esto implica que no tiene bases o condiciones futuras, para que la empresa tome decisiones.

El desconocimiento de la planificación en las microempresas ocasiona, como consecuencia, pérdida de tiempo, recursos materiales y económicos.

#### **1.1.8.2 ORGANIZACIÓN**

Por el número reducido de operarios con que cuenta la microempresa no posee una estructura organizativa, por lo tanto carece de toda base que comprenda las funciones administrativas de poder supervisar y delegar funciones, en su mayoría estas microempresas, el propietario desempeña la labor de obrero y dirige.

#### **1.1.8.3 INTEGRACION**

En esta fase de la administración se pretende que las funciones sean adoptadas por el recurso humano ya que los principios de la integración, pretenden una sola función para un solo trabajador.

#### **1.1.8.4 DIRECCION**

Para la microempresa, el elemento dirección está dirigido a un sólo elemento directriz, en este el caso de propietario,

y por lo general en la mayoría de veces desarrolla las actividades.

#### **1.1.8.5 CONTROL**

De acuerdo al control la microempresa no cuenta con ningún tipo de registro que le indique que tanto dispone de algún recurso que forman parte del proceso.

De acuerdo a esta fase del proceso administrativo, la microempresa no lleva controles sobre cada función, sólomente algunos mínimos.

#### **1.2 CLASIFICACION DE EMPRESA EN GENERAL**

El sistema económico del país está conformado por sectores económicos, (Ver cuadro No.3) integrados, cada uno de ellos por ramas económicas, las cuales agrupan a una serie de unidades homogéneas. Estas empresas se diferencian en, recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, además de los procesos productivos y de acuerdo al grado de disponibilidad con que cuentan éstas, para establecer criterios, clasificar y definir las empresas en: gran empresa, mediana, pequeña y microempresa.

## CUADRO No. 3

**CLASIFICACION DE LA EMPRESA SALVADOREÑA SEGÚN SU TAMAÑO Y  
SECTOR**

Sectores	Empresas				
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufactura	8,476	830	196	102	9,874
Comercio	38,142	530	693	126	34,491
Ing. Azucareros	0	1	6	5	12
Beneficios de Café	0	0	36	37	73
Despulpadores de Café	0	59	36	7	102
Transporte	0	271	20	13	304
Servicios	9,526	647	82	7	10,262
Construcción	0	24	40	12	76
Electricidad	0	0	0	1	1
Agricultura	192,749	75,481	2,241	1,961	272,432
TOTAL	249,163	77,843	3,350	2,271	332,627
% del total nacional	74.9	23.4	1.01	0.7	100%

Fuente: Sevilla, Manuel. "Visión sobre la Concentración Económica de El Salvador".

Boletín de Ciencias Económicas y Sociales, Mayo - Junio, 1984, p 167

Según Cuadro N° 3

A nivel nacional la microempresa, relacionando todos los subsectores logra un 74.9% en tamaño, lo que significa que existen más microempresas, que medianas, grandes y pequeña empresa.

CLASIFICACION DE MICROEMPRESAS SEGÚN AMPES Y LIBRO BLANCO DE LA MICROEMPRESA (LBM)

Según Cuadro N° 3.1

Se observa que la investigación que hizo el Libro Blanco en 1996 en relación al número de microempresas que existían en ese momento, es menor a la que investiga AMPES en 1992, esta información pareciera que disminuyó el número de

microempresas; pero el Libro Blanco divide la microempresa en tres segmentos productivos, que pudiera ser que, de acuerdo a la clasificación que se hace de ésta, llegara a la pequeña empresa, que es la diferencia de 100,556 que equivale a un 20% de microempresas que disminuyó y pasaron a pequeñas empresas.

Cuadro N° 3.1

MICROEMPRESAS							
AÑO	AMPES	SEGÚN LBM	DIFERENCIAS	AREA URBANA		AREA RURAL	
				VALOR ABSOLUTO	%	VALOR ABSOLUTO	%
1992	498,056						
1996		397,500	100,556 = 20%	286,200	72%	111,300	28%

En el cuadro N° 3.1 se observa:

Que a nivel nacional el número de microempresas son divididas en dos áreas, la urbana con mayor porcentaje de segmentación de éstos, porque la población salvadoreña se encuentra concentrada en zonas urbanas.



### **1.3 MICROEMPRESA DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA**

#### **ANTECEDENTE**

El auge de la industria de la confección del vestuario comenzó en la década 1970 y 1980 con la confección de pantalones para caballeros, data sobre el progreso de fomento de la microempresa en las zona marginales FOMMI.

Es importante mencionar algunos subsectores que guardan relación con éste y que podrían afectar negativamente al subsector del vestuario, siendo éstos: las textileras e hilanderías.

Además de la importancia que las textileras significan para la confección, que existe en el país una pequeña producción de productos auxiliares a esta industria: hilos, cintas, entretelas, elásticos, cordones, cremalleras. Sin embargo la mayoría de estos productos que se utilizan en la confección son nacionales.

### **1.4 LA ESTRUCTURA BASICA DEL SUBSECTOR DE LA CONFECCION**

A parte de la maquila, la mayoría de la producción de confecciones está destinada al mercado local, incluyendo la maquila y las empresas que operan fuera de la legalidad.

El número de empleos a tiempo completo estimado en:  
 Maquilas, grandes, medianas empresas es de 65,000 y en las  
 Microempresas es de 35,000 haciendo un total de 100,000  
 empleados.

#### **1.4.1 UTILIZACION DE MAQUINARIA**

El proceso de la confección simplificado se detalla a  
 continuación, algunas de las máquinas más utilizadas en las  
 fábricas y talleres (semi) industrializadas se indican en  
 orden de sofisticación.

Diseño	A mano
Patrón en papel	A mano
Corte	Tijera común, unas pocas capas
	Tijera de sastre, hasta 6 capas
	Máq. De corte circular, hasta 200 capas
	Máq. De corte up and down, hasta 100 capas
	Máq. De corte industrial - capas
Cosido	Máquina de coser doméstica manual
	Máquina de coser doméstica eléctrica
	Máquina de coser industrial
	Plana (flatlock)
	Rana (edgeolock y overlock) para borde y unión de piezas

	Collaretera, para unir piezas y decorar
Terminado	Ojaleadora para hacer ojales
	Botones o pega botones
	Máquina pretinadora
	Máquina atracadora
	Bordado manual o con máquina
	Dobladores para costuras especiales
	Lavado
	Planchado
Mercado	Bordado a mano o con máquina.

En éste tipo de microempresa la maquinaria indispensable en esta actividad es la máquina manual, para indicar la importancia de una empresa que se dedica a la confección, generalmente se toma como medida el número de máquinas de coser.

#### **1.4.2 UTILIZACION DE INSUMOS**

Existen insumos y materia prima: Las telas y los productos auxiliares. La mayoría de las telas que se utilizan en la confección y que se venden localmente es de fabricación nacional. Aunque haya producción nacional, la mayoría de los productos auxiliares se importan. Son hilos, botones, cintas, entretela, elásticos, pelum, crin.

### 1.4.3 PRINCIPALES PRODUCTOS TERMINADOS

Los productos terminados principales son:

Trajes para hombre

Vestidos para mujer

Vestidos para niños (sobre todo hembras)

Uniformes (fábricas, oficinas, escuelas, etc)

Ropa interior y deportiva

La mano de obra representa menos de la mitad del valor de la confección y varía con el tipo de tejido. La participación del costo de la mano de obra en la confección de tejido de punto es inferior a su participación en el tejido plano. Como ejemplo: La confección de una camisa requiere más cortes y costuras que la confección de una camiseta.

La capacitación de los operario que trabajan con tejido de punto es diferente a los que trabajan la confección de tejido plano.

La tela representa un rubro importante, así como el costo de la mano de obra, varía con la complejidad del trabajo.

La utilización de la mano de obra representa menos de la mitad de l valor de la confección y varía de acuerdo al diseño que se confecciona.

#### **1.4.4 SEGMENTACION DEL MERCADO DE LA CONFECCION DEL VESTUARIO**

Se puede distinguir varios segmentos del mercado.

El segmento constituido por personas de bajos ingresos demanda un producto poco sofisticado en términos de diseño, acabado y tejido, el precio es el factor fundamental. Este grupo adquiere sus confecciones directamente de las microempresas, de las industrias de confección nacionales y de las importaciones principalmente de los E.E.U.U.

El segundo que se encuentra principalmente en las ciudades, está formado por consumidores de ingresos medios y altos. La decisión de compra está influida por el diseño, la moda y el precio. Es un mercado de reemplazo de moda.

El tercer segmento de personas de alto ingreso demanda confecciones a la medida de alta calidad realizadas por sastres o modistas, clasificados que utilizan diseños importados y telas nacionales e importadas. Este grupo se abastece también de compras en el exterior y de ropa de marcas internacionales producidas bajo licencia en el país. El cuarto segmento es relacionado con, las exportaciones y consiste principalmente de las maquilas.

#### **1.4.5 LOS CANALES**

Existen diversas tecnologías y formas de integración de los diferentes procesos. En términos generales y según la tecnología utilizada, se pueden apreciar tres canales:

1. La maquila
2. Las industrias y los talleres industriales
3. Las microempresas con talleres pequeños.

La maquila opera bajo varias leyes que permiten, la importación de los insumos para la confección con el compromiso de exportar la totalidad de la producción.

Las maquilas suelen subcontratar entre sí a empresas nacionales que generalmente debe tener por lo menos 50 máquinas instaladas.

Parte de las microempresas caseras que suelen trabajar a la medida, son los sastres y las modistas que venden directamente a sus clientes el servicio, generalmente son del mismo barrio.

Se puede distinguir dos tipos de microempresas profesionales que trabajan para la clase alta y que tienen un ingreso (3,000 colones por mes en adelante), y los que trabajan para la clase media y baja que tienen ingresos marginales.

En la zona Norte del país hay un grupo de empresas caseras que ocupan un nicho del mercado: ropa folklórica. A base de tela tendida blanca producen ropa de mujer y de niños con mucho bordado. La venta se efectúa por intermedio de agentes y mayoristas, pero, muchas también tienen sus conexiones directas en tiendas y boutiques, sobre todo en San Salvador; es un mercado bastante reducido y es poco rentable. La prueba es que muchas tiendas no venden sino cuando puedan obtener la ropa en consignación. Hay algunos mayoristas que exportan estos artículos a los países vecinos.

Sin embargo existen negocios que venden sus servicios a la clase media y alta, su producto es de calidad, por supuesto el precio es relativo, y así mismo la mano de obra debe ser calificada.

## **1.5 PLANEACION ESTRATEGICA**

### **1.5.1 CONCEPTO**

La planeación estratégica, comprende varios aspectos que un negocio debe considerar para fijar el rumbo hacia dónde se dirige. Esto tendrá que lograrse a través de: evaluación de amenazas y oportunidades antes que un análisis interno, determinación y fijación de objetivos, estrategias y definición de la misión y visión. Muchos autores han definido la planeación estratégica de diferentes formas, según David

Graves, la define " Es el proceso que consiste en analizar el comportamiento del negocio e identificar actividades y peligros futuros, determinar la misión, los objetivos, y las estrategias de la compañía".<sup>2</sup>

George A. Steiner, expresa la planeación estratégica "como una actitud, una forma de vida, requiere de decisión para actuar en base a la información del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, él define la planeación estratégica haciendo referencia a la actitud como un proceso mental necesario para tomar decisiones."<sup>3</sup>

Humberto Gómez, considera la planeación estratégica "como un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas".<sup>4</sup> Este autor toma en consideración todo aquello que se encuentra en el entorno de la empresa que comprende el ambiente industrial y el macroambiente. Además del entorno, analiza los factores que son determinantes para definir la visión.

---

<sup>2</sup> Graves, David Planeación Estatégica en Mercadotecnia, Edificio Mc. Graw - Hill, 1976, Pág. 115

<sup>3</sup> Steiner, George A.. Planeamiento Estratégico, 1ª ed., Compañía Editorial Continental, S.A de C.V., México, 1983, Pág 20

<sup>4</sup> Serna Gómez, Humberto Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Av. El Dorado No. 18-20 Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1994. Pág. 17SF



Es importante señalar que cada uno de los autores antes mencionados, tienen distintos enfoques para expresar la planeación estratégica, los dos autores anteriores la definen como un proceso, pero de diferentes puntos de vista y que se desarrolla a nivel de la compañía. El primero la define como un proceso mental, criterio que sirve para tomar decisiones correctas. Humberto Gómez, la define como un proceso que la organización debe cumplir a través del análisis integrado del FODA.

Sin embargo, gran parte de estos autores están de acuerdo que la planeación estratégica debe describirse desde varios puntos de vista para su fácil comprensión.

La planeación estratégica consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. Esta planeación suele ser a largo plazo (5 o más años).

#### **1.5.2 CONCEPTO DE MISION**

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacerse. Sin embargo, muchos autores la definen desde diferentes enfoques entre los que tenemos :

- Humberto Serna Gómez, define la misión como "La formulación de propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al encubrimiento de sus

operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos".<sup>5</sup> Para Gómez la misión descansa sobre la base de la formulación de los propósitos que comprenden las diferentes actividades de la organización.

- Para Morrisey la misión significa "una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio y el por qué está usted en ésta, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar".

6

Es importante hacer un breve análisis acerca de la misión como la enfoca Gómez y Stiener.

Primeramente se aborda la misión desde el punto de vista de Gómez. Es de comprender que éste autor para determinar la misión de la empresa ha tenido que tomar en consideración aquellos elementos que influyen directamente en la formulación de los propósitos. (procesos productivos, tipos de productos, mercados, recursos humanos, etc.).

---

<sup>5</sup> Ibid, Pág 10

<sup>6</sup> Morrisey, George L. Pensamiento Estratégico, Printice Hall Hispanoamericana, S A. México Col El Conde 53500 Naucalpande Juárez, S.F. 1996, Pág 7.

Pero para elaborar la misión de una empresa se consideró los máximos resultados de la misma.

Y por último la misión desde el punto de vista de Morrisey, la misión estará determinada por la naturaleza del negocio y el fin para la que ha sido creada la empresa, los valores y principios bajo los cuales se regirá. La misión para el autor no es un problema de momento sino que lo ve como algo que ya esta reflejado en el carácter y naturaleza del negocio.

Misión: le permite a la empresa servir como un indicador clave para visualizar lo que debe hacer en un futuro, y tomar decisiones estratégicas, para establecer la visión y metas de la organización.

### **1.5.3 CONCEPTO DE VISIÓN**

Es importante que toda empresa tenga conocimiento amplio de lo que podría representar el futuro para ella. Esto dependerá que políticas y estrategias adopte para el desarrollo de las funciones. Entre los autores que definen la visión se encuentran:

George L. Morrisey la expresa así: "Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, y otros accionistas importantes".<sup>7</sup> Este autor enfoca la visión desde tres puntos de vista, los clientes, empleados y accionistas.

Humberto Serna Gómez, enfoca la visión desde el punto de vista de los clientes, empleados y accionistas. Este autor presenta la visión como un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia para definir la visión de la empresa.

Estos dos autores se diferencian el uno del otro, en vista de que el primero da una definición bastante escasa del significado de la visión, carece de bastante contenido para definirla en forma más amplia, mientras que Gómez es bastante expresivo porque define la visión como un conjunto de ideas generales, tomando en consideración todos los elementos necesarios para determinar la visión.

---

<sup>7</sup> Morrisey, George; Planeación Estratégica.

Visión: "Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, y otros accionistas importantes".<sup>8</sup>

La Visión es el cúmulo de ideas que permite tomar en cuenta los elementos, como los clientes, empleados y los dueños mismos de las compañías."

#### **1.5.4 CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Una estrategia se refiere al proceso sistemático de las acciones que han de realizarse a través de la solución de problemas mediante la asignación de recursos y determinación del tipo de comunicación. Además comprende las decisiones correctivas que deberán tomarse de acuerdo a las metas, para el logro de los objetivos de la empresa.

Tomasini, define la estrategia como un proceso a través del cual se solucionan los problemas y a la vez se logran los objetivos de la organización.

"Es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la

---

<sup>8</sup> Ibid, Pág. 20.

secuencia coherente de las acciones a realizar".<sup>9</sup>

Tomasini, la define como un conjunto de acciones que deben desarrollarse para alcanzar el objetivo, así como la asignación de las responsabilidades y recursos para llevarlas a cabo.

Mintzberg sostiene que es un patrón que integra las metas y políticas que conducirán a las acciones a seguir.

"Estrategia implica la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa".<sup>10</sup>

Kenneth, la enfoca desde el punto de vista que son la necesidad de comunicación y la movilidad, sin embargo, los tres autores antes citados coinciden en los aspectos fundamentales que comprenden una estrategia.

Estrategia: Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él. Son patrones de

---

<sup>9</sup> Mintzberg Proceso Estratégico, 1ª Edición, México/Printed In México, 1997, Pág 9

<sup>10</sup> Kenneth J Albert, Manual de Administración Estratégica

objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Consigna la dirección hacia donde debe avanzar su empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudaran a determinar sus productos servicios y mercados futuros.

#### **1.5.5 CONCEPTO DE TACTICA**

Para Mintzberg las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias para lograr metas específicas después de su contacto inicial",<sup>11</sup> además la define como realineamientos de corta duración, Steiner define la planeación estratégica como los cursos de acción para implantar los planes estratégicos."<sup>12</sup>

La planeación táctica "Es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes."<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Mintzberg, op cit, Pág 8

<sup>12</sup> George A Steiner, op cit, Pág 30

<sup>13</sup> George L Murrisey, op cit, Pág 5

"Táctica: Son los realineamientos de corta duración, son ejecutables y asumen la acción y la interacción de las fuerzas contrarias que usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial".<sup>14</sup>

#### **1.5.6 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Es importante porque nos permite fijar el rumbo de la empresa, hacia dónde queremos llegar, partiendo de una realidad presente lograr proyectarnos y formarnos un escenario de lo que podría ser el futuro, para fijar el rumbo de la empresa y anticiparse a todo tipo de acontecimientos que puedan generarse y obstaculizar el buen desarrollo productivo de la empresa, es importante definir objetivos para cada área específica de la empresa y aplicar las estrategias en su momento oportuno.

- Es importante por que ayuda a lograr los objetivos y metas.
- Porque permiten guiar las acciones de la empresa y establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.

---

<sup>14</sup> Op. Cit Pág 7



- Ayuda a facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario establecer estrategias.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

#### **1.5.6.1 CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

"Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas".<sup>15</sup>

### **1.6 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **1.6.1 TIPOS DE MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA**

##### **1.6.2 MODELO DE MINTZBERG**

"Presenta el esquema básico que seguirá un plan basado en este enfoque :

- ◆ Establecimiento de la Misión
- ◆ Definición del negocio
- ◆ Objetivos a largo plazo
- ◆ Revisión del Ambiente Externo

A. Ambiente Industrial ( Modelo de las cinco fuerzas de Porter). (Ver Modelo 2. 6.3)

---

<sup>15</sup> Rodríguez Valencia L.A Joaquín, Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa, Primera Edición Contables, Administrativas y Financieras S A. de C.V., México, D F Pág 19

B. Macroambiente (Factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)

- Evaluación de oportunidades y amenazas
- Revisión del ambiente interno
- Análisis de la cadena de valores
- Análisis financiero
- Evaluación de fuerzas y debilidades
- Definición de estrategias empresariales
- Programas integrados.<sup>16</sup>

### **1.6.3 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA HILL**

#### **- JONES**

El proceso de administración estratégica puede dividirse en cuatro componentes diferentes; misión y metas, ambiente externo, ambiente interno y estrategia. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas.

#### **1.6.3.1 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL**

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente.

---

<sup>16</sup> Mintzberg, op cit. Pág 59

Las estrategias nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

#### **1.6.3.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS**

Esta estrategia comprende el tema competitivo generalmente seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para generar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Se revisan los pro y los contra de tres estrategias genéricas a nivel de negocios: la primera de liderazgo en costos, la segunda de diferenciación y una tercera enfocada en un nicho particular de mercado.

#### **1.6.3.3 ESTRATEGIAS GLOBALES**

Se evalúan los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes (multidoméstica, internacional, global y transnacional) que una firma puede adoptar para competir en el mercado mundial.

#### **1.6.3.3.1 ESTRATEGIAS A NIVEL COMPETITIVO**

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo?. Se examinan minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación. Además, se estudió el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical.

#### **1.6.3.3.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Se divide en 4 componentes principales : (1) diseño de estructuras Organizacionales apropiadas, (2) diseño de sistemas de control, (3) adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, (4) manejo del conflicto, la política y el cambio.

#### **1.6.3.3.3 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

#### **1.6.3.3.4 DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL**

Ésta se debe decidir, cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades.

- **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.**

Debido a diferentes estrategias y ambientes, establecen diversas exigencias, respuestas y sistemas de control estructurales en una organización.

- **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

Los diferentes sub-grupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tiene sus propias agendas y típicamente, éstos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

- **El ciclo de la retroalimentación**

Indica que la administración estratégica es un proceso permanente. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos eran alcanzables, pero la

implementación, deficiente, debido a que la retroalimentación es un aspecto de control organizacional.<sup>17</sup>

#### **1.6.3.4 MODELO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER**

##### **1.6.3.4.1 AMENAZA DE INGRESO**

###### **- Barreras para el ingreso.**

- "Economías de escala
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de capital
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución

###### **- Desventajas en costos independientes de las economías de escala**

- Tecnología de producto patentado
- Acceso favorable a materias primas
- Ubicación favorables
- Curva de aprendizaje o de experiencia
- Subsidios gubernamentales

---

<sup>17</sup> Hill/Jones, Charles W L., Administración Estratégica, Modelo del proceso de Administración estratégica,

#### **1.6.3.4.2 POLITICA GUBERNAMENTAL**

##### **- Reacción esperada**

- Represalias en el sector de los que ingresan
- Empresas establecidas con sustanciales recursos para defenderse
- Empresas establecidas con recursos en el sector industrial
- Crecimiento lento del sector industrial

#### **1.6.3.4.3 ESTRUCTURA DE PRECIOS BAJA COMO UN DISUASIVO AL INGRESO**

##### **1.6.3.4.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS BARRERAS DE INGRESO**

##### **- Barreras de ingreso**

- Los grandes volúmenes
- El cambio tecnológico
- El compromiso
- La barrera puede ser nulificada

#### **1.6.3.4.4 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

- Interrelacionadas estratégicas
- Fuertes carreras de salida
- Activos especializados

- Costos fijos de salida
- Intereses estratégicos elevados
- Competidores diversos
- Incrementos importantes de la capacidad
- Falta de diferenciación ó costos cambiantes
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Gran número de competidores ó igualmente equilibrados
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales
- Rivalidad cambiante
- Barreras de salida y de ingreso

#### **1.6.3.4.5 POSICION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el proyecto del sector industrial.

Los productos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

#### **1.6.3.4.6 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

- Está concentrado ó compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- La materia prima representa una fracción importante de los costos ó compras del sector industrial.



- Los productos que se compran para el sector son estándar ó no diferenciados
- Se enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor
- Devengan bajas utilidades
- El comprador tiene información total.
- Alteración del poder de compra.

#### **1.6.3.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

- Que esté denominado, por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados ó requiera costos por cambio de proveedor.
- Que solo el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.
- La acción del Gobierno como fuerza en la competencia industrial. <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Channon, Derek F., Marketing y Dirección Estratégica en la Banca, Editorial Día 3 de Santos, España

#### **1.6.3.6 BASE TEORICA**

Después del análisis de cada uno de los distintos modelos de Planeación Estratégica, el modelo que comprende los factores que se adecuan a la estructura de este tipo de empresa y que se tomará como base teórica para el proceso de la investigación de la Planeación Estratégica en la microempresa de confección del vestuario a la medida es el modelo de la administración estratégica de Hill/Jones.

Este modelo se tomó como base teórica por que:

- 1- Es muy comprensible, sencillo, de fácil aplicación.
- 2- Tiene mucha relación directa en cuanto al tema de investigación, como es la planeación estratégica.
- 3- Los factores se adecuan al tipo de objeto en estudio (microempresas de confección del vestuario a la medida).
- 4- También permite la flexibilidad de modificar algunos factores, además se auxilia de las estrategias, de una forma técnica, detallada, pero se utiliza la experiencia y actitudes que tengan los dirigentes para desarrollar las actividades dentro de la empresa y lograr los propósitos comunes, además hace una forma ejemplificada de cada factor y elementos del modelo.

### **1.6.3.7 PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

#### **(MODELO DE HILL-JONE)**

##### **1.6.3.7.1 Misión y metas**

La misión y metas toma en cuenta el negocio, las metas principales y principios filosóficos, conlleva a la formulación de las estrategias, pero relacionándose con los peticionarios internos y externos, lograr sus propósitos de establecer la visión y metas.

##### **1.6.3.7.2 DEFINIR EL NEGOCIO**

Es el primer componente de la misión, en el caso de la microempresa especializada se orienta al cliente y al producto.

##### **1.6.3.7.3 VISIÓN Y METAS PRINCIPALES.**

Es el segundo componente de la misión donde toda empresa trata de lograr sus objetivos acorto plazo.

##### **1.6.3.7.4 MAXIMIZAR LAS GANANCIAS.**

Es un elemento que ninguna empresa pierde de vista, de acuerdo a la visión y metas que tenga, así será el resultado.

#### **1.6.3.7.5 METAS SECUNDARIAS.**

Son los propósitos a corto plazo que una empresa hace en las diferentes áreas, por ejemplo en el mercado, innovación, productividad y recursos, etc.

#### **1.6.3.7.6 FILOSOFÍA CORPORATIVA.**

Es el tercer componente de la misión, elabora la síntesis de la filosofía corporativa y plantea la manera como la empresa intenta desarrollar su negocio.

Los principios, valores, aspiraciones y prioridades que tenga la empresa, permitirá que la misión se cumpla.

##### **1.6.3.7.6.1 LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS.**

Son importantes dentro de una organización como la persona que ejercerá los principios.

##### **1.6.3.7.6.2 LOS VALORES.**

En una organización los valores son parte de la filosofía corporativa, que son las responsabilidades que adquiere la empresa para con los grupos externo e interno, además las personas que ejercen los valores de la empresa deben aplicarlos consigo mismos, o sea también como dirigentes tienen sus propios valores.

En cuanto a aspiraciones y prioridades, se refieren a los ideales que tienen las empresas, priorizar las actividades no perdiendo de vista los principios del negocio.

#### **1.6.3.7.6.3 LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

Se refiere a los grupos de individuos que tienen derecho en la empresa, internamente como externamente.

Lo que se refiere a los peticionarios internos, están integrados por los dueños de la misma y los peticionarios externos se refieren a clientes, proveedores, políticas de gobierno, sindicatos, competidores, comunidades local y público en general.

#### **1.6.3.7.6.4 FORMACIÓN DEL AMBIENTE ÉTICO EN UNA ORGANIZACIÓN.**

Este elemento pretende concientizar que las decisiones estratégicas tienen una dimensión ética, en otras palabras, debe establecerse un clima que haga énfasis en la importancia de la ética, los valores son importantes que los inculquen en los empleados y que los altos dirigentes lo practiquen, además los valores no se deben de incorporar en la misión de la empresa.

#### **1.6.3.7.6.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS CORPORACIONES.**

Toda empresa tienen de alguna forma responsabilidad con la sociedad, en la toma de decisiones estratégicas, por ejemplo cuando se recluta personal, se debe tomar criterios de evaluación que no se pierda de vista la ética, así como los valores, desde el punto de vista del responsable que evalúa, que no debe de poner en contradicción los cimientos o los valores que a él se le manifiesten por lo que son barreras que no le permiten practicar los valores. Porque además el ejecutivo o gerente tiene responsabilidad de proteger los intereses de sus empleados.

#### **1.6.3.6.5.6 LA ESTRATEGIA Y ÉTICA.**

Son componentes que de alguna manera afectan el bienestar de sus grupos de interés como peticionarios internos y externos, porque el propósito de ésta es disciplinar aunque no pretende enseñar la diferencia de lo bueno y lo malo, más bien pretende identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas, además el propósito como disciplina es señalar la moral, pero sirve como herramienta para tratar lo complejo de la moral.

#### **1.6.4 ANÁLISIS EXTERNOS.**

##### **1.6.4.1 VISIÓN GENERAL**

Esta pretende el éxito competitivo, para ello debe reformar el ambiente mediante la selección de una estrategia, además ajustar al ambiente existente y lograr la creación de un nuevo ambiente donde éste se ajuste a la estrategia.

##### **1.6.4.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.**

Este modelo se refiere a la rivalidad entre firma establecida como poder de negociación de los proveedores y compradores, arriesgando el ingreso de los competidores potenciales, surgiendo la amenaza de productos sustitutos.

##### **1.6.4.3 COMPETIDORES POTENCIALES.**

La solidéz de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. Los costos son significativos para entrar en una industria, en otras palabras, las empresas fuertes son difíciles de poder competir contra ellas, puesto que se debe que tener la altura de ellas; la tecnología, capital, mercados, proveedores y mercado laboral. Son barreras para los competidores que quieren entrar a ése consorcio de competidores.

#### **1.6.4.4 LA LEALTAD DE LA MARCA.**

Esta fuente permite a los compradores preferir los productos de la empresa.

#### **1.6.4.5 VENTAJAS DE COSTOS ABSOLUTOS.**

Para los competidores potenciales es una ventaja, las empresas pequeñas no pueden competir con los costos bajos, ya que existen técnicas de producción superiores, éstas técnicas son producto de la práctica, patente o procesos secretos del pasado.

#### **1.6.4.6 RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS.**

Esta segunda fuerza de Porter, tiene una ventaja de competir ante precios, sí la otra fuerza es débil, pero la fuerte rivalidad constituye la guerra de precios, pero existen tres factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de demanda y la dificultad de barrera de salida en la industria que de ésta depende el grado de rivalidad de las organizaciones dentro de una industria.

#### **1.6.4.7 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.**

Este tercer elemento de las cinco fuerzas es una amenaza para los microempresarios, porque tienen poder sobre la demanda, precios y cuando son compañías que se componen de muchas



firmas pequeñas, etc. Lo que significa que lo manejan los compradores con mucho poder y es una amenaza para las pequeñas.

#### **1.6.4.8 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

Siendo la cuarta fuerza de Porter, es similar a la de los compradores poderosos, por lo que tienen un poder de determinar precios en el mercado.

#### **1.6.4.9 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Este es el último elemento de las cinco fuerzas de Porter, por lo que es una amenaza para microempresas, en precios, productos que son sustituidos por otros similares y que a la vez cubren las necesidades del consumidor.

Por ejemplo: Si la bebida refrescante Coca - cola aumentara de precio, podría ser que cambie a la Pepsi - cola; en caso que ésta aumentara, el consumidor podría consumir jugos naturales.

#### **1.6.4.10 EL ROL DEL MACROAMBIENTE.**

Las industrias como entidades autónomas, no pueden dejar de ser influenciadas por el macroambiente, en las cinco fuerzas del modelo de Porter se ven influenciadas por el macroambiente que está compuesto por el ambiente económico,

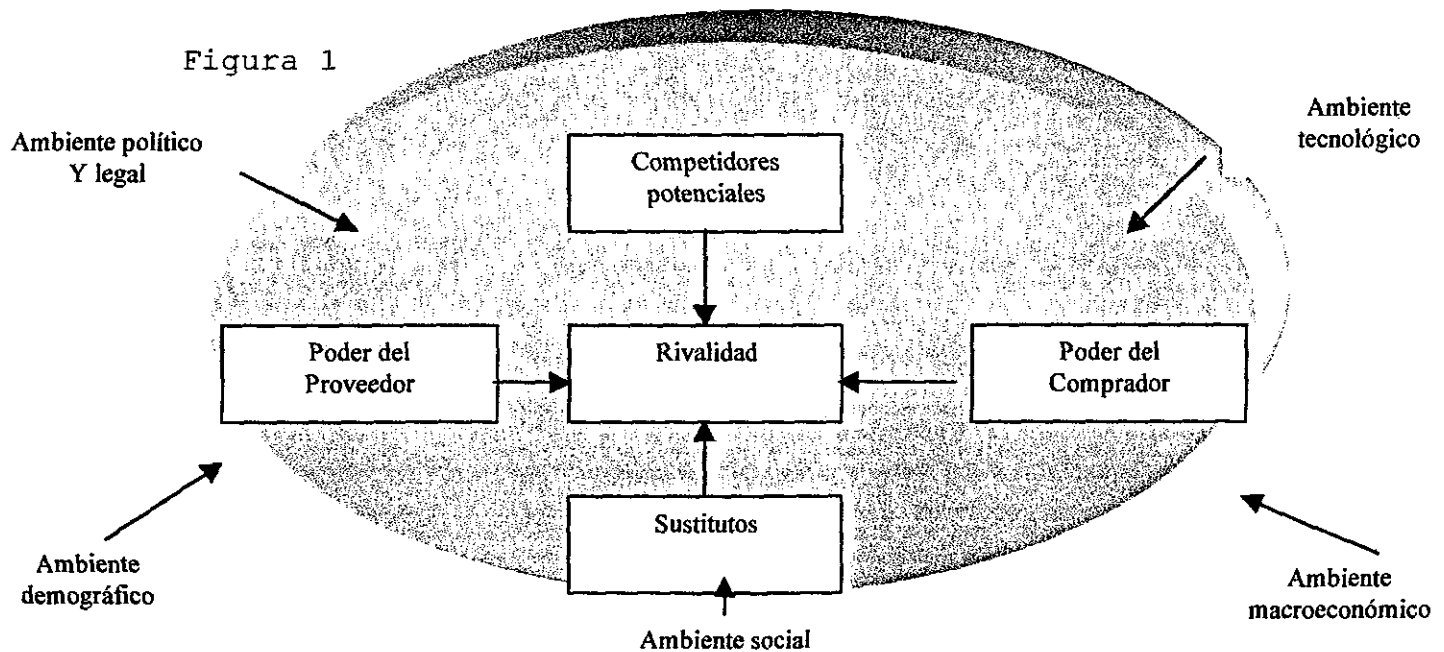
tecnológico, demográfico, social y político más amplio, por lo que el impacto que puede tener cada aspecto de ésta fuerza macroambiental en la estructura competitiva del medio industrial.

#### 1.6.4.11 EL MACROAMBIENTE.

Si bien es cierto que éste ambiente busca la prosperidad y bienestar general de la economía, a la vez afecta la capacidad de las empresas, donde todos los elementos del proceso de planificación, para obtener el rendimiento necesario, al no obtener una tasa de rendimiento que le permita crecer, por lo tanto, si las empresas no crecen no crecerá la economía. Pero si el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor. (ver figura 1)

#### EL ROL DEL MACROAMBIENTE.

Figura 1



Fuente: Rol del Macroambiente, Capítulo 3, Página 81.

#### **1.6.4.12 AMBIENTE SOCIAL**

Este ambiente tuvo cambios sociales que originaron oportunidades y amenazas, fue la tendencia de una mayor conciencia de obtener bienestar a través de grandes movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980, por lo que hubo algunas compañías que reconocieron los cambios y las oportunidades a tiempo.

Por lo que la sociedad en ese momento exigía diferentes formas de vida, lo que permitió que las empresas reconocieran y que aprovecharan las oportunidades y necesidades de cambio.

#### **1.6.4.13 AMBIENTE DEMOCRÁTICO.**

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo: el aumento de la demanda que se da en recién casados porque compran productos de consumo para recién casados, en otras palabras aumenta la demanda de consumidores.

#### **1.6.4.14 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL**

"Los factores políticos y legal también tienen efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente, una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al

eliminar muchas restricciones legales la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dió apertura a varias industrias para que se involucraran en competencia”.

#### **1.6.5 ANÁLISIS INTERNO.**

##### **1.6.5.1 EFICIENCIA**

En las empresas el ser eficiente involucra los factores como son la mano de obra, terrenos, administración, tecnología y otros. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para obtener lo que es el producto.

Para lograr el éxito de éste factor es necesario ser muy minucioso en todo el quehacer laboral, utilizando estrategias de producción, uno es la mano de obra que sea calificada, siguiendo una buena planificación, utilizando estrategias, mecanismos que ayuden a la empresa a ser eficientes para competir, y de alguna manera ser innovadores en el ambiente.

##### **1.6.5.2 CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**

Lo que toda empresa busca es la aceptación por parte de los clientes y qué producto o servicio satisfaga las necesidades.

##### **1.6.5.3 RECURSOS Y CAPACIDADES.**

Cuando una organización cuenta con los recursos y capacidades, tiene sus habilidades distintivas, que le

permite ser eficiente, ya que el recurso financiero, humanos, tecnológicos, organizacionales de una empresa contribuyen para que la empresa demuestre la capacidad o habilidad para coordinar o la forma de tomar decisiones y poder manejar los procesos con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Las estrategias y ventajas competitivas permite alcanzar las metas de una organización, aunque demanda esfuerzo doble.

#### **1.6.5.4 LOGRO DE EFICIENCIA.**

Este elemento sirve a las empresas para minimizar costos y poder competir en precio y calidad.

#### **1.6.5.5 ESTRATEGIA DE MARKETING Y EFICIENCIA.**

Esta estrategia es la que sirve a la empresa para la promoción de los artículos que distribuyen, que se refiere a la mezcla promocional según Kotler el capítulo 16, página 553.

#### **1.6.5.6 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE MATRÍCULAS JAT Y EFICIENCIA.**

Esta estrategia permitirá que el sistema justo a tiempo (JAT) logre la reducción de costos y que la administración de materiales sea más eficiente.

#### **1.6.5.7 ESTRATEGIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

El Recurso humano es uno de los elementos más determinantes que intervienen en el proceso productivo del negocio, al ser eficiente los costos disminuye.

#### **1.6.5.8 LA INFRAESTRUCTURA Y LA EFICIENCIA.**

La infraestructura es un elemento determinante, para que el recurso humano que pueda desarrollar sus actividades con eficiencia, por lo que una buena infraestructura permitirá un ambiente agradable.

#### **1.6.5.9 ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL (ACT)**

"Según uno de los autores W. Edwards Deming, la filosofía de ACT, se fundamenta en la reacción en cadena" de cinco pasos:

- 1- En la calidad mejorada significa disminuir los costos.
- 2- Como resultado mejorar la productividad.
- 3- La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado.
- 4- Esto incrementa la rentabilidad de la empresa.
- 5- Por tanto la empresa genera más empleo.

#### **1.6.5.10 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS ACT.**

Al analizar el orden que implementan estos programas, la empresa debe educar a toda la fuerza de trabajo desde los gerentes a los subalternos.

La filosofía de la empresa determina la calidad y necesita identificar a los clientes, para saber qué esperan los clientes. Todos los programas buscan crear una medición para determinar la calidad, creando esto se busca metas de calidad.

Los círculos de calidad también se han utilizado para lograr las metas, éstos sirven para identificar defectos y centrar su origen.

#### **1.6.5.11 ESTRATEGIA DE MARKETING Y EFICIENCIA**

Esta estrategia se refiere a la mezcla promocional, por lo que el precio tiene mucho que ver con la calidad, promoción, la publicidad, diseño del producto y la distribución del producto.

#### **1.6.5.12 DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

Este factor depende de la dificultad que tenga de las barreras para la limitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del ambiente industrial.

#### **1.6.5.13 CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES**

Esta depende de los compromisos estratégicos previos de los competidores significa como este la relación entre las

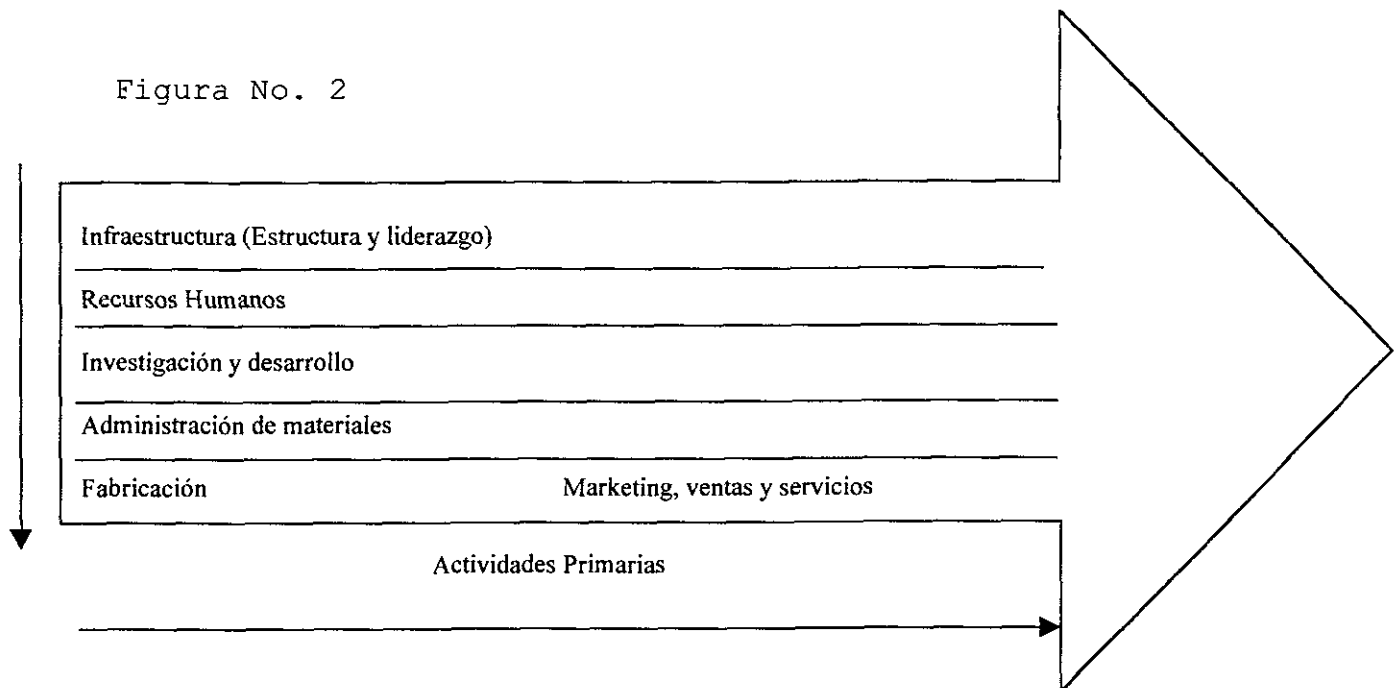
empresas que compartan de una u otra manera los costos y así tener capacidad de enfrentárseles a la competencia.

#### 1.6.5.13 SELECCIÓN ESTRATÉGICA

- Estrategia a nivel funcional
- Cadena de valores

La cadena de valores esta compuesta por las actividades primarias; el marketing y las actividades de apoyo le compete controlar a la administración de materiales. (Ver figura 2)

Figura No. 2



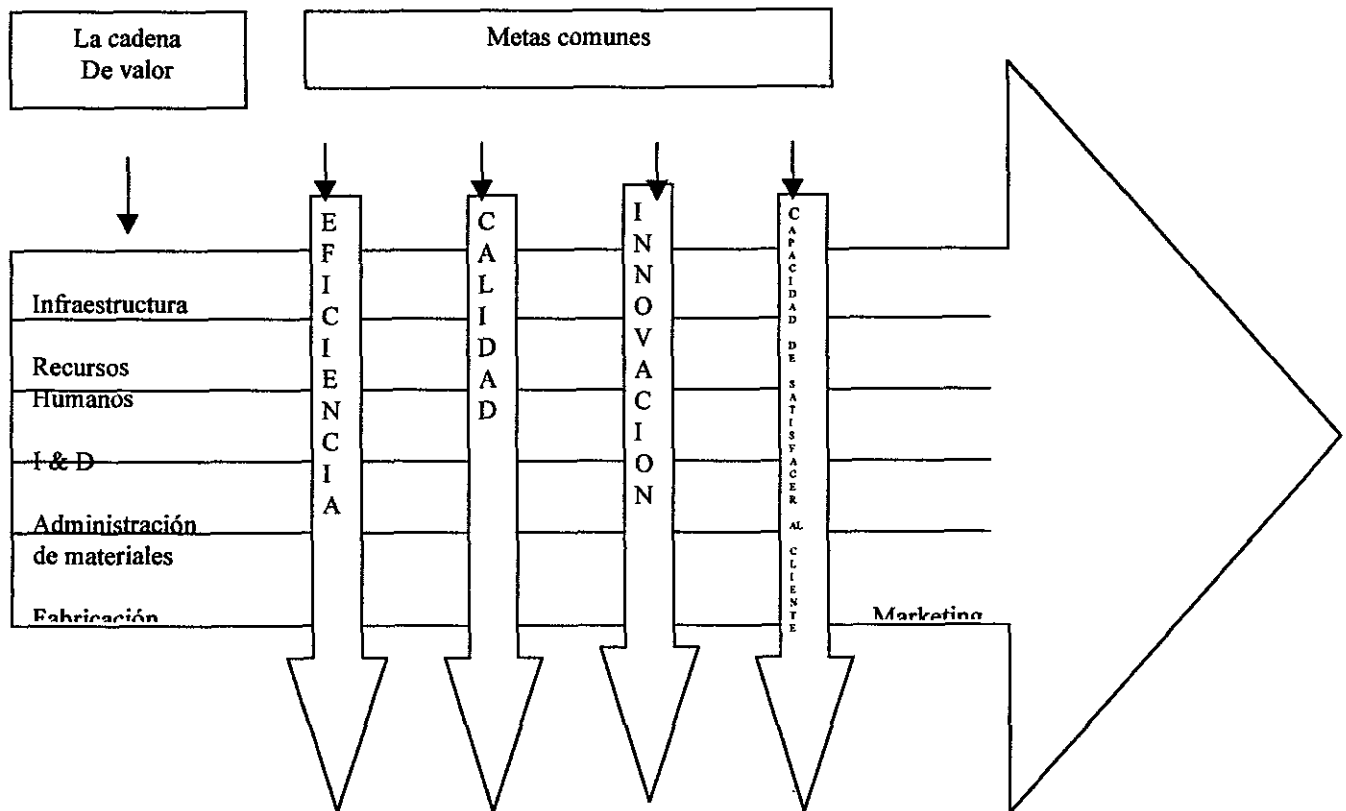
**Fuente:** Rol del Macroambiente, Capítulo 3, Página 5.



### 1.6.5.15 METAS COMUNES Y LA CADENA DE VALOR.

Dentro de la cadena de valores, a través de los elementos que obtiene la gráfica, permite lograr las metas propuestas. (Ver figura 3)

Figura No. 3



**Fuente:** Rol del Macroambiente, Capítulo 3, Página 134.

#### **1.6.6 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.**

##### **- Necesidades del cliente y diferenciación del producto.**

El elemento fundamental de una empresa que pretende lograr metas, es satisfacer las necesidades de sus clientes, haciendo la diferenciación del producto, al momento de comprarlo.

##### **1.6.6.1 GRUPOS DE CLIENTES Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

En cuanto a la segmentación de mercado toda empresa pretende agrupar a sus clientes, reconocer las necesidades o preferencias.

##### **1.6.6.2 DECISIÓN SOBRE HABILIDADES DISTINTIVAS.**

Esta estrategia consiste en decidir cuales habilidades se deben utilizar para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes.

##### **1.6.6.3 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIOS.**

Estrategia genérica, permite que todos los negocios independientemente que sean manufactureros puedan seguir sin fines de lucro. En ésta se toman decisiones sobre costos. La diferenciación del producto y cómo obtener la segmentación

del mercado o grupos de clientes. Por supuesto que existen ventajas y desventajas, pero éstas ya fueron tomadas en cuenta el modelo de las cinco fuerzas.

#### **1.6.6.4 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.**

El lograr del objetivo de la diferenciación para tomar ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio percibido, y así satisfacer un grado de necesidad del cliente.

**- Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocio.**

La estrategia de inversión determina como va a seleccionar el producto, mercado, habilidades distintivo para ganar ventajas competitivas.

**- Barreras para la imitación**

Este factor proporciona al innovador tiempo de establecer ventaja competitiva y generar barreras más duraderas para el ingreso en el mercado, por ejemplo potenciando su producto para evitar que otra empresa o competencia imite su producto; por lo que se debe innovar con licencia.

**- Estrategia para manejar la rivalidad.**

Toda empresa quiere participar en el mercado, pero entra en juego lo que es la señalización de precios, dado que las empresas grandes manejan dicho elemento, lo que hace difícil competir; pero debe poner barreras haciendo estrategias que permitan liderazgo en empresas unidas, lo que evita el tipo de competencia; aunque existe la competencia libre de precios, que se logra minimizando costos de guerra de precios.

También existe otro factor importante, es la capacidad sobrante, cuando por ejemplo al incrementar otros factores, como el tecnológico de bajo costo.

**1.6.7 ESTRATEGIA EN EL AMBIENTE GLOBAL.**

**- Transferencia de habilidades distintivas.**

Esta estrategia permite lograr niveles superiores de eficiencia en todo el ámbito de la empresa u organización, así como la calidad debe estar desde los insumos y materia prima para un producto de calidad, la innovación o capacidad de satisfacer al cliente, éste último se dá logrando los primeros elementos, tales fortalezas se encuentran su expresión en la oferta de productos que para la competencia sean difíciles equiparar o imitar.

**- Realizar economías de localización.**

Ésta estrategia es necesario desplazarse en busca de localización, para lograr bajo costo, en el caso de la producción se desplaza para buscar mano de obra barata y disminuir los costos de producción y que permita atender un mercado global para la creación de valor.

**- Precios para el logro de reducción en costos y para la capacidad de obtener aceptación local.**

La empresa toma decisiones para reducir costos, lo cual es determinante para fijar el precio, a la vez aplicar estrategias para que el precio no se altere; para no caer en el error de no poder competir ante los rivales.

La capacidad de aceptación local, se debe establecer determinadas estrategias, haciendo calidad y precio en el producto, que permita estar al alcance del bolsillo del consumidor. Además se debe tener en cuenta el gusto y preferencias, para enviar mensajes de mercado que vayan acorde a la cultura de la población o segmento del mercado o consumidor.

**- Ante las barreras de la competencia.**

La diferenciación en canales de distribución se debe tomar en cuenta las estrategias de mercado diferencia de canales de

distribución existentes, que puede necesitar la asignación de funciones de marketing (promoción, precios, productos y plaza). Pero además pudiera ser que las exigencias de los gobiernos en turno con las exigencias económicas y políticas impuestas por ellos deben tener un grado de aceptación, por ejemplo la de los vehículos que produce Alemania y Estados Unidos, son bien aceptados por todos los mercados mundiales.

#### **1.6.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS GLOBALES.**

Es un término muy conocido, que ha surgido por la explosión de la globalización, son medidas que han adoptado, las empresas para tomar más fuerzas y poder competir ante otras empresas grandes. Las alianzas permiten asociar empresas y que sus acciones sean iguales y que el control operativo es compartido por los gerentes de compañías firmantes, lo existe un término Joint ventures, que se refiere a participación entre compañías a repartir las acciones en un 50% y el otro 50% se comparte por un grupo de gerente que es el control operativo, aunque algunas empresas buscan tener una propiedad dividida en el 51% contra un 49%, permitiendo un control mayor sobre el más débil, la ventaja es que lógran los objetivos estratégicos, como: el ingreso a otros mercados, nivelación de precios, además se logra terreno político y a

la vez admiten su presencia, también otro fin es para compartir los costos fijos y riesgos sociales.

Otra ventaja, es unir activos y habilidades complementarias, que no se pueden realizar solos.

Pero de alguna manera también existen desventajas, aunque en compañías grandes, permite la tecnología y el acceso al mercado; y suministrarle poca retribución, por lo que la política es de seleccionar un buen socio, esto significa que tenga capacidades valiosas, etc.

Otro aspecto importante es la estructura de la alianza, esto depende de todas las condiciones y normas que se acuerden, que estén en beneficio de ambas partes y por último las alianzas deben enfrentarse a maximizar los beneficios del pacto, pero no perdiendo de vista las diferentes culturas, para ello debe concensar ideas.

#### CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS

M-1 Modelo de Mintzberg	M-2 Modelo del Proceso de Administración Estratégica de Hill Jones	M-3 Modelo de Estrategia competitiva de Portes	Diferencia
Establecimiento de la misión	Misión y metas principales	Amenaza de ingreso	Estructura de los controles
Revisión del Ambiente externo	Análisis interno	Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes	Manejo de los conflictos, políticos y el cambio
Revisión del Ambiente Interno	Selección de estrategia	Presión de productos sustitutos	Ciclo de retroalimentación 3 y 4

Definición de estrategias empresariales	Estrategia a nivel de negocio	Los productos por sectores industriales que activen elevado rendimiento	Adaptación de estrategia y explotación
Programas integrados	Diseño del control de Sistema	Poder de negociación.	Adaptación de explotación
	Adecuación de la Estrategia, la Estructura y los controles.		Amenaza de ingreso
	Manejo del Conflicto, los Políticos y el cambio		Intensidad de rivalidad
	Ciclo de retroalimentación		Presión de productos sustitutos Los productos por sectores industriales Poder de negociación



## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA MICROEMPRESA DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De que manera la planeación estratégica contribuirá en los niveles de rentabilidad del sector de la microempresa de confección del vestuario a la medida?

#### **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el trabajo de investigación, los tipos de estudio utilizados para el proceso de la investigación de campo son los siguientes: Descriptiva y correlacional.

La descriptiva sirvió para medir las características de las microempresas de confección del vestuario a la medida, con el propósito de saber si son o no rentables, además para medir el grado de relación que existe entre la planificación estratégica y la rentabilidad, con el objetivo de conocer el comportamiento de las variables antes mencionadas, así como lo demuestra la relación Deducir - Participación (ver cruce de variables de preguntas 19 - 23 ).

## **2.3 HIPOTESIS**

### **2.3.1 GENERAL**

La planificación estratégica contribuirá a aumentar los niveles de rentabilidad en las microempresas de confección del vestuario a la medida.

### **2.3.2 ESPECIFICA**

- A mayor planificación estratégica, mayor rentabilidad.

## **2.4 OBJETIVO**

### **2.4.1 GENERAL:**

- Determinar el grado de rentabilidad de las microempresas de confección del vestuario a la medida en el municipio de San Salvador.

## **2.5 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{(E)^2}$$

$$Z^2 N pq + N (E)^2$$

Donde:

$Z^2$  = es el coeficiente de confianza, el cual generalmente se considera entre 95%  $(1.96)^2$

E = Nivel de precisión = 3%

P= Proporción muestral de que ocurra algo.

q = Proporción muestral de que no ocurra algo.

n = Población de microempresas de confección de vestuario según Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTIC)

Datos:

N = 400

E = 3%

P = 10%

q = 90%

Z<sup>2</sup> = (1.96)<sup>2</sup>

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 400 \cdot (0.10) \cdot (0.90)}{(1.96)^2 \cdot (0.10) \cdot (0.90) + 400 \cdot (0.03)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) \cdot 36}{3.84 \cdot (0.09) + 400 \cdot (0.009)}$$

$$n = \frac{138.24}{0.3456 + 3.6}$$

$$n = \frac{138.24}{3.9456}$$

n=	35
----	----

## **2.6 RECOLECCION DE DATOS**

La recolección de datos, se refiere a la forma de obtener la información, la cual puede ser cuantitativa y cualitativamente; la información se clasifica en: primaria, consiste en obtener la información en forma directa. La secundaria, se refiere en obtener la información a través de fuentes documentadas.

### **2.6.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

Para el actual trabajo de investigación se procedió a obtener la información en forma directa a través del método de la encuesta que consiste en un cuestionario (Ver anexo o cuestionario), que se utilizó como instrumento para recolectar la información del fenómeno en estudio y la entrevista estructurada. Además de ésta como apoyo básico la observación.

### **2.6.2 TABULACIÓN DE DATOS.**

Procediendo a revisar cada uno de los instrumentos o cuestionarios contestados por los propietarios, para comprobar que las respuestas sean consistentes, completas y

claras. Se enumeraron dichos cuestionarios para clasificarlos según la distribución de la información.

Revisados y clasificados los datos, se tomaron algunos criterios para la tabulación en forma manual y mecánica, anotando las preguntas y respuestas obtenidas, por áreas de estudio; lo que constituyó la base para el análisis de la información.

### 2.6.3 PRESENTACIÓN DE DATOS.

Para lograr una mejor interpretación de los datos. Estos se presentan en cuadros y gráficas, permitiéndonos visualizar mejor la distribución o tendencia del fenómeno en estudio.

Los tipos de gráficos utilizados además de las tablas son los siguientes:

- Gráficos de pastel o circular.

12) ¿Qué entiende usted por estrategia?

OBJETIVO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 COMO LOGRAR EL OBJETIVO	15	44%
2 TECNIFICARSE	9	26%
3 CLAVE QUE SE UTILIZA	1	3%
4 NO SABE	1	3%
5 NO CONTESTO	8	24%
TOTAL	34	100%

El 44% de las microempresas entienden la palabra estrategia como lograr el objetivo que se propone un negocio, Cabe aclarar que es un término complejo y el bajo nivel académico que carecen las microempresas no les permite tener bien claro un termino como ése.

14. ¿Identifique cuatro valores que son los más determinantes para el éxito de su microempresa? Márquelos en orden de prioridad.

VALORES	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 HONRADEZ	10	29%
2 AMOR A DIOS	9	26%
3 BONDAD	7	21%
4 RESPETO A LAS IDEAS AJENAS		
TOTAL	34	100%

Para los microempresarios es determinante la práctica de valores, el 29% de ellos, el valor honradez es prioritario, por lo que la mano de obra, que ellos contratan deben tener valores y otro de éstos es amor a Dios, lo que les permite tener mejores relaciones laborales, dueño - trabajador.

15. ¿Cree usted que la práctica de valores, aumenta la productividad?

PRODUCTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 SI	26	76%
2 NO	6	18%
3 NO CONTESTARON	2	6%
TOTAL	34	100%

El 76% de los microempresarios, sí creen que la práctica de valores aumenta la productividad; y que toman más responsabilidad del compromiso que adquieren con las actividades que realizan, por otra parte se trabaja en armonía con el dueño y sus compañeros de trabajo y eso le permite lograr mayor productividad a la microempresa.

16. De los factores externos siguientes, ¿ cuáles considera usted que son amenazas y oportunidades para su negocio?

C	EXTERNOS	AMENAZAS	PORCEN.	OPORTUN.	PORCEN.	NO CONTES.	PORCENT.
		VAL. ABS.	%	VAL. ABS.	%	VAL. ABS.	%
1	Cambio de	23	67%	3	9%	8	24%
2	Gobierno	27	79%	3	9%	4	12%
3	Impuestos	27	79%	2	6%	5	15%
4	municipales	27	79%	4	12%	3	9%
5	IVA	27	79%	4	0%	3	9%
6	Renta	32	94%	0	26%	2	6%
7	Inflación	22	65%	9	2.9%	3	9%
8	Competencia	22	65%	1	2.9%	11	32%
9	Cambio de la	28	82%	1	2.9%	5	15%
10	moneda	33	97%	1	0%	0	0%
11	Remesas	32	94%	0	0%	2	6%
12	familiares	32	94%	0	50%	2	6%
13	Delincuencia	15	44%	17	26%	2	12%
14	Desempleo	21	62%	9	0%	4	9%
15	Pobreza	31	91%	0	91%	3	9%
16	Mercado	0	0%	31	82%	3	9%
17	Crédito	3	9%	28	62%	3	9%
18	Corrupción	10	29%	21	62%	3	9%
19	Educación	10	29%	21	76%	3	9%
20	Maquinaria	5	14.2%	26	0%	3	100%
21	Industrial	0	0%	0		34	
	Innovación						
	Modas						
	Extranjeras						
	Costumbres						
	Tradicición						
	Otros						
	TOTAL	388		230		106	100%

En los elementos externos, los microempresarios consideran amenazas, a los impuestos municipales, porque al existir una mala utilización de fondos, no habrá desarrollo social, y al no haber empleo, no existen ingresos por lo que no habrá consumo, tampoco habrá producción, de lo contrario, sería una oportunidad. Así mismo pasaría con el impuesto del valor agregado (IVA), la renta, la inflación, el mercado, competencia, por lo que los microempresarios lo consideran amenazas.

Los dueños de las microempresas de confección, consideraron oportunidades, a la maquinaria industrial, las tradiciones, las costumbres, innovaciones, porque les permite aumentar la producción, porque a mayor producción, mayor ingreso.

17. De los elementos internos de la microempresa ¿Cuáles considera fortalezas y debilidades?

No	Factores Internos	FORTALEZAS		DEBILIDADES		Porcentaje
		Valor Abs.	Porcentaje.	Valor Abs.	Porcentaje	%
1	Logros de los objetivos	32	94	2	6	100
2	Experiencia laboral	33	97	1	3	100
3	Calidad en el servicio.	30	88	4	12	100
4	Toma de decisiones.	20	59	14	41	100
5	Recurso humano.	24	71	10	29	100
6	Recurso material	26	76	8	24	100
7	Recurso financiero.	21	62	13	38	100
8	Cartera de clientes.	24	71	10	29	100
9	Lealtad de clientes.	27	79	7	21	100
10	Costo del servicio.	26	76	8	24	100
11	Equipo de trabajo.	24	71	10	29	100
12	Otros					
	Total					

Para los microempresarios de la confección a la medida consideran fortalezas, el lograr los objetivos, la experiencia laboral, la lealtad del cliente, por lo que son factores que le permiten a la microempresa el desarrollo económico y social de El Salvador.

En cuanto a las debilidades, como son la toma de decisiones, recurso financiero, cartera de clientes y el equipo de trabajo, porque la falta de estos factores no les permiten desarrollar las actividades bien, porque son barreras y obstáculos para el crecimiento de la misma.



20. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?

TRABAJA	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 TIEMPO COMPLETO	31 3	91 9
2 TIEMPO PARCIAL		
TOTAL	34	100%

Según los microempresarios de la confección, trabajan el 91% de empleados a tiempo completo, significa que son obreros con experiencia y que tienen que trabajar ocho horas diarias para devengar un sueldo que le permita la sobrevivencia, en el caso de tiempo parcial, significa que las microempresas no tienen las condiciones económicas para pagarles por enseñarles el oficio, otro punto es que arruinan materia prima y desperdician los insumos de tal manera que estos negocios no son rentables.

### C. LEGALIDAD DE LA MICROEMPRESA

21. ¿Qué tipo de registros legales tiene su empresa?

REGISTROS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 ALCALDIA	21	62%
2 IVA	2	6%
3 ISSS	2	6%
4 R.C.	9	26%
5 R. CONTABLE	0	0%
6 OTROS	0	0%
TOTAL	34	100%

El 62% de los microempresarios de confección a la medida están registrados en la alcaldía de San Salvador y pagan sus impuestos, ya que los otros registros como el ISSS, IVA no están obligados a pagar dichos impuestos según la ley que le compete a cada institución, aún el 26% lleva un registro contable, estos últimos, microempresarios lo hacen para obtener algún préstamo en instituciones financieras y para llevar un control de ingresos y egresos.

26. ¿Cómo les paga a sus empleados?

PAGO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 POR DIA	6	18%
2 POR OBRA	28	82%
TOTAL	34	100%

El 82% de propietarios de estos negocios, les pagan a sus empleados por obra, porque el tipo de producción es por prenda de vestir terminada, o sea se hace un acabado total, la ventaja para el microempresario y para el obrero, es que dejan de ser supervisados y el trabajador demuestra su habilidad sin tener presión de parte del patrono, en cuanto por día el 18% son aprendices o personas que tienen poca experiencia en el oficio de la confección.

27. ¿Cómo aprendió el oficio?

OFICIO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 ESTUBO DE APRENDIZ	16	47%
2 CURSOS RECIBIDOS	13	38%
3 OTROS	5	15%
TOTAL	34	100%

Según propietarios de las microempresas, el 47%, el oficio lo aprendió como un aprendiz dentro de una sastrería o donde un familiar que es costurera o modista, en este tipo de aprendizaje existe ventaja, como son los trucos de la costurera, cómo armar completa una prenda de vestir, cómo estirar las telas cuando se va cosiendo en la máquina y que el aprendizaje es en un 90%, por otra parte el 38% recibieron cursos académicos, normalmente se les capacita teórico-práctico pero en papel krasft y algunas veces en tela, aquí la teoría es de un 90% y 10% de aprendizaje, por lo que terminan sus cursos, pero sin experiencia.

29. ¿Tiene crédito vigente?

CREDIT	VALOR	PORCENTAJE
0	ABSOLUTO	
1 SI	5	15%
2 NO	29	85%
TOTAL	34	100%

El 85% de los microempresarios, no tienen crédito vigente, uno de los motivos es que no tienen acceso a créditos, por falta de credibilidad, no tienen capacidad de pago, además los requisitos que piden las instituciones financieras no están a nivel de éstos propietarios, por otra parte las tasas de interés son muy elevadas, estarían trabajando para éstas instituciones financieras, ya que los negocios son para ir pasando. Mientras que el 15% sí tienen vigente, pero no con bancos sino con algún familiar, amistades u ONG, aunque se paga algún interés pero muy mínimo, que sí se está en capacidad de saldar la cuenta.

33. ¿Sabe usted donde esta concentrada la mayoría de sus clientes?

CONCENTRADA	VALOR	PORCENTAJE
	ABSOLUTO	JE
1 EN SU BARRIO O COL.	12	35%
2 EN SU MUNICIPIO	17	50%
3 DEPARTAMENTOS	5	15%
TOTAL	34	100%

El 50% de los propietarios de las microempresas del vestuario a la medida, sí saben donde están concentradas la mayoría de sus clientes y es en el municipio de San Salvador, podría ser una debilidad, porque el cliente puede escoger más fácilmente otro proveedor, aunque ésta se puede convertir en una fortaleza, cuando se debe proporcionarle calidad, servicio al cliente, motivarlos con precios, con la experiencia, y a la vez hacerlos leales al producto o en éste caso al servicio, la ventaja que se tiene es que el cliente está directamente relacionado con el propietario.

34. ¿Cuenta con alguna cartera de clientes?

CARTER	VALOR	PORCENTA
A	ABSOLUTO	JE
1 SI	32	94%
2 NO	2	6%
TOTAL	34	100%

El 94% de los propietarios de las microempresas sí tienen su cartera de clientes, lo que les permite la subsistencia, de alguna forma el cliente se siente satisfecho con la calidad del servicio, los gustos y preferencias, mientras que el 6% no tienen cartera de clientes lo que no les permite seguridad de su ingreso mensual, y hasta no cubrir sus gastos fijos, perjudicando el desarrollo de dichas microempresas.

36. ¿Recibe anticipos?

ANTICI	VALOR	PORCENTA
PO	ABSOLUTO	JE
1 SI	21	62
2 NO	13	38
TOTAL	34	100%

El 61% de los propietarios reciben anticipos, lo que les permite estar seguros que la prenda será entregada en la fecha acordada, a la vez se hace más responsable el microempresario de entregar el producto. Mientras que el 38% no reciben anticipo, por lo que la tela es la que sirve de depósito en caso de no retirar la prenda de vestir.

## I- TECNOLOGIA

38. ¿Qué tipo de maquinaria utilizan actualmente?

Máquina		Valor Absoluto	Porcentaje	Valor Absoluto	Porcentaje
		Si	%	No	%
1	Herramienta de trabajo.	32	94%	6	100
2	Máquina de coser manual.	34	100	0	100
3	Máquina de coser eléctrica	2	6	32	100
4	Máquina de coser industrial	0		0	
5	Ojaleadora.	0		0	
6	Botonadora.	0		0	
7	Cortadora.	0		0	
Total		66			

Además de la herramienta que se utiliza el 40%, de los microempresarios contestaron que utiliza la máquina de coser manual, mientras que el 6% dijeron que utilizan la máquina de coser eléctrica; por otra parte el 94% contestaron que no utilizan la máquina de coser eléctrica, en el caso de los sastres cosen más rápido a pedal, que en la eléctrica, para las costureras es más cómo coser con la máquina eléctrica, podría ser la parte motriz la que no le permite al hombre coser con rapidez, en cuanto a las costureras la habilidad en los dedos es más rápida que el hombre para reunir piezas, ya que la psicología ha demostrado que el sexo femenino es más rápida mentalmente, lo que le permite usar con más facilidad las máquinas eléctricas y aún las industriales, ésta última es usada en las maquilas solo por mujeres, no descartando que la

ausencia de la maquinaria industrial en este tipo de microempresas es por falta de capital, para comprarlas y el mantenimiento es más costoso, lo que no le permite dar un servicio a bajo precio.

40. ¿Sí su maquinaria es propia? marque con una X.

Propia	VALOR ABSOLUTO	PORCENTA JE
1 Nueva	33	3%
2 Usada	1	97%
Total	34	100%

El 97% de los propietarios, su maquinaria es propia, pero es usada, significa que hace 15 a 20 años que iniciaron el negocio era nueva, pero tienen su vida útil, aunque se les dé mantenimiento, tendrán que ser cambiadas por nuevas y así asegurarse que seguirá produciendo.

41. ¿Con el equipo actual se puede producir más en el mismo tiempo?

TIEMPO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTA JE
1 DE 5% A	14	41%
15%	8	24%
2 16% A	7	20%
30%	3	9%
3 31% A	2	6%
50%		
4 MAS DE		
50%		
5 NO		
CONTESTO		
TOTAL	34	100%

El 41% de los microempresarios, opinan que sí se puede producir del 5% hasta un 15% en el mismo tiempo, pero un 24% sólo producirá del 16% al 30% más en el mismo tiempo, significa que el equipo actual no le permite producir al 100%, ya que la maquinaria es vieja y bastante manual, al obtener la maquinaria industrial tardarán menor tiempo del actual, para producir el 100%.

42. Si la maquinaria que utiliza es propia, ¿la alquila a otros?

ALQUIL A	VALOR ABSOLUTO	PORCENTA JE
1 SI	0	0%
2 NO	34	100%
TOTAL	34	100%

El 100% de los propietarios no alquilan su maquinaria a otros y es propia, porque la utilizan al 100%, también que la máquina se arruina al dejarla con otros dueños y que las entregan en malas condiciones; ya que la reparación escasa o a veces no se encuentran repuestos.

43. ¿Qué hace con los desperdicios de tela?

CREDITO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTA JE
1 UTILIZA LOS	15	44
2 VENDE	2	6
3 OTROS	17	50
TOTAL	34	100%

El 50% de los microempresarios no dijeron exactamente que hacen con los retazos o pedazos de tela que sobran al cortar la prenda de vestir, podrá ser que la regalán o la venden.

Pero un 44% utilizan los retazos, para hacer piezas pequeñas como bolsas, forros, portacinchos, etc.

#### J- MATERIA PRIMA E INSUMOS

44. ¿Cómo adquiere la materia prima?

ADQUIRIRIO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 SE LAS TRAE EL CLIENTE	13	38
2 COMPRA POR PEDIDO	9	26
3 SE TIENEN EN EXISTENCIA	4	12
4 OTROS	8	24
TOTAL	34	100%

En cuanto a la materia prima, el cliente la trae, la naturaleza del servicio le permite que el cliente compre la tela a su gusto, lo cual el 38% de propietarios aseguró que el cliente la compra, mientras que otros tienen en existencia para la venta, lo que significa que el cliente al ver la tela compra los colores y los combina a su gusto y preferencia, por que normalmente el sastre o costurera no saben diseñar modas, puesto que debieran de saber la geometría que se utiliza para combinación de colores, cuando un diseño es asimétrico se combina un tipo de color, pero cuando son simétricos deben combinar diferentes colores a los anteriores, desconociendo el diseño y color los microempresarios no podrán orientar bien al cliente, para sugerirle que color debe comprar para el diseño que le gusta y que le quede bien a la talla del cuerpo. Por otra parte el microempresario no tiene capital para invertir en materia prima, por lo tanto no podría tener suficientes colores y a la moda para surtir, puesto que tampoco es la naturaleza de la misma.



45. ¿En qué condiciones compra materia prima?

CONDICIONES	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 AL CONTADO	31	91
2 AL CREDITO	3	9
3 OTROS	0	0
TOTAL	34	100%

Las condiciones de compra de materia prima, el 91% lo hacen al contado, según los propietarios, mientras que el 9% lo hace al crédito.

Las condiciones de compra al contado, se hace en insumos, la materia prima la compra el cliente.

46. ¿Cuál es la frecuencia de compra de insumos?

INSUMOS	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 DIARIO	9	26.5
2 SEMANAL	13	38
3 QUINCENAL	9	26.5
4 AL MENSUAL	3	9
TOTAL	34	100%

El 38% de los propietarios de los negocios del vestuario a la medida, hacen sus compras semanal, porque no se debe tener mucho en existencia, por el tipo de servicio, no se sabe en ningún momento cuando se va a producir, que colores se deben comprar, incluso no se sabe que tipo de insumo se necesitará más, ya que no es lógico invertir en insumos sin saber cuanto y cuando se utiliza, por lo que más del 26% compran a diario de acuerdo a lo que el cliente pide que se le confeccione, así mismo más del 26% compran quincenal.

47. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene el negocio?

DESDE	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 < DE 1 AÑO	0	0
2 1 A 2 AÑOS	0	0
3 MÁS DE 2 Y < DE 3 AÑOS	0	0
4 MAS DE 3 AÑOS	34	100
TOTAL	34	100%

El 100% de los microempresarios se iniciaron en sus negocios más de 3 años, esto significa que tienen una experiencia en el mercado, y que les ha permitido subsistir a pesar de la competencia que se tiene, o las amenazas en el medio externo.

48. ¿Con cuántos empleados inició el negocio incluyendo al propietario?

INICIO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 DUEÑO	29	85
2 EMPLEADOS	5	15
TOTAL	34	100%

El 85% de los propietarios, cuando se iniciaron en sus negocios lo hizo solamente el propietario, significa que se autoemplearon, y por algunos factores como las cierres de fábricas grandes en tiempo de guerra, tomaron la decisión de iniciarse con sus negocios.

49. ¿En un futuro próximo necesitará?

FUTURO	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 MÁS EMPLEADOS	27	79
2 IGUAL No. DE EMPLEADOS	7	21
3 MENOS EMPLEADOS	0	0
4 OTROS	0	0
TOTAL	34	100%

El 79% de los microempresarios en el futuro necesitarán más empleados, porque según el objetivo de las microempresas es ampliarse con su negocio, aunque el 21% igual número de empleados, porque el objetivo de ellos es mantenerse igual.

50. ¿Piensa trasladarse en un futuro?

TRASLADARSE	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 SI	16	47
2 NO	18	55
TOTAL	34	100%

El 55% de empresarios no piensan trasladarse en el futuro, porque están en lo propio, no alquilan, otra porque no piensan ampliarse, mientras que el 47% si desea trasladarse, ya que su objetivo es ampliarse y alquilan un local pequeño, también porque alguna construcción donde trabajan es muy vieja y tienen peligro que se derrumbe.

51. ¿Planea hacer inversiones y de dónde obtendrá los fondos?

INVERSIONES	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 BANCOS	8	24
2 ONG	15	44
3 OTROS	11	32
TOTAL	34	100%

El 44% planea hacer inversión, pero obtendrían los fondos en ONG, porque las tasas de interés son bajas, los requisitos son mínimos, o sea que tienen acceso a financiamiento, además los capacitan, los asesoran, para que la inversión sea adecuada y oportuna.

52. En caso que la empresa se desarrolle más, ¿El propietario proyecta una mayor preparación en:

PREPARACION	VALOR ABSOLUTO	PORCENTAJE
1 CAPACITACION VOCACIONAL	14	41
2 CAPACITACION EMPRESARIAL	18	53
3 OTROS	2	6
TOTAL	34	100%

El 53% de los microempresarios, proyecta desarrollarse, y prepararse en capacitación empresarial, pero el 41% piensa prepararse además en capacitación vocacional, éstos le permiten obtener mayores conocimientos y a al vez ponerlos en práctica en sus negocios y así ser más eficientes y poder enfrentarse a las amenazas y debilidades del ambiente que les rodea.

## 2.7 RELACION DE CRUCES DE VARIABLES

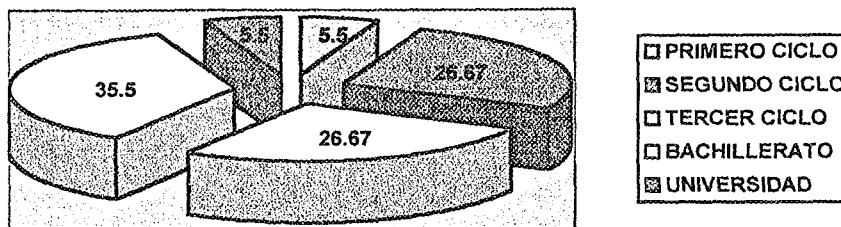
7. ¿Cuál es el nivel de estudio?

8. Cuando inició su negocio, ¿elaboró un plan de trabajo?

Suma de ESTUDIOS	ESTUDIOS					
PLAN	1	2	3	4	5	Total general
1	8.70%	8.70%	13.04%	69.57%	0.00%	100.00%
2	4.48%	32.84%	31.34%	23.88%	7.46%	100.00%
Total general	5.56%	26.67%	26.67%	35.56%	5.56%	100.00%

Interpretación:

En esta relación de variables el 69%, significa que la planeación no se dio por falta de conocimiento o capacitación, donde la relación es directamente proporcional, porque la variable Plan depende del nivel de estudio que se tenga para hacer una buena planificación, a tiempo y adecuada al tipo de negocio, por otra parte el nivel de estudio se concentra en 1° y 2° ciclo, significa los grados de estudio es de  $>1 < 6$ .



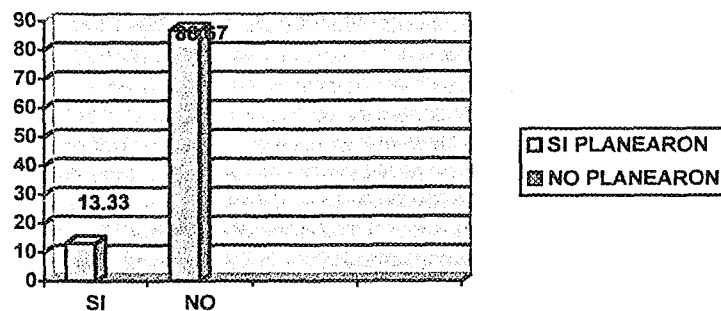
8. Cuando inició su negocio  
¿elaboró un plan de trabajo?.

9. ¿Qué entiende usted por misión?

Suma de PLAN	PLAN		
MISION	NO	SI	Total
	1	2	
1	15.79%	84.21%	100.00%
2	14.29%	85.71%	100.00%
3	0.00%	100.00%	100.00%
Total	13.33%	86.67%	100.00%

Interpretación:

El 85% significa que no elaboró un plan de trabajo, lo cual la variable misión depende de la variable Plan, si no se hizo ningún plan, por lo tanto significa que no podría entenderse lo que es Misión, y por supuesto que no se hizo misión al inicio del negocio.



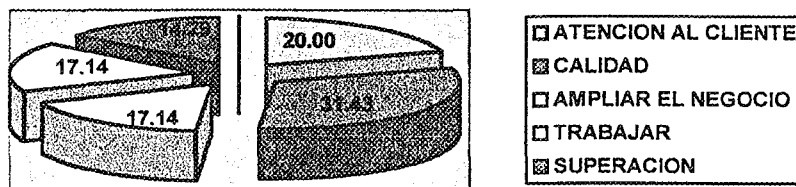
## 10. ¿Cuál es la misión de su negocio?

## 11. ¿Cuál es el objetivo de su negocio

Suma de NEGOCIO	NEGOCIO					
OBJETIVO	Atención al cliente	Calidad	Ampliar el negocio	Trabajar	Superación	Total
Lograr el Propósito 1	16.95%	33.90%	20.34%	20.34%	8.47%	100.00%
Cómo lograrlo 2	36.36%	18.18%	0.00%	0.00%	45.45%	100.00%
Total general	20.00%	31.43%	17.14%	17.14%	14.29%	100.00%

## Interpretación:

Si la misión del dueño del negocio es atender al cliente de una o de otra manera el objetivo es buscar que se logre lo planeado, lo que se podría mencionar es que no tienen muy



claro el objetivo y la misión, por lo tanto no tendría claridad en dichos términos.

11. ¿Cuál es el objetivo de su negocio?

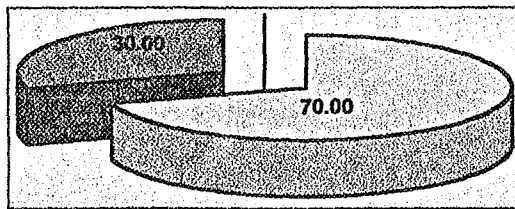
Suma de OBJETIVO	OBJETIVO		
FAMILIAR	1	2	Total general
< 1,000	33.33%	66.67%	100.00%
Entre 1,001 - 2,000	88.89%	11.11%	100.00%
Más de 2,000	69.23%	30.77%	100.00%
Total general	70.00%	30.00%	100.00%

24. ¿Cuál es el nivel de ingreso del grupo familiar?

Interpretación:

El 88% manifestó lograr el propósito de su objetivo, significa entonces que podría ser una parte rentable, en un aumento en el ingreso familiar.

Además, el negocio tiene su objetivo le permitirá mayor ingreso al grupo familiar.



LOGRAR EL PROPOSITO  
 COMO LOGRAR EL OBJETIVO

18. ¿Labora el propietario  
en su negocio?

22. ¿A cuanto asciende el ingreso mensual en el negocio?

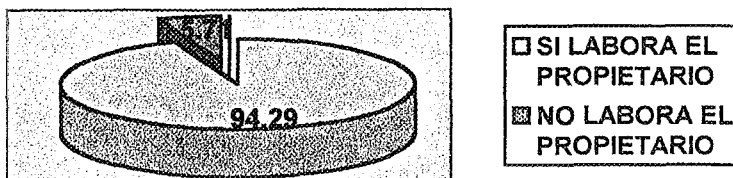
Suma de PROPIETARIO	PROPIETARIO		
INGRESO	1	2	Total general
< 5,000	100.00%	0.00%	100.00%
Más de 5,000	100.00%	0.00%	100.00%
Ingreso exacto	66.67%	33.33%	100.00%
Total general	94.29%	5.71%	100.00%

Interpretación:

El 100% de los propietarios laboran en su negocio, eso le permite tener ventaja a este tipo de microempresa, por lo que tienen la oportunidad de atender directamente al cliente, conocer de sus necesidades y gustos.

La relación de las variables, propietario e ingreso, es cuando el negocio aumenta las ventas, mayor será el ingreso familiar.





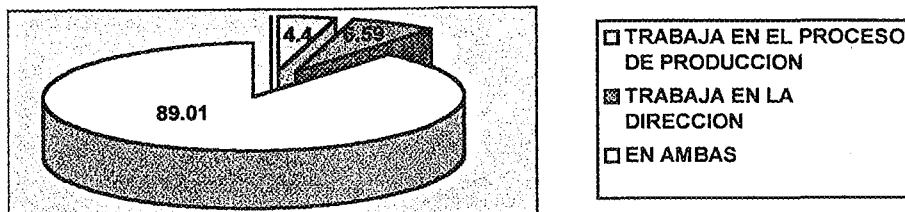
19. ¿Cuál es su participación en su negocio?

23. Después de restar o deducir los gastos, ¿cuánto le queda libre para el hogar en el mes?

Suma de PARTICIPACION	PARTICIPACION			
DEDUCIR	1	2	3	Total general
1	3.57%	21.43 %	75.00%	100.00 %
2	4.26%	0.00%	95.74%	100.00 %
3	6.25%	0.00%	93.75%	100.00 %
Total general	4.40%	6.59%	89.01%	100.00 %

Interpretación:

El 95% significa que el propietario trabaja en ambas actividades, o sea que hace diferentes funciones, de tal manera que los negocios familiares, permiten saber de inmediato cuánto ingresa al negocio, así también saben cuanto es el gasto y a la vez la diferencia o el ingreso real en sus microempresas.



13. Señale la estrategia que utiliza para lograr el objetivo.

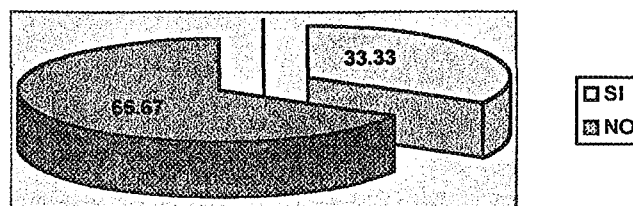
25. ¿Cuántos de sus empleados son mano de obra calificada y no calificada?

Suma de LOGRAR	LOGRAR		Total general
	1	2	
M. O.			
Calificada	33.33%	66.67%	100.00%
No calificada	33.33%	66.67%	100.00%
Total general	33.33%	66.67%	100.00%

Interpretación:

Los propietarios manifestarán que la tecnología adecuada le permite lograr los objetivos, además con la mano de obra calificada se logran realizar las estrategias del negocio. La relación de estas variables se denota que son

directamente proporcional a mayor estrategia mayor será la mano de obra calificada.



4. Sexo: Femenino

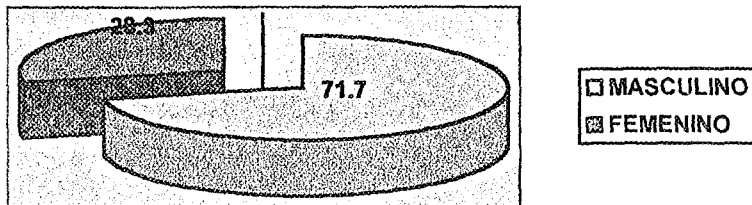
Masculino

#### 6. Sector Industrial

Suma de SEXO	SEXO		
S.I.	Femenino 1	Masculino 2	Total general
Modista 1	29.03%	70.97%	100.00%
Sastrería 2	27.27%	72.73%	100.00%
Total general	28.30%	71.70%	100.00%

#### Interpretación:

El mayor porcentaje en este tipo de negocio son del sexo masculino, por lo que la mayor parte son sastrerías. Lo peculiar en este tipo de negocio que tienen diversidad de servicios para ambos sexos.



## 5. Edad.

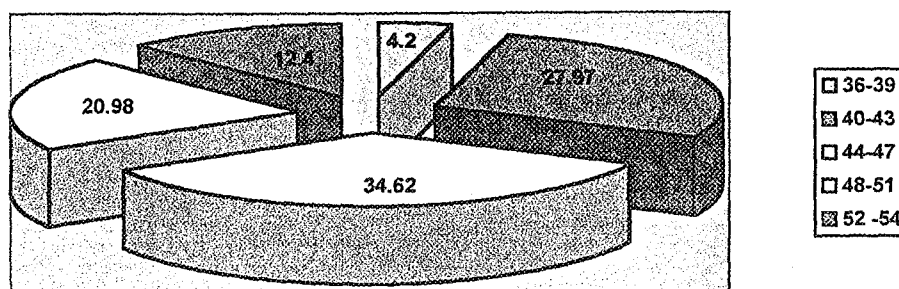
## 6. Sector Industrial

Suma de EDAD	EDAD					
S.I.	32 - 35	36 - 39	40 - 43	44 - 47	48 - 51	Total
Femenino 1	3.73%	17.39%	44.72%	27.95%	6.21%	100.00%
Masculino 2	4.80%	5.60%	6.40%	43.20%	40.00%	100.00%
Total general	4.20%	12.24%	27.97%	34.62%	20.98%	100.00%

## Interpretación:

En estas microempresas, los dueños oscilan entre 44 y 47 años de edad, esto significa que son personas que trabajaron en su juventud en empresas privadas o gubernamentales, por ser éstas explotadoras ellos dejaron ese trabajo y lo hacen por cuenta propia, otro factor que pudo ser es el cierre de la fábrica en tiempo de la guerra y que a la vez se autoemplearon, y abrieron fuentes de

trabajo a otros, las sastrerías son los que se incrementaron en esos momentos de conflicto.



13. ¿Señale la estrategia que utiliza para lograr el objetivo?

30. ¿Proporciona usted los diseños a sus clientes, a través de revistas o por su experiencia?

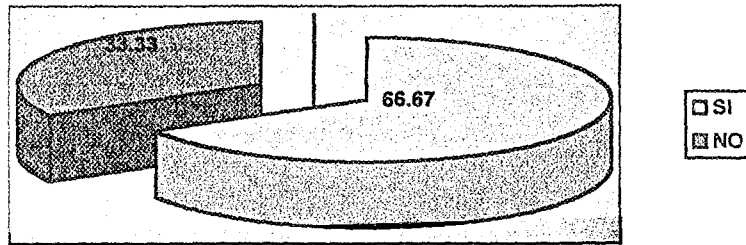
Suma de LOGRAR	LOGRAR		
DISEÑA	1	2	Total general
Si	21.21%	78.79%	100.00%
No	55.56%	44.44%	100.00%
Total general	33.33%	66.67%	100.00%

Interpretación:

Más del 78% de los propietarios no diseñan la prenda de vestir a su cliente, porque la mayoría de ellos ya llevan sus hechuras a través de figurines, mientras que el 21.21% manifestó que sí diseña la prenda de vestir al cliente,

porque el cliente necesita ayuda para tomar la decisión que vestuario le talla a la medida.

Más del 66% de los propietarios, la estrategia que aplican es la tecnología y menos de 33% es la capacitación técnica; lo que significa que su objetivo es logrado cuando la estrategia es aplicada.



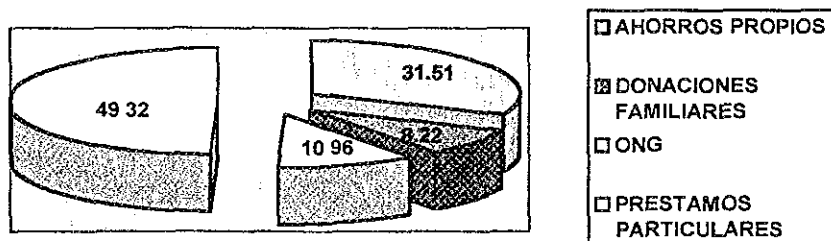
28. ¿Cómo obtuvo el dinero inicial para establecer el negocio?

31. ¿Considera que se puede mejorar la calidad de su producto?

Suma de DINERO	DINERO				Total general
	1	2	4	6	
MEJORA					
Si	31.51%	8.22%	10.96%	49.32%	100.00%
Total general	31.51%	8.22%	10.96%	49.32%	100.00%

### Interpretación:

El 49% de los microempresarios obtuvo el dinero para iniciar su negocio de ahorros propios, por que estos negocios no tienen apoyo financiero por falta de garantías. El total de los microempresarios están de acuerdo de mejorar la calidad de su producto, pero se necesita de algunos factores determinantes como es el recurso financiero, pero no tienen acceso a créditos.



32. ¿Cómo considera la calidad de su producto en relación a su competencia?

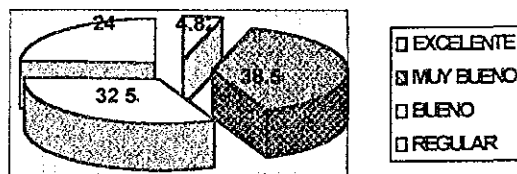
35. ¿Cómo vende su servicio?

Suma de CALIDAD	CALIDAD				Total general
	Excelente 1	B 2	B 3	Regular 4	
Contado 1	25.00%	75.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Crédito 2	2.67%	34.67%	36.00%	26.67%	100.00%
Total general	4.82%	38.55%	32.53%	24.10%	100.00%

### Interpretación:

El 38.55% de éstos microempresarios consideró que la calidad de sus productos en relación con otros productos es muy bueno, porque les falta muchos factores que adoptar, para llegar a ser excelente, por ejemplo materia prima de calidad, insumos, tecnología, pero lo primordial es la parte financiera.

La relación que existe entre estas variables Calidad y Crédito podría ser, ¿qué tanto aumentará la calidad al dar un crédito? Por lo que no se tiene capital para invertir en insumos, además no se tiene capital económico para dar crédito.





## 2.8 CONCLUSIONES

En la investigación que se les hizo a las microempresas de confección del vestuario a la medida, se comprobó que no son rentables pero que sí son negocios: de autoempleo, negocios para irlos pasando; además las variables a relacionar, la planeación estratégica y la rentabilidad, son directamente proporcional, porque a mayor planeación estratégica, mayor rentabilidad.

En la investigación ha quedado demostrado que la falta de una planeación estratégica adecuada no les permite crecer o ampliarse, ya que las estrategias o planes de acción corto son necesarios para lograr las metas, así también la falta de una misión, significa que el propietario no sabe qué quiere en su negocio, que hacer y qué dirección seguir; de manera que no pueden así llegar a ser rentable.

La falta de acceso al crédito, es otro factor que no les permite a microempresarios invertir, por tanto no habrá producción, no existe venta no habrá ingreso, lo que implica que no habrá desarrollo económico en el país.

## 2.9 RECOMENDACIONES

- A los microempresarios que implementen la propuesta del modelo en el capítulo III.

Otra recomendación es integrarse a las alianzas estratégicas que se están realizando en la fundación salvadoreña para el desarrollo de la micros y pequeñas empresas (FUSADMYPE).

- Capacitarse empresarialmente, así como vocacionalmente, para aumentar el nivel de conocimiento en las áreas funcionales.
- Hacer proyecciones a corto y largo plazo, como aplicar las estrategias, tener misión y visión del negocio.
- Mejorar la tecnología, aumentar la calidad del servicio.
- Atender bien al cliente, mejorando, lo que es la responsabilidad y entrega del producto en su tiempo acordado.
- Aumentar la cartera de clientes.

Todo lo anterior mencionado se logrará a través de las alianzas estratégicas de los microempresarios.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LAS MICROEMPRESAS DE CONFECCIÓN DEL VESTUARIO A LA MEDIDA.**

#### **3.1 MISIÓN.**

Llegar a ser las microempresas más exitosas en el municipio de San Salvador.

Objetivo: proponer que la Planeación Estratégica sea vista como una herramienta visionaria, para su posterior aplicación de una forma adecuada a las empresas no importando el tamaño de estas.

#### **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Aprovechar los componentes positivos y negativos, o sea las oportunidades y amenazas que rodean a las microempresas.

##### **3.2.1 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Que los microempresarios analicen las amenazas y oportunidades del medio en el cual se desarrollan las microempresas.

### **3.2.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES.**

Se pretende lograr, que todas las microempresas trabajen unidas, o hacer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional en los países subdesarrollados, para llegar hacer competidores fuertes.

#### **3.2.1.1.1 LEALTAD DE LA MARCA.**

- Que cada microempresa debe hacer su propia marca, pero que los identifiquen en la misma alianza estratégica, lo que permitirá al cliente reconocer la calidad del servicio y el producto.
- Hacer mucha publicidad al producto.
- Registrar la marca para protegerla.
- Dar servicio después de hacer el producto, porque podría haber algún defecto de costura, o sea arreglo después de usarlo.
- Mejorar la calidad del servicio, para lograr la innovación.

#### **3.2.1.2 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS**

Que los microempresarios se asocien a nivel nacional, para poder competir con el mercado que venden ropa nueva y

usada, pero que el dominio sea compartido (oligopolio)  
Además se evita la guerra de precios y lograr aumentarlo.

#### **3.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.**

Adquirir en grandes cantidades de materia prima e insumos para negociar reducciones de precios y exigir calidad.

#### **3.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.**

Buscar proveedores que tengan existencia de materia prima e insumo en variedad de diseños.

#### **3.2.1.5 AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTOS.**

Proponerle a la Asamblea Legislativa, que regulen el libre comercio y que se favorezca a los Microempresarios.

#### **3.2.2 EL ROL DEL MACROAMBIENTE.**

Que los microempresarios aprovechen los cambios positivos y negativos del medio en el cual se desarrollan y son las siguientes:

##### **3.2.2.1 AMBIENTE MACROECONÓMICO.**

Incrementar la tasa de crecimiento de la economía (tasa de crecimiento).

- Promover la inversión a través de la gestión que debe hacer FUSADMYPE y otras fundaciones para cubrir la demanda de solicitudes de préstamos para financiar las compras (tasa de interés), al aumentar constituye una amenaza, y al disminuir es una oportunidad.
- Rechazar la dolarización, porque tiene impacto directo en la competencia (tasa de cambio monetario).
- Utilizar bien las tasas mencionadas anteriormente, para disminuir la inflación y estabilizar la economía.

#### **3.2.2.2 AMBIENTE TECNOLÓGICO**

- Obtener máquinas industriales tales como: máquina plana, la máquina de hacer ruedos y la cortadora.
- Sistema computarizado : sistema administrativo, sistema contable. Este deberá utilizarse en la Alianza Estratégica cuando se aplique la planeación Estratégica permitirá llevar un sistema contable.

#### **3.2.2.3 AMBIENTE SOCIAL**

- Generar empleo.

Dar oportunidades a jóvenes que aprendan el oficio de sastres y costureras, pero éstos jóvenes paguen una cuota simbólica por desperdicio de materia prima e insumos desperdiciados.

#### **3.2.2.4 AMBIENTE DEMOGRÁFICO.**

Además del servicio que se presta para adultos, se debe confeccionar de "0" años en adelante.

#### **3.2.1.5 AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL**

Gestionar ante el gobierno central y municipal que disminuyan los impuestos municipales y otras restricciones legales.

### **3.3 ANÁLISIS INTERNO**

Utilizar los recursos adecuados, capacidades y habilidades.

#### **3.3.1 VENTAJA COMPETITIVA**

- Disminuir los costos y aumentar las utilidades.
- Haciendo alianzas estratégicas (disminuye los costos).



### **3.3.1.1 BLOQUES GENÉRICOS DE FORMACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

#### **3.3.2.1 CALIDAD**

- Compra de materia prima e insumos de calidad.
- Captar mano de obra calificada.
- Capacidad de entrega en el tiempo comprometido.

#### **3.3.3 INNOVACIÓN**

Hacer alianzas estratégicas entre microempresas.

- Aplicar la planeación estratégica en éste tipo de negocios.

#### **3.3.4 EFICIENCIA**

- Compra de insumos de calidad.
- Mano de obra calificada.
- Buena administración.
- Buena organización.

#### **3.3.2.4 CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

- Servicio personalizado.
- Entrega puntual del producto y calidad del mismo.

- Servicio diversificado (variedad de diseños).
- Precio de acuerdo a la calidad.
- Que las costureras hagan ropa para caballeros.
- Y los sastres presten servicios al sexo femenino.
- Proporcionar servicio adicional posterior a la entrega de la prenda de vestir.

### **3.3.2.5 RECURSOS Y CAPACIDADES**

- Medios financiero (Recursos tangibles).
- Crear un fondo de efectivo para solventar las necesidades mínimas.
- Creación de un Banco de ahorro y préstamo para inversión de las microempresas.
- Medio físico.

Compra de maquinaria industrial como son: la máquina plana, rana, "20 U", cortadora, máquina de hacer ruedo, collaretera.

- Recursos tangibles.

Proteger la marca de cada microempresario y el logo de las alianzas estratégicas a través de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo de las Micros y Pequeñas Empresas (FUSADMYPE).

- Proteger el prestigio y las características de las microempresas a través de la publicidad que se haga en los medios publicitarios.
- Recurso humano.  
Descubrir y explotar las habilidades de los microempresarios y trabajadores.

#### **3.3.2.6 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

Aplicar las estrategias de acuerdo a la necesidad ya las condiciones cambiantes del medio.

### **3.4 ESTRATEGIAS**

Mejorar la calidad del servicio de las microempresas de confección del vestuario a la medida.

#### **3.4.1 ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Mejorar la efectividad de las operaciones en las microempresas de confección del vestuario a la medida.

##### **3.4.1.1 CADENA DE VALOR**

Hacer que la calidad del servicio aumente, para incrementar la cantidad de clientes, que estén dispuestos a pagar el buen servicio.

#### **3.4.1.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Que las alianzas estratégicas de las microempresas, deben confeccionar el producto por operaciones, utilizar la técnica de la especialización o llamado producto de fabricación.

#### **3.4.1.1.2 MARKETING**

Mercadear, o buscar aumentar la cartera de clientes, distribuir el servicio, llevándole la prenda confeccionada al cliente, utilizar la posventa, o sea que después de entregarla, si necesita arreglo, se debe hacer sin cobrar.

#### **3.4.1.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

- El dueño que no produzca sino que funcione como gerente, dirigiendo las operaciones, supervisando la calidad del acabado de la prenda confeccionada, que las costuras estén bien rectas, que las medidas sean las adecuadas y por último que talle bien al cuerpo del cliente.
- Supervisar que el planchado sea el adecuado y que no queden quiebres en la tela, que el acabado sea muy excelente.

- Administrar bien los insumos, que no se desperdicien.
- La tela para corte que sea bien alineada, o sea estirlarla adecuadamente, no marcar las telas con tizas que manchen la materia prima, y vigilar el proceso para confeccionar adecuadamente; que los botones, zipper y los hilos que se utilicen sean colores y diseños adecuados.
- Deben abrir la plaza de vendedor, para que comercialicen el servicio y entregarlo por pedido, o sea que se lo lleve a domicilio.
- Reclutar recurso humano calificado y especializado en confección a la medida.
- Mejorar los lugares donde están los negocios, que busquen infraestructura que sea mixta y que no sea de bahareque y debe ser amplio para que el cliente descanse y que tome algo refrescante.
- La estrategia para el precio, se debe cobrar de acuerdo al diseño y calidad del acabado de la prenda confeccionada, la puntualidad de entrega o sea la rapidez que el cliente exija.
- Para entregar en cinco días, se debe cobrar el precio establecido.

- Para tres días se cobra el cinco por ciento de lo normal.
- Para otro día el 25% del precio establecido.
- Y para el mismo día se debe de cobrar el 35% más.

- **Promoción.**

Por tres prendas que se confeccionen a cada cliente deberá de descontar un 25% menos al precio normal.

- **Publicidad**

Visual

- Dar tarjetas de presentación.
- Dar hojas volantes.
- Exhibir mostrario de modas.

Además de las alianzas estratégicas hacer publicidad en los canales de televisión, la radio y prensa escrita más conocidas del país.

- **Diseñar el producto.**

Tener confeccionadas las prendas de vestir, para exhibición del cliente y pueda visualizar el producto que le satisface las necesidades y tome una decisión más inmediata de compra.

**3.4.1.2 ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN Y DE MATERIALES (JAT)  
Y EFICIENCIA.**

- Compra de insumos y materiales, debe efectuarse semanalmente y de acuerdo a la necesidad para que la inversión no incurra en intereses, además no debe existir inventarios que incurran en gastos de bodegaje.
- La entrega del producto que no sea mayor de 15 días para que la mano de obra sea pagada por el ingreso que hace el cliente al recibir el servicio.
- Solicitarle a cliente el 40% del servicio a recibir para asegurar la fecha de entrega.
- Tener inventario de insumos y materia prima de acuerdo al requerimiento.
- Entrega de producto en el día y hora acordada.
- Corte y confección de la prenda de vestir de acuerdo a la medida.

**3.4.1.3 ESTRATEGIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- Contratación de mano de obra calificada
- Debe contratarse personal administrativo para orientar a cada propietario de las microempresas.
- Creación de un lugar de recreo (parques, o un rancho)

- Evaluación del personal y del propietario
- Capacitar al personal en la calidad total
- Incentivar a los trabajadores
- Proporcionarles seguridad industrial
- Dar prestaciones de ley
- Crear una clínica interna para trabajadores
- Crear un fondo para vejez, manejado por todos los trabajadores y retirarlo al momento de dejar de laborar.
- Crear una despensa familiar
- Crear un fondo de los trabajadores y propietarios.

### **3.5.2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

- Necesidades del cliente y diferenciación del producto
- Confeccionar los trajes y vestidos tallados al cuerpo
- Grupos de clientes y segmentación del mercado.
- Diseñarle al cliente la prenda de vestir de acuerdo a la época: trajes ejecutivos de verano, casual, fiesta rosa, bodas, y ropa de noche.

Decisión sobre las habilidades distintiva. Utilización de insumos de calidad y aplicar los elementos para lograr las estrategias competitivas.



#### **3.4.2.1 ESTRATEGIA EN INDUSTRIA**

**- Encadenamiento**

Identificarse todos los sastres y costureras del municipio de San Salvador para unirse y así lograr minimizar los costos.

**- Fusión Horizontal.**

Las microempresas deben fusionarse por zonas y hacer una empresa más grande.

#### **3.4.2.2 ESTRATEGIA E INDUSTRIA EMBRIONARIA Y EN CRECIMIENTO**

**- Activos complementarios.**

Mejorar las instalaciones para obtener la alta calidad.

**- Competidores capaces.**

Investigar la nueva moda que está en el mercado y aumentar las actividades de las microempresas.

#### **3.4.2.3 ESTRATEGIAS PARA IMPEDIR EL INGRESO EN INDUSTRIAS MADURAS.**

La proliferación de producto, la reducción de precios y sostenimiento de la capacidad sobrante se debe utilizar estrategias para impedir el ingreso de empresas maduras y así lograr la rentabilidad de las microempresas.

#### **3.4.2.3.1 COMPETENCIA DE PRECIOS**

**- Proliferación de productos**

Ampliar líneas de servicio, significa hacer ropa para caballeros, damas, niñas y niños.

**- Reducción de precios**

Reducir el precio a la prenda de vestir que se confecciona, servirá para evitar que los consumidores se compren su ropa ya hecha en el mercado.

**- Mantener la capacidad sobrante.**

Aumentar la capacidad en la calidad y bajar precios.

#### **3.4.3 ESTRATEGIAS GENÉRICA COMPETITIVA**

**- Estrategia de liderazgo en costo.**

Lograr que los costos sean menores al de la competencia.

**- Liderazgo en costos y diferenciación**

La utilización de la tecnología adecuada, como son la máquinas industriales de coser.

**- Estrategias de concentración.**

**- Crear una segmentación de mercado.**

**- Satisfacción del cliente de acuerdo a la necesidad.**

**- Ventaja y desventaja.**

Lograr : la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de atender al cliente.

Nunca permitir el aumento del precio por el proveedor, para no aumentarlos al cliente.

- Estancarse en el medio.

Para que las microempresas no se estanquen se debe aplicar las estrategias más adecuadas.

#### **3.4.4 ESTRATEGIA EN EL AMBIENTE GLOBAL**

#### **3.4.5 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN O NIVEL DE NEGOCIOS**

- Dar servicio en diferentes líneas.

- Ropa para dama:

Chaquetas, vestidos, shorts, trajes ejecutivos, ropa tropical, ropa casual, sport, pantalones de vestir y jeans para dama.

- Ropa para caballeros:

Sacos, pantalones de vestir, jeans para caballeros, camisas de vestir, camisas casuales, camisas sport, calsonetas, bermudas.



Debe constituirse una sola instalación para servirle a los clientes

- Barreras para la imitación.

No dejar fuera de la alianza estratégica a los microempresarios, para que ninguno de ellos sea competidor entre ellos mismos.

- Patentar la alianza estratégica (FUSADMYPE)
- Competidores capaces

Desarrollar la investigación

- Aumentar los activos de la alianza estratégica.

#### **3.4.6.2 ESTRATEGIAS PARA IMPEDIR EL INGRESO DE INDUSTRIAS MADURAS.**

- Servir : en todo tipo de prenda de vestir, hacer arreglos a los clientes (Cobrar precio por hechura de acuerdo al diseño)
- Mantener sobrantes de telas e insumos.
- Mantener la capacidad sobrante

Mantener prendas de vestir confeccionadas en diferentes tallas, las muestras deben de servir al cliente inmediatamente

### **3.4.6.3 ESTRATEGIAS PARA MANEJAR LA RIVALIDAD EN LAS INDUSTRIAS MADURAS**

- Investigar los precios de las prendas de vestir del mercado y almacenes de acuerdo al diseño y lograr una similitud.
- Mantener el buen servicio.
- Dar servicios nuevos, mejorar cada día el servicio al cliente.
- Mantenerse en el mercado existente (que no falte insumos materias primas para hacer la prenda de vestir.
- Ampliar segmentos de mercado, o sea que además de la cartera de clientes que se tienen se debe aumentar los clientes.

### **3.4.6.4 ESTRATEGIA EN INDUSTRIAS EN DECADENCIA.**

- No disminuir el mercado.
- Eliminar las dificultades para las barreras de salida. (Eliminar todo obstáculo que no permita servirle bien al cliente).
- No decaer en la industria.
- Disminuir los costos fijos.

- Lograr ser el líder en el mercado, (utilizar estrategias en todas las áreas funcionales)
- El servicio debe llenar las expectativas del cliente. (Calidad, servicio y justo a tiempo)

#### **3.4.7 ESTRATEGIAS EN EL AMBIENTE GLOBAL**

- Desarrollar las habilidades que posee cada microempresa (aplicar la experiencia que ya se tiene).
- Aplicar y aumentar la experiencia en el servicio
- Mejorar el acabado del producto
- Aumentar la aceptación por el cliente, el servicio y la prenda de vestir
- Disminuir los costos, en cuanto a insumos
- Estructurar adecuada en la infraestructura que le gusta al cliente, para que se sienta motivado.
- Diferencia en los gustos y preferencia del consumidor.
- La aceptación
- Dar servicio y prenda de vestir de acuerdo a la cultura para lograr el gusto y la preferencia. (Que las modas estén de acuerdo al gusto del cliente).

- Hacer mucha publicidad sobre las alianzas estratégicas y las funciones de marketing. Precio, Promoción, Producto, Posicionamiento.

### **3.5 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

#### Interpretación vertical

- Crear un depósito de telas e insumos internamente para servirles a todos los microempresarios de la alianza estratégica.
- Invertir en alguna muestra para exhibición al cliente.
- La calidad del servicio siempre debe estar en constante mejoramiento.
- Programación mejorada.
- Hacer un plan de acción

Planes de trabajo a corto plazo, ya sea semanal o quincenal.

- Programar las actividades que se deben hacerse, además la materia prima e insumos.
- Garantía mutua dependencia.

Hacer un contrato como socio para mantenerse y en que momento se rompe el contrato. (Se debe hacer para mayor seguridad del trabajador y el dueño de la microempresa,



además se debe hacer con los dueños para formar parte de la alianza estratégica).

- Mantener la disciplina de mercado.

Habrán sanciones para aquellos microempresarios que no cumplan las cláusulas del contrato, para respetar la disciplina.

- Diversificación.

Apertura del servicio en uniformes para empleados de instituciones y además darle apertura a horarios no hábiles.

Generar recursos financieros entre las sociedades de la alianza estratégica. Habrá una institución gestora de los financiamientos para la inversión de las microempresas.

- Transferencia de habilidades.

Que cada microempresario tiene responsabilidades en disminuir los costos y aumentar los recursos financieros. Las habilidades deben ser compartidas entre los microempresarios.

- Coordinación.

Cada propietario debe ser comunicativo y que desarrollen las mismas habilidades.

Las estrategias y metas, que se logren por cada uno de los propietarios, para que las alianzas mejoren sus capacidades.

### 3.6 GUIA DE IMPLEMENTACION

"Revisión y ajuste de la propuesta"	
ACTIVIDAD	
1:	
RESPONSABILIDAD:	Grupo de Trabajo de Graduación.
TIEMPO:	4 semanas
DEFINICION:	El grupo de trabajo se encargará de hacer los ajustes necesarios de acuerdo a las observaciones realizadas, con el fin de otorgar un documento final adoptado a los requerimientos para facilitar la implementación de planeación estratégica en las microempresas de confección del vestuario a la medida en el municipio de San Salvador.

ACTIVIDAD 2:	"Revisión por el Consejo Técnico Asesor.
RESPONSABLE:	Consejo Técnico Asesor.
TIEMPO:	4 semanas
DEFINICION:	El consejo asesor revisará y propondrá la ejecución o no de la implementación de la Planeación Estratégica en las microempresas de confección del vestuario a la medida.

ACTIVIDAD 3:	"Discusión en Asamblea de Docentes"
RESPONSABLE:	Consejo Técnico Asesor
TIEMPO:	4 semanas
DEFINICION:	A convocatoria del Consejo Técnico Asesor, se realizará la Asamblea General de Docentes, a fin de exponer, discutir, aprobar o rechazar la propuesta de Planeación Estratégica en las microempresas de confección del vestuario a la medida, para hacer la propuesta a Junta Directiva.

ACTIVIDAD 4:	"Revisión por la Junta Directiva"
RESPONSABLE:	Junta Directiva
TIEMPO:	4 semanas
DEFINICIÓN:	Aprobada la Planeación Estratégica por la Junta de Docentes, será revisada, discutida, si la planeación estratégica es aprobada, las microempresas implementarán la propuesta del modelo de Planeación Estratégica de Hill - Jones.

ACTIVIDAD 5:	Aprobación de la propuesta
RESPONSABLE:	Consejo Técnico Asesor
TIEMPO:	4 semanas
DEFINICION:	El Consejo Técnico Asesor será el encargado de aprobar la propuesta.

ACTIVIDAD 6:	"Ejecución de la Planeación Estratégica"
RESPONSABLE:	Cada una de las microempresas.
TIEMPO:	Semanas
DEFINICION:	Cada microempresa implementará la planeación estratégica a continuación: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar la ejecución.</li><li>2. Hacer un plan de acción.</li><li>3. Organizar las actividades.</li><li>4. Controlar lo planeado.</li></ol>

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS MICROEMPRESAS  
DE CONFECCION DEL VESTUARIO A LA MEDIDA**

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO																							
			PRIMERO MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES			
			SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión y ajuste del trabajo	Grupo de Trabajo	■	■	■	■																				
2	Revisión por Consejo Técnico Asesor	Consejo Técnico Asesor					■	■	■	■																
3	Discusión por Asamblea de Docentes	Consejo Técnico Asesor									■	■	■	■												
4	Revisión por Junta Directiva	Junta Directiva													■	■	■	■								
5	Aprobación de la propuesta	Consejo Técnico Asesor																	■	■	■	■				
6	Ejecución de la Planeación Estratégica	Las microempresas																					■	■	■	■

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Albert Kenneth J., Manual de Administración estratégica, Edición Mc. Graw - Hill, San Andres Atoto, México.
- Alfredo Acle Tomasine, Planeación Estratégica y Control total de calidad, 3ª edición, Editorial Grijalbo S.A. de C.V., 1989.
- Briones, Microempresa y Transformación Productiva, 1ª Edición, impreso en talleres de imprenta "Criterio" San salvador, 1998.
- D.F. Abeel J.S. Hammond, Planeación Estratégica de mercado, 1ª Edición, Editorial Ariel, S.A. de C.V. 1991.
- George A. Stiner, Planeación Estratégica, 1ª Edición Editorial Continental, México 1983.
- G. Hamermesh, Richard, Planificación Estratégica 1ª Edición.
- Hill / Jones, Raúl, Guía para las investigaciones Sociales, Editorial Plaza Valdéz, 7ª Edición, México, 1991.
- Iglesias Mejía, salvador, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación 3ª Edición, Editorial Universitaria, 1980.

- La Fuente F. J. Maqueda, Dirección estratégica y Planeación Financiera de la PYME, 1990.
- Martina Mengozzato, Juan José Penao, La Dirección estratégica de la Empresa, 1ª Edición, Editorial Ariel, S.A. de C.V.
- Maqueda Lafuente, Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME, IMPRIME Printeksa S.A., 1990.
- Mintzberg, El Proceso Estratégico, 1ª Edición México / Printed, In México, 1997.
- Morrisey, George L. Pnesamiento Estrategico, Price Hall Hispanoamericano, S.A. México, Col. El Conde 53500 Naucolpande Juarez. S.F. 1996.
- Steiner George A. Planteamiento Estratégico, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1983.

**Otros, revistas, Publicaciones en Periódicos.**

- Programa de Fomento de la Microempresa en las Zonas Marginales FOMMIALA 91/29, UE, GOES/FIS, San Salvador, febrero 1996.

# **ANEXOS**



CURRIL	DEPART.	MUNIC.	CANTON	CIU	# EMPL.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	Teléfono
1	6	1	0	322000	3	TALLER S/N	GERMAN ALIRIO HERNANDEZ	COL.ALTO DE LA ESPERANZA PJE.LAS MAGNOLIAS #33	280-3067
2	6	1	0	322000	6	INDUSTRIAS GALO S.A DE C.V.	INDUSTRIAS GALO S.A DE C.V.	11 AV.NTE EDIF.CORPINSO 2º PLANTA LOCAL 7	222-7913
3	6	1	0	322000	4	CARPINTERIA OCACIA	BLANCA KORINA DE SEYWORD	PJE. GALINDO # 106	-
4	6	1	0	322000	2	MUEBLES EL ARTESANO	DAVID VILLALOBOS	C. 1 DE NOV. # 421 COL. HUGDAN	226-0618
5	6	1	0	322000	3	FABRICA	S/N	PJE.LAS ROSAS C.A HUIZ.COL.BRISAS DE CAND.BL-L #26	-
6	6	1	0	322001	3	S/N	JOSE ANTONIO MARTELL	28 C.PTE #2425,COL.LUZ	-
7	6	1	0	322001	4	SASTRERIA ALVARADO	ALEJANDRO ANTONIO GARCIA	ALAM.JUAN PABLO II NQ711	-
8	6	1	0	322001	3	CREACIONES ARTISTICAS	S/N	11 C. OTE. # 166	222-9919
9	6	1	0	322001	1	CONFECCIONES ELBY	ROSA ELBA DE HERNANDEZ	CDM. NICARAGUA # 2 CASAS # 7-A	270-8507
10	6	1	0	322001	1	SASTRERIA GILBERTO	JAIME GILBERTO MEJIA	AV. 4 # 10 COL. BRISAS DE CADELARIA	-
11	6	1	0	322001	3	TAPICERIA MARTINEZ	S/N	45 AV. SUR # 905 COL. 3 DE MAYO	-
12	6	1	0	322001	3	TAPICERIA VENEZUELA	AMADEO LOPEZ	AV. 3 DE MAYO # 224	-
13	6	1	0	322001	3	TAPICERIA S/N	ANTONIO CRUZ	ANTIG.C.FERROCARRIL #1714	-
14	6	1	0	322001	3	TAPICERIA SANTOS	JUAN FRANCISCO SANTOS	29 AV.SUR #917 COL.CUCUMACAYAN	271-0446
15	6	1	1	322003	2	CONFECCION WALTER	MARCO CRUZ REYES	AVE. CASTRO MORAN #56	-
16	6	1	1	322003	3	SASTRERIA LOUDES	MENCESLAO CRUZ, ABELINO CRUZ, MARIA EUSEVIA CRUZ	34 AV NORTE #116	-
17	6	1	0	322003	1	CONFECCIONES VALENTINO	LEONARDO GARCIA	COL.LUZ Y 49 AV.SUR #1239	-
18	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	ANTONIO SALAMANCA	COL.LUZ PJE.11	-
19	6	1	0	322003	2	SASTRERIA BENITEZ	S/N	30 CALLE PTE.COL.DINA #2140	-
20	6	1	0	322003	1	MARIO HNOS.	MARIO ALONSO	COL.MONSERRAT DIAGONAL A HUIZUCAR #722	-
21	6	1	0	322003	3	SASTRERIA LEON	JUAN MARTINEZ HERNANDEZ	59.AV.NTE. # 340 ASOCIACION COMUNAL LAS AMERICAS	260-1232
22	6	1	0	322003	1	SASTRERIA SANTA TERESA	S/N	AV.WASHINGTON # 15 PJE.STA.TERESA COL.LIBERTAD	-
23	6	1	0	322003	1	SASTRERIA EL BUEN VESTIR	S/N	COL.MONSERRAT AV.MERIDA CASA # 216	-
24	6	1	0	322003	1	S/N	MANUEL ENRIQUE AGUIRRE	39 AV.SUR COL.MONSERRAT # 107-A	-
25	6	1	0	322003	1	CREACIONES ESTILO AMERICANO	ALFREDO DIAZ	PJE.5 # 718 COL.MONSERRAT	-
26	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MOLINA	OMAR IVAN RAMOS LENUS	C.GUATEMALA PLAZUELA AYALA NQ105	-
27	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EMANUEL	S/N	18 AV.NTE.NQ633	-
28	6	1	0	322003	3	SASTRERIA MICHEL	JULIO PEREZ	ALAM.JUAN PABLO NQ746	-
29	6	1	0	322003	2	SASTRERIA GODOY	NO DIO NOMBRE	12 AV.NTE.NQ316	-
30	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL DANDI	JOSE EDUARDO MENJIVAR	PASEO INDEPENDENCIA NQ146	-
31	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ALBERTO	DOROTEO APARICIO	14 AV.SUR NQ118	-
32	6	1	0	322003	3	SASTRERIA CONFECCIONES REYES	PABLO ANTONIO REYES	PJE.MOHTOYA NQ1029	-
33	6	1	0	322003	2	SASTRERIA	DON MIGUEL	PJE.MOHTOYA NQ1018	-
34	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	S/N	32 AV.NTE.NQ305	-
35	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	ANDRES MOLINA	CALLE SAN RAMON NQ314	-
36	6	1	0	322003	3	SASTRERIA HAMILTON	HAMILTON PINEDA	C.SAN ANTONIO ABAD NQ2339	235-2425
37	6	1	0	322003	4	SASTRERIA UNISEX	PEDRO MENJIVAR RUBIO	COL.MIRAMONTE C.LOS SISIMILES NQ2932	260-1816
38	6	1	0	322003	3	SASTRERIA BON JOUR	S/N	CALLE TOLUCA NQ3052 COL.MIRAMONTE	226-4736
39	6	1	0	322003	1	SASTRERIA SAULICH	SAUL ANTONIO RAMOS	48AV.NTE.NQ1717 COL.LA RABIDA	225-2797
40	6	1	0	322003	1	SASTRERIA MUNDO JUVENIL	S/N	48AV.NTE.NQ1720 COL.LA RABIDA	-
41	6	1	0	322003	3	SASTRERIA S/N	CRISTINA CASTILLO	78AV.NTE.NQ1308	-
42	6	1	0	322003	2	CONFECCIONES TONY	OSCAR ANTONIO NIEVES	27 C.PTE.NQ413	226-3637
43	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL SCORPION	JUAN IRENE MARTINEZ	28AV.NTE.Y 37 C.OTE.NQ1920	-
44	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL EXITO	JOSE BALBINO	35 C.OTE.NQ506 ENTRE 108Y 88AV.NTE.	-
45	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	S/N	33 C.OTE.BIS NQ423	-
46	6	1	0	322003	2	SASTRERIA GRAN NAIK	MIGUEL ROSALES	33 C.OTE BIS # 512 COL.LA RABIDA	276-3156
47	6	1	0	322003	1	TRAJES RODRIGUEZ	PEDRO HONGE RODRIGUEZ	18 CALLE PTE. #2905	-
48	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LA MODA	ALONSO REYES	43 AV. NTE. # 238	224-7276
49	6	1	0	322003	1	SASTRERIA EL ARTE A.F.R.	ANGEL FRANCISCO RODRIGUEZ.	PJE.GALAXIA #10. CIUDAD SATELITE.	-
50	6	1	0	322003	3	SASTRERIA S/N.	S/N.	COND.RESIDENCIAL SATELITE,BLVD.CONSTITUCION.	274-8502
51	6	1	0	322003	1	SASTRERIA SAN LUIS.	JESUS REYES.	COMUNIDAD SAN LUIS 3 #3,#1.	-
52	6	1	0	322003	1	SASTRERIA MARIO.	LUIS MARIO MARTINEZ.	COMUNIDAD SAN JUAN 3,PASAJE # 1.	-
53	6	1	0	322003	3	SASTRERIA RAMIREZ.	ELMER RAMIREZ.	39 AV. NORTE # 1027,URBANIZACION UNIVERSITARIA.	-
54	6	1	0	322003	2	SASTRERIA SAN MAURICIO.	JOSE DIEGO LOPEZ.	AV. WASHINGTON #30, COL. LIBERTAD.	-
55	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EFRAI TORO	S/N.	COL Y CALLE LIBERTAD # 403.	-
56	6	1	0	322003	3	SASTRERIA BERNAL.	JUAN RAMON GONZALEZ / OSCAR ARMANDO ARGUETA.	AV.BERNAL, COL. CASA # 3.	-

CORRE	DEPART.	MUNIC.	CANTON	CIJU	# EMPL.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	HOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	Teléfono
57	6	1	0	322003	2	CONFECCIONES BENITEZ	JOSE LINDO BENITEZ	COL. GALLEGOS 2 FINAL 20 AV. NQ24	-
58	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	GILBERIO SOSA	COL. EL PARAISO PJE STA. MARTA NQ5	-
59	6	1	0	322003	2	SASTRERIA	CRUZ VASQUEZ	COL. EL PARAISO Y 24 AV. SUR S/N	-
60	6	1	0	322003	1	SASTRERIA RIVERA	JOSE RIVERA	COL. EL PARAISO 24 AV. SUR NQ609	-
61	6	1	0	322003	2	SASTRERIA SALVADOR ROSALES	SALVADOR ROSALES	FERROCARTIL SUR 68 CALLE OTE C. EL MOLINO	-
62	6	1	0	322003	2	SASTRERIA S/N	VICENTE LOPEZ	FINAL 48 C. OTE COMUNIDAD FENADESAL NORTE NQ55	-
63	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LA EXELENIA	S/N	COM. FENADESAL NTE. NQ49	-
64	6	1	0	322003	2	SASTRERIA CRUZ	PASTOR CRUZ	C. GERARDO BARRIOS NQ910	-
65	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	S/N	CALLE GERARDO BARRIOS NQ1024	-
66	6	1	0	322003	1	SASTRERIA NUEVO MUNDO	RAFAEL MELENDEZ	BLVD. VENEZUELA NQ102	-
67	6	1	0	322003	2	SASTRERIA ROKY NQ2	MANUEL ESCALANTE	PJE LA CONSTRUCTORA #710 BARRIO SAN JACINTO	-
68	6	1	0	322003	1	SASTRERIA JORGE	RODOLFO RAMOS	C. DARIO GONZALEZ #719 BARRIO SAN JACINTO	-
69	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LEE	LUIS ALONSO COLOCHO	AV. BARBERENA #1269	-
70	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	HERNAN PINEDA	C. MEXICO NQ 1113 BARRIO SAN JACINTO COL. MONTANO	-
71	6	1	0	322003	3	SASTRERIA S/N	SANTOS MARTINEZ	CALLE MEXICO #1222	-
72	6	1	0	322003	2	CONFECCIONES KOKY	JORGE CARRILLO	CALLE MARCONI Y AV. CUBA #1320	-
73	6	1	0	322003	1	SASTRERIA MELENDEZ	S/N	36 AV. NTE # 207	-
74	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	JOSE ALBERTO MEJIA	98 CALLE OTE Y PJE BUGANVILLAS NQ 91	-
75	6	1	0	322003	2	SASTRERIA VICTOR	VICTOR MANUEL PEÑA	COL. QUITROHEZ PJE 1 #9	-
76	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	CARLOS ENRIQUE	COL. SAN LUIS SECTOR F #2 -A	-
77	6	1	0	322003	2	SASTRERIA JULIO	JULIO MIRANDA	34 AV. NTE NQ 114	-
78	6	1	0	322003	2	SASTRERIA KEVIN	HIGINIO RAMOS	AV. CERVANTES Y 14 AV. SUR # 177	-
79	6	1	0	322003	3	SASTRERIA MAURICIO	S/N	CALLE LARA NQ 907	270-3034
80	6	1	0	322003	8	SASTRERIA ROBERTO	REYMA ESCOBAR DE PLATERO	AV. SUR # 718 B LA VEGA	270-3815
81	6	1	0	322003	2	TRAJES EL PROGRESO	JULIO HERNANDEZ	108 AV. SUR # 1012	270-2858
82	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL EXITO	RODOLFO GARCIA	CALLE LARA # 562 8Q SAN JACINTO	-
83	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ALAN	MANUEL PEREZ	CALLE JUAN JOSE CARAS NQ 18 8Q SAN JACINTO	-
84	6	1	0	322003	2	SASTRERIA HERNANDEZ	JOSE ADALBERTO HERNANDEZ	CALLE RAMON BELLOSO 8808	-
85	6	1	0	322003	1	ELABORACION DE PANTALONES S/N	ROBERTO ANTONIO MIRANDA	COM. ALTOS DE LA ESPERANZA PJE VISTA HERMOSA #64	-
86	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	JOSE SALVADOR HERNANDEZ	C.A LOS PLANES DE RENDEROS KM 4 CONT. IGLESIA SHERI	-
87	6	1	0	322003	1	SASTRERIA BELLO SAN JUAN	REYNALDO DUBON	UB. BELLO SN JUAN POLG. 5- 18 LOS PLANES RENDEROS	270-8817
88	6	1	0	322003	2	SASTRERIA CATTIVO	FRANCISCO ANTONIO CATTIVO	AV. ISIDRO MENENDEZ BARRIO EL CALVARIO NQ734	222-1175
89	6	1	0	322003	1	SASTRERIA SAN CARLOS	MARIA AMINTA CAMPOS	12 CALLE PONLENTE NQ235	-
90	6	1	0	322003	1	CONFECCIONES MAURO	MAURO RIVERA PANAMEÑO	IRA. C. PTE. NO. 1013	-
91	6	1	0	322003	7	CONFECCIONES ALVAREZ	LUIS ALONSO FLORES	COND. FLOR BLANCA L-NQ 217-A	222-4372
92	6	1	0	322003	3	CONFECCIONES NENE	MANUEL DE JESUS VASQUEZ	AV. ISIDRO MENENDEZ NQ 639	221-1159
93	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL EDEN	ENRIQUE JUARES	1 C. PTE # 722	-
94	6	1	0	322003	1	SASTRERIA BELMONT	SIN NOMBRE	13 AV. NTE # 116	-
95	6	1	0	322003	2	CREACIONES GERMANY	GERMAN CALDERON	1 C. PTE # 705	222-2683
96	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL EXITO	PAULO ANTONIO HUNFIO	11 AV. NTE # 111	-
97	6	1	0	322003	4	SASTRERIA EL LEON	JUAN MARTINEZ HERNANDEZ	59 AV. NTE # 340	225-9619
98	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	JORGE PEREZ	11 C. OTE. Y PJE. LOS ANDES # 112	222-5683
99	6	1	0	322003	1	CONFECCIONES LA ELEGANCIA	S/N	PROLONG. 13 C. OTE. # 793 COL. SAN JUDAS	-
100	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LA TECNICA	DON TORO	FINAL 24 AV. NTE. C. EL TAMARINDO # 321	-
101	6	1	0	322003	3	SASTRERIA MEJICANA	RAFAEL JIMENEZ	COL. SANCHEZ C. LOS HARRAJOS # 149	-
102	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MUÑOZ	JOSE MUÑOZ	PJE. NARCISO REPTO. MAQUILISHUAT # 2	-
103	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MR. ELEGANT	VICTOR MANUEL PEREZ	C. CONCEPCION # 902	-
104	6	1	0	322003	1	SASTRERIA PATY	INES SANTIAGO PANAMEÑO	C. PPAL. BLOCK Q # 7	-
105	6	1	0	322003	3	SASTRERIA VENUS	S/N	C. CONCEPCION # 721	221-0746
106	6	1	0	322003	3	SASTRERIA RUDI	S/N	AV. INDEPENDENCIA FTE. A LA CONSTANCIA	-
107	6	1	0	322003	3	SASTRERIA SUPER STAR	VALENTIN GONZALEZ	1A. AV. NTE. # 626	-
108	6	1	0	322003	1	CONFECCIONES LA MODA JUVENIL	GONZALO ARAGON	9A. C. PTE. # 221	-
109	6	1	0	322003	7	CONFECCIONES ALEX	PABLO RODOLFO OLIVA	3A. AV. NTE. Y 5A. AV. SUR # 5	221-0753
110	6	1	0	322003	2	CONFECCIONES LUIS	LUIS CABEZAS	5A. C. PTE. Y 5A. AV. NTE.	-
111	6	1	0	322003	4	SASTRERIA JOHNNY	JUAN VIECENTE FUENTES	3A. C. PTE. # 624 ENTRE 9A. Y 11A. AV. NTE.	271-4186
112	6	1	0	322003	2	SASTRERIA S/N	PEDRO VALLADRES	3A. AV. NTE. # 320 EDIF. JEREZ.	222-568

CORRE	DEPART.	MUNIC.	CANTON	CIU	# EMPL.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	Teléfono
113	6	1	0	322003	2	SASTRERIA SOTELO	SALVADOR SOTELLO MELENDEZ	11 Y 13 C. OTE. PJE. ARAUJO # 101-C	222-0622
114	6	1	0	322003	3	SATRERIA EZEQUIEL	JOSE CASIMIRO PINEDA	4A. AV. NTE. # 328	-
115	6	1	0	322003	3	SATRERIA VICTOR	VICTOR JOAQUIN CORNEJO	10A. AV. NTE. # 339	222-7432
116	6	1	0	322003	2	CONFECIONES NAMDO	S/M	5A. C. OTE. # 624	-
117	6	1	0	322003	1	SASTRERIA RIVERA	S/M	6A. AV. SUR # 6 COND. VERSALLES	-
118	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	SR. MEJIA	10A. C. OTE. # 446-D	-
119	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ARAGON	CARLOS ARAGON RIVAS	8A. C. OTE. # 231-B S.S.	-
120	6	1	0	322003	1	SASTRERIA AMERICANA	S/M	8A. C. OTE. # 233-B	-
121	6	1	0	322003	3	SASTRIA S/M	JOSE RICARDO RODRIGUEZ	# 17 CONDOMINIO FATIMA 10A. C. OTE. # 417	-
122	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MODELO	MARTHA DAYSI MAJANO	4A. AV. SUR # 537	-
123	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	PEDRO PEREZ	4A. AV. SUR # 516	-
124	6	1	0	322003	1	SASTRERIA PAREDES	ELIMILIO PAREDES	10A. C. OTE. # 332	-
125	6	1	0	322003	1	SASTRERIA EL PROGRESO	CARLOS ARAUJO	35 C. OTE. # 723	-
126	6	1	0	322003	1	S/M	CARLOS HERNANDEZ	PJE. PINTO # 27 COL. RABIDA	-
127	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	JOSE NAPOLEON RAMIREZ	33° C. OTE. # 940 Y 16 AV. NTE.	-
128	6	1	0	322003	1	SASTRERIA KINGS	MARCIANO LAZO	14° AV. NTE. # 730	-
129	6	1	0	322003	1	SASTRERIA NELSON	ADAM AGUILAR	35A. C. OTE. # 926	-
130	6	1	0	322003	2	RENATO BELLI	ALFREDO SANCHEZ	COL. ATLACATL C. TRONCAL DEL NTE. # 55	276-4960
131	6	1	0	322003	2	SASTRERIA LA SUPREMA ELEGANCIA	SALVADORA DE JESUS CRUZ DE SANTAMARIA	PJE. KREITZ # 113 BARRIO LA ESPERANZA	-
132	6	1	0	322003	2	PANTALONES THE KING	S/M	19 C. OTE. # 205 PJE. KREITZ	-
133	6	1	0	322003	3	CONFECIONES ALBERT	JORGE ALBERTO SANCHEZ	C. 5 DE NOV. # 809	-
134	6	1	0	322003	2	S/M	RAUL FERNANDEZ	18A. C. PTE. # 1011 B° STA. ANITA	-
135	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	S/M	B° STA. ANITA PJE. ARGENTINA S/M	-
136	6	1	0	322003	1	SASTRERIA MELGAR	OSCAR LARA	20A. C. PTE. # 706 B° STA. ANITA	-
137	6	1	0	322003	2	SASTRERIA DOS MUNDOS	EDMUNDO LOPEZ PERTICA	13A. AV. SUR PJE. GALAN # 134 B° STA. ANITA	221-0374
138	6	1	0	322003	2	CONFECIONES LAUCEL	S/M	1A. AV. EDIF. E # 21 B° CANDELARIA RES. BOLIVR	-
139	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LA MURALLA	ANTONIO MODESTO ZUNIGA	2A. AV. SUR # 811 B° CANDELARIA	-
140	6	1	0	322003	2	CONFECIONES FRANCO	JUAQUIN MAURICIO FRANCO	C. FCO. MENEDEZ # 224-A B° CANDELARIA	-
141	6	1	0	322003	1	SASTRERIA NAVAS	CARLOS NAVAS ZEPEDA	C. 15 DE SEPT. B° CANDELARIA # 164	-
142	6	1	0	322003	1	SASTRERIA VARIETADES	ANGEL HENRRIQUEZ	C. 15 DE SEPT. # 38-218	-
143	6	1	0	322003	1	SASTRERIA FLORES	RAMIRO FLORES	C. PRADO # 138 B° CANDELARIA	-
144	6	1	0	322003	1	SASTRERIA MENE	HANUEL DE JESUS FORTIN	B° STA. ANITA PJE. MURILLO # 132	-
145	6	1	0	322003	1	TRAJES MURILLO	FERNANDO GRIJALBA MURILLO	C. FCO. MENEDEZ PJE. MURILLO # 136	242-1468
146	6	1	0	322003	1	MODAS S/M	MARIA CELIA CENTENO	15 AV. SUR # 1210	-
147	6	1	0	322003	3	SASTRERIA S/M	ANA CECILIA DE DIAZ	C. MODELO # 440	-
148	6	1	0	322003	1	SASTRERIA GIRON HERNANDEZ	PEDRO GIRON HERNANDEZ	PJE. # 1 CASA # 114 COL. STA. URSULA	-
149	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MARTINEZ	ANTONIO MARTINEZ	COL. COSTA RICA # 311 C. PUNTARENAS	-
150	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	HELADIS HERNANDEZ	C. LAS PILAS # 318	-
151	6	1	0	322003	1	SASTRERIA EL AGUILA	JOSE INES AMAYA	PROLONG. 75 AV. # 51 REPTO. STA. LEONDR	274-4662
152	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	MIGUEL BURGOS LOPEZ	FINAL PJE. NERIOS APTD. # 6 COL. MIRALVALLE	-
153	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ALVARADO	HIPOLITO ALVARADO	75 AV. NTE. PJE. ALVARADO # 3	-
154	6	1	0	322003	2	SASTRERIA MENEDEZ	SR. MENEDEZ	C. PPAL. # 2	-
155	6	1	0	322003	2	SASTRERIA VICTOR	VICTOR ORTIZ	AV. NAPOLEON VIERA ALTAMIRANO # 127	262-0006
156	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	ORLANDO HERNANDEZ	AV. NAPOL. V. ALTAMIRANO Y AV. CTRAL. PJE. S. MARTA # 1	-
157	6	1	0	322003	1	SASTRERIA NELSON'S	NELSON PEREZ	AV. CENTAL CONT. A BOMBA DE ANDA # 3	-
158	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ALFARO	NICOLAS ARMANDO ALFARO	URB. ITI PJE. "C" CASA # 8	-
159	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	JOSE LUIS URBINA	URB. ITI PJE. "D" CASA # 7 ATRAS ITI	-
160	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	S/M	# 384 CO. EL MANGUITO	-
161	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	FROILAN VALLE	C. EL PROGRESO COM. NUEVO ISRAEL # 65	-
162	6	1	0	322003	1	SASTRERIA STAR	RAUL GUILLER	COL. LAS PALMAS PJE. SAN BENTITO 1 PARC. 1 # 19	-
163	6	1	0	322003	2	SASTRERIA ROBERT	ALEJANDRO SANCHEZ	COL. LA CONSTANCIA AV. PASADOR 43-A	-
164	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/M	DELMY GUADRON PEÑA	COL. CONSTANCIA # 59	-
165	6	1	0	322003	2	SASTRERIA S/M	SALOMON ARTEAGA	C. S.S. Y PJE. # 4 COL. C.A. S/M	-
166	6	1	0	322003	1	SASTRERIA NERI	S/M	C. GUATEMALA # 225 COL. CENTRO AMERICA	-
167	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	S/M	COM. EL BAMBUNAL Y C. NICARAGUA PJE. 2	-
168	6	1	0	322003	2	SASTRERIA BETOS	ADALBERTO BLANCO	COL. C.A. C. SAN ANTONIO ABAD # 2213	-

IRE	DEPART.	MUNIC.	CANTON	CIU	# EMPL.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	TELÉFONO
169	6	1	0	322003	3	SASTRERIA GENESIS	S/N	C. GABRIELA MISTRAL Y C. LOS PINOS # 104 COL. C.A.	-
170	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	S/N	URB. CORAZON DE MARIA BLOCK 9 PJE. 4 # 5	-
171	6	1	0	322003	2	TRAJES Y CONFECCIONES FREDY	MAURICIO HERNANDEZ	SUC. ROTONDA 75 Y 79 AV. SUR # 5 COL. ESCALON	279-0951
172	6	1	0	322003	1	SASTRERIA CHAYA	S/N	13 C. PTE. CUN. NUÑEZ	-
173	6	1	0	322003	2	SASTRERIA	S/N	15 C.PTE. CON. FRANCISCO NUÑEZ # 5-A	-
174	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	HIPOLITO JESUS CORTEZ	AV. CUBA # 1716 COL. MANZANO B' SAN JACINTO	-
175	6	1	0	322003	3	SASTRERIA J.S.	JOAQUIN SALAZAR	10° AV. SUR # 1759 B' SAN JACINTO	-
176	6	1	0	322003	5	SASTRERIA BURGOS	OSCAR ALFREDO BURGOS	URB. LAS CONHCAS PJE. 24 # 17	270-7167
177	6	1	0	322003	1	SASTRERIA AMERICA	ROBERTO MONTES	AV. CUBA # 1815 COL. AMERICA	-
178	6	1	0	322003	1	SASTRERIA CRAMBA	SALVADOR GONZALEZ	COL. CRUZ ROJA PJE. # 2 CASA L-6	-
179	6	1	0	322003	2	SASTRERIA EL CATRIN	ANIBAL ALVARADO	41 C. PTE. # 504 B' BELEN	-
180	6	1	0	322003	8	SASTRERIA GUERRA	FAMILIA MELGAR GUERRA	39 C. PTE. # 229 ENTRE 2A. Y 5A. AV. NTE.	-
181	6	1	0	322003	4	ALTA MODA EUROPEA	FROY BELLOSO	COL. Y PJE. LAYCO # 719	226-7801
182	6	1	0	322003	3	SASTRERIA S/N	GILBERTO ANTONIO PEREZ	C. SA. MANSION # 142 B' LA VEGA	-
183	6	1	0	322003	3	SASTRERIA	RUDY CRUZ	C. SA. MANSION # 140 B' LA VEGA	270-3355
184	6	1	0	322003	2	SASTRERIA	JESUS RAMIREZ	C. LARA # 105 APTD. YANIRA	-
185	6	1	0	322003	2	SASTRERIA S/N	RAUL AVILA	COL. STA. MARTA 2 POL. I PJE. 8 # 14	280-486
186	6	1	0	322003	1	SASTRERIA S/N	JOSE DOMINGO GUZMAN	COND. ALTOS DE STA. MARTA EDIF. 8 APTD. # 103	-
187	6	1	0	322003	1	SASTRERIA JOSUE	JOSE DE LA PAZ REYES	REPTO. STA. MARTA C. 6 COND. 7	-
188	6	1	0	322003	1	SASTRERIA ARIZA	ENETERIO ARIZA	12 C. OTE. CON. LA ASUNCION # 34	-
189	6	1	0	322003	4	CONFECCIONES JIMENEZ	MAURICIO JIMENEZ	27 C. OTE. # 208 815	-
190	6	1	0	322003	2	SASTRERIA ANGELO	JORGE ALBERTO ANGELO	23 C. PTE. Y 1A. AV. NTE. # 201	225-9650
191	6	1	0	322003	2	SASTRERIA BOLAÑOS	SR. BOLAÑOS	PJE. 2 DE ABRIL # 124	-
192	6	1	0	322003	2	SASTRERIA LA ELEGANCIA	JOSE ANTONIO CERNA	49 AV. SUR # 1034	245-2552
193	6	1	0	322003	3	EL BUEN VESTIR	GONZALO GUZMAN	C. HARRISON # 2210 CON. 3 DE MAYO	-
194	6	1	0	322003	2	SASTRERIA ALEX	JOSE SANTOS MORALES	AV. 3 DE MAYO # 150	-
195	6	1	0	322003	1	SASTRERIA	JULIO MARTINEZ	31 AV. SUR # 1711 COL. DREYFUS	-
196	6	1	0	322003	5	SILVIO CONFECCIONES	ALFREDO SILVESTRE NEJIA	29 AV. SUR # 917 COL. CUCUMACAYAN	222-0687
197	6	1	0	322003	2	SASTRERIA LA INDUSTRIAL	JOSE MEJIA	43 AV. SUR # 1025 COL. LUZ	221-6956
198	6	1	0	322003	1	SASTRERIA LEO'S	NATIVIDAD SANCHEZ	B. VENEZUELA N° 2209 COL. 10 DE SEPTIEMBRE	-
199	6	1	0	322003	3	SASTRERIA KEVIN	ARELY DE JESUS HERNANDEZ	14 AV. SUR # 1117	-
200	6	1	1	322003	1	SASTRERIA KEVIN	INGINIA RAMOS	MERCADO PROVISIONAL T. PUESTO 117	21-2425
201	6	1	0	322004	1	MODAS YANET	ANA YANET MOLINA	COL. IVU EDIFICIO D, APTD. #3	248-0848
202	6	1	0	322004	4	CONFECCIONES S/N	KELLY MARIBEL GUILLEN	COL. SAN MATEO AV. LA PAZ, C. MEDELLIN #31-F	223-7749
203	6	1	0	322004	2	S/N	S/N	COL. LUZ Y 49 AV. SUR # 1415	-
204	6	1	0	322004	1	MODAS ROXANA	ANA FUENTES	26 C. PTE. # 2534	-
205	6	1	0	322004	1	MODAS A LA MODA	S/N	COL. DIHA, 39 AV. SUR CASA # 1646	-
206	6	1	0	322004	1	COSTURA	MIRIALINA RODRIGUEZ	COL. IVU EDIF. 1B APTD 11	-
207	6	1	0	322004	2	TALLER DE COSTURA	OFILIA DE MONTERROSA	EDIFICIO 23 APTD. 11 COL. IVU	-
208	6	1	0	322004	2	MODAS ISAAN	ROSA ESPERANZA DE AREVALO	AV. LAS ANAPOLAS VILLAS DE SAN FRANCISCO #64	273-0992
209	6	1	0	322004	1	MODAS OLY	S/N	COL. LA FLORESTA #65	273-0689
210	6	1	0	322004	3	CONFECCIONES Y ATERACIONES EDITH	BESY CALLES	COL. LA FLORESTA Y CALLE LOS BAMBUES #84	223-2216
211	6	1	0	322004	1	CREACIONES CANESSA	S/N	-	226-9776
212	6	1	0	322004	2	E Y D ALTA COSTURA	MAURICIO ALBERTO VASQUEZ	AV. 2 RESIDENCIAL SAN LUIS # 54-1	284-9813
213	6	1	0	322004	2	SASTRERIA S/N	TERESA DE JESUS RAMIREZ	BOULEV. UNIVERS. AV. I CASA 1 RES. SAN LUIS	274-7312
214	6	1	0	322004	9	INDUSTRIAS GENESIS	MARGARITA DE GUZMAN	COL. MONSERRAT EDIF. COMERCIAL 2 LOCAL 2	-
215	6	1	0	322004	1	CONFECCIONES LOREN'S	S/N	COL. MONSERRAT PJE. 7 # 606	-
216	6	1	0	322004	2	CONFECCIONES MARY	ARTURO ARTERO	CALLE PPAL. # 207	-
217	6	1	0	322004	4	INDUSTRIAS GARDEN	MARITZA MARTINEZ	COL. VISTA HERMOSA AV. LOS CAFETOS # 420	242-2549
218	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/N	S/N	COL. LA JOYA PJE. A # 9131	-
219	6	1	0	322004	2	TALLER DE COSTURA S/N	TRANSITO MOLINO	C. CONCEPCION # 228	-
220	6	1	0	322004	1	MODAS MORENITA	FAMILIA CASTANEDA ORANTES	COND. CONDADO DE SAAVEDRA EDIF. H-3-F	-
221	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/N	VILMA MENDOZA	RPTO. STA. FE PJE. JAZMIN CASA # 94	-
222	6	1	0	322004	1	COSTURERIA FAMILIAR	JUANA POSADA	BLVD. UNIVERSITARIA # 1132 URB. PADILLA CUELLAR	235-5824
223	6	1	0	322004	5	FASHION DELKISS	ELISA CUELLAR DE CASTELLANOS	COL. SERRAMONTES 2 SENDA 2 # 866	284-1888
224	6	1	0	322004	3	COSTURERIA S/N	NELLY DE BURGOS	AV. BERNAL CTRO. COMERCIAL PLAZA BERNAL # 927	-

CORRE	DEPART.	MUNIC.	CANTON	CITV	# EMPL.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	Teléfono
225	6	1	0	322004	5	TALLER DE COSTURA S/M	LUCIA MORENO DE BARILLAS	COND.METROGALERIAS L-11 3ª PLANTA	-
226	6	1	0	322004	2	BET-EL	ANA JULIA DE ASCENCIO	CALLE COLIMA N°851 COL.MIRAMONTE	260-1635
227	6	1	0	322004	4	CAMINANDO	S/M	AV.BERNAL URB.YUMURI N°85/M	274-7571
228	6	1	0	322004	8	NOVIAS LEGGENDA	NOVIAS LEGGENDA	CALLE PALMERAL N°115 COL.TOLUCA	260-0406
229	6	1	0	322004	2	MODAS ISABEL	S/M	AV.SIERRA NEVADA N°839 COL.MIRAMONTE	-
230	6	1	0	322004	2	MODAS LUISA	LUISA FLORES	AV.BERNAL	226-8683
231	6	1	0	322004	1	VICTORIAN	VICTORIA MARTINEZ	33 C.DTE.N°206 COL.LA RABIDA	-
232	6	1	0	322004	4	LA ILUSION	ZOILA VDA.DE MUÑOZ	29 C.PTE.N°1223	225-0051
233	6	1	0	322004	1	MODAS ALI	ALICIA ANGELICA SANCHEZ GALLARDO	FINAL 15 AV. NTE. Y PJE. CALIFORNIA N° 902	225-5562
234	6	1	0	322004	3	BERTHA BRIDALS	BERTHA DE RIOS	27 C.PTE.N°940 COL.LAYCO	226-4867
235	6	1	0	322004	2	MODAS S/M	CARMEN AMAYA	23 C.PTE.Y PJE.LAS AMERICAS N°734 COL.LAYCO	235-8629
236	6	1	0	322004	1	CONFECCIONES ELBA LUZ	BLANCA LUZ DE VENTURA	27 C.PTE.Y 11 AV.NTE.PJE.BERLIN2 CASA N°4	-
237	6	1	0	322004	2	MODAS CARMITA	CARMEN DE STEINAU	27 C.PTE.N°663 Y N°667	225-1180
238	6	1	0	322004	1	MODAS ROSITA	ROSA LIDIA GARCIA	78AV.NTE.VILLA ROSA PJE.DON BOSCO N°1	225-0145
239	6	1	0	322004	4	COSTURERIA S/M.	ESTHER DE SANABRIA.	PJE. ANDROMEDA, POL K.24, CIUDAD SATELITE. c	274-0431
240	6	1	0	322004	3	CREACIONES MARTHA.	MARTHA VILLATORO DE MARTINEZ.	AV. JOSE M. DELGADO, PJE. ARGENTINA #6, COL. LIBERTAD.	-
241	6	1	0	322004	1	TALLER S/M.	ROBERTO LAINEZ.	COL. BERNAL, 2A. CALLE ORIENTE # 3.	-
242	6	1	0	322004	1	MODAS LISS.	LUISA DE ORELLANA	COMUNIDAD SAN LUIS 3, PASAJE 3, BLOCK 489.	-
243	6	1	0	322004	2	MODAS	PATRICIA ELIZABETH LEIVA CONRADO	FINAL 43 C. OTE. N°2010 89 SAN ESTEBAN	-
244	6	1	0	322004	1	MODAS PAQUITA	FRANCISCA MORENO	C. GERARDO BARRIOS N°947 BIS	271-2629
245	6	1	0	322004	1	CONFECCIONES ERICK	JUAN MORALES SILVA	CALLE BARAHONA N°712	-
246	6	1	0	322004	1	MODAS KARLA	MARIBEL DE ESPINOZA	C. DARIO GONZALEZ 8910	-
247	6	1	0	322004	1	MINI BAZAR	S/M	C. N°2 Y AV. SANTA CARLOTA COL. SANTA CARLOTA B-J L 1	-
248	6	1	0	322004	3	MODAS BRENDA LEE	SOLEDAD DEL CARMEN URRUTIA	PJE REBOLLO # 120 COL. BUENOS AIRES	270-7427
249	6	1	0	322004	2	COSTURERIA S/M	S/M	CALLE VILANOVA #1623 COL. MANZANO	-
250	6	1	0	322004	1	TALLER S/M	BLANCA LIDIA GUERRA	COLONIA QUIRONEZ CALLE PRINCIPAL N° 207	-
251	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/M	SONIA PADILLA	REPARTO MORAZAN CALLE N° 20-B	-
252	6	1	0	322004	1	MODAS YERANIA	PLATERO GONZALEZ	CALLE CORDO NUEVO COMUNIDAD EL CORDO N° 32	-
253	6	1	0	322004	1	MODAS S/M	S/M	CALLE CORDO NUEVO COMUNIDAD # 85	-
254	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/M	HELY ZAVALA DE REYES	FINAL C. DELGADO # 1907	-
255	6	1	0	322004	1	SALA DE BELLEZA Y MODAS	ROSA HAYDE DE CORTEZ	63 C. OTE # 1-24 COND. POPULAR VENEZUELA	-
256	6	1	0	322004	1	MODAS MARY	NIÑA MARY	AV. LOS MARC. #7 POLG. A COL. STA. CARLOTA N° 2 C. LARA	-
257	6	1	0	322004	1	MODAS ANY	S/M	PJE SAN FRANCISCO COL. STA CARLOTA N°4	-
258	6	1	0	322004	1	SASTRERIA Y MODAS ESPAÑA	ROSA MIRIAN ARRECHARVALA	FINAL AV. CUBA # 717	-
259	6	1	0	322004	4	TALLER DE COSTURA	TERESA DE JESUS VEGA VASQUEZ	AV. INDIANA PJE GRUPO ESCOLAR # 907	-
260	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/M	MERCEDES ARGUETA URQUILLA	CALLE BOLIVAR # 529 89 SAN JACINTO	270-1671
261	6	1	0	322004	1	SE COSE S/M	S/M	CALLE BARAHONA # 412 89 SAN JACINTO	-
262	6	1	0	322004	1	CONFECCIONES A LA MEDIDA	IRIS MARGARITA DE RUIZ	AV. BARBERENA # 1270 BARRIO SAN JACINTO	270-3301
263	6	1	0	322004	1	COSTURA A LA MEDIDA	AMINTA VENTURA	ALTOS DE LA ESPERANZA PJE LA ESPERANZA N°5	-
264	6	1	0	322004	2	CONFECCIONES ALBERT	ALBERTO BONILLA	COM. AMAYA # 25 CALLE FINAL ASILO SARA	-
265	6	1	0	322004	1	MODAS REINITA	S/M	C. A LOS PLANES DE RENDEROS KM 3½ FTE QUINTA IBAO	-
266	6	1	0	322004	1	MODAS S/M	PAULA ANTONIA DE MEJIA	CALLE LOS ANGELES # 13 COL. CALIFORNIA	-
267	6	1	0	322004	1	MODAS TERE	TERESA	KM 5½ CARRI. A LOS PLANES DE RENDEROS	-
268	6	1	0	322004	1	TALLER DE COSTURA	SUSANA HERNANDEZ	C. LA GRANJA EL FARO KM 8½ CASA DE PIEDRA	-
269	6	1	0	322004	3	MODAS Y CREACIONES VALDEZ	VILMA OSORIO DE BENITEZ	28AV. NTE C. DELGADO EDIF. MORAZAN 58FTE PLANTA #502	222-3703
270	6	1	0	322004	3	CONFECCIONES MODA LINDA	ESPERANZA PINEDA SERRANO	21 AV SUR Y CALLE RUBEN DARIO N° 127	-
271	6	1	0	322004	3	CONFECCIONES MODA LINDA	ESPERANZA PINEDA SERRANO	21 AV. SUR H1 127 S.S	-
272	6	1	0	322004	1	MODAS DELMY	DELMY Y ELIZA BONILLA HERNANDEZ	PJE BLOOM 25 Y 23 AV SUR N° 127	222-1117
273	6	1	0	322004	4	TALLER DE MODAS	ELSA BARRIENTOS	METROCONDOMINIOS EDIF. B # 404	279-3737
274	6	1	0	322004	3	COSTURERIA S/M	GLORIA HERNANDEZ	COND. FLOR BLANCA L N° 222-C	-
275	6	1	0	322004	1	COSTURERIA SIN NOMBRE	MARIA BELINDA DE CHACON	12 C. PTE N° 118	-
276	6	1	0	322004	3	MOHELY	DORA MARIELA	39 C. PTE, EDIF. SALAZAR L- # 5	274-0464
277	6	1	0	322004	1	MODAS CAROLINA	ALCIA ROSALES	FINAL 18 AV. NTE. Y C. CUATEMALA CON. EL ESFUERZO #1	-
278	6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/M	JUANA QUIJANO AGUIRRE	COL. LOS ANGELES C. LOS NARANJOS # 241	-
279	6	1	0	322004	4	TALLER S/M	FREDDY PALACIOS	AV. LOS LAURELES # 27 REPTO. MAQUILISHUAT	276-4159
280	6	1	0	322004	2	TALLER S/M	IRMA ORTEGA	PJE. HIRAZU REPTO. MAQUILISHUAT # 1	276-415

DEPART.	MUNIC.	CANTON	CIU	# ENPLE.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO	Teléfono
6	1	0	322004	1	MODAS S/N	S/N	C. LOURDES # 38 URB. ALTOS DEL BOULEVARD	280-4588
6	1	0	322004	2	S/N	MARIANA DE JESUS REYES	COMUNIDAD IBERIA BLOCK 38 # 16	-
6	1	0	322004	1	S/N	AMPARO GONZALEZ	COM. IBERIA SECC. B BLOCK 15 # 11	-
6	1	0	322004	8	TALLER S/N	JORGE GOMEZ	COM. JARDINES DE DON BOSCO BLOCK B # 2	-
6	1	0	322004	2	TALLER S/N	YELINA YANIRA GONZALEZ	COM. JARDINES DE DON BOSCO BLOCK G # 4	-
6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/N	ANA ERALIA ALVARADO	C. PPAL. BLOCK 0 # 5	-
6	1	0	322004	1	MODAS S/N	IRENE LEMUS	AV. ESPAÑA # 627	-
6	1	0	322004	1	MODAS IVETH	LUCIA MELARA	3A. C. PTE. # 930 L-2	-
6	1	0	322004	1	COSTURERIA S/N	S/N	17 C. OTE. # 293 COL. STA. EUGENIA	-
6	1	0	322004	3	ADICAL	GLADYS DE DIAZ	2A. AV. NTE. # 712 RES. CERVANTES SAAVEDRA # 4-8	-
6	1	0	322004	1	MODAS	S/N	10A. AV. NTE. #	-
6	1	0	322004	1	TRAJES EJECUTIVOS	RAUL GIL	PJE. VILANOVA # 123	-
6	1	0	322004	1	MODAS S/N	MARGARITA VAZQUEZ	AV. CUSCATANCINGO # 214	-
6	1	0	322004	10	INDUSTRIA CAROLYN	FRANCISCO ALFONSO MENEDEZ	2A. AV. NTE. SA. C. OTE. # 16	221-3289
6	1	0	322004	2	CONFECCIONES CARNELIS	NO DIO NOMBRE	4A. AV. NTE. # 328	-
6	1	0	322004	1	SE COSE	S/N	10A. AV. SUR # 510	-
6	1	0	322004	2	MODAS Y SALA DE BELLEZA ERIKRIS	S/N	4A. AV. SUR RESIDENCIAL BELLOSO EDIF. "E" # 26	-
6	1	0	322004	7	CONFECCIONES LA ELEGANCIA	PEDRO SANCHEZ GARCIA	COL. SAN JOAQUIN OTE. PJE. 5 # 105	276-1725
6	1	0	322004	10	CREACIONES YOLY	ELSI DE ESCOBAR	COL. TOSCANA # 14C "B"	276-0125
6	1	0	322004	1	CONFECCIONES S/N	S/N	12A. AV. NTE. # 1909	-
6	1	0	322004	1	CONFECCIONES CORECHI	VIVIANA DE TORRES	14A. AV. NTE. # 1909 COL. LA RABIDA	276-5101
6	1	0	322004	2	MODAS GLORIA	GLORIA RECINOS	PJE. JALAPA # 21 COL. ATACATL	276-4425
6	1	0	322004	2	COSTURA HOGAREÑA	S/N	20 AV. NTE. Y PJE. PINTO # 1826	-
6	1	0	322004	2	MODAS TERE	MARIA TERESA RIVAS	PJE. PINTO # 1010 COL. LA RABIDA	-
6	1	0	322004	1	MODAS ROSITA	S/N	COL. ATACATL EDIF. 17 # 21	-
6	1	0	322004	1	COSTURAS S/N	S/N	33° C. OTE. # 950	-
6	1	0	322004	1	ANA BELLA CONFECCIONES	CLARA DE ECHEVERRIA	33° C. OTE. # 724	276-6021
6	1	0	322004	2	TALLER DE COSTURA	INELDA DE MIRANDA	20A. AV. NTE. # 1172	225-5529
6	1	0	322004	8	CONTRAPUNTO PUBLICIDAD	JOSE RAUL TEJADA	16 AV. NTE. # 1006 COL. GUATEMALA	225-1404
6	1	0	322004	1	SASTRERIA SAN LUIS	LUIS VASQUEZ	AV. 29 DE AGOSTO COL. HABITAT MODELO # 872	-
6	1	0	322004	8	S/N	S/N	C. Y CONDOMONIO FCO. MENEDEZ APTO.	270-1056
6	1	0	322004	2	CONFECCIONES TONY	S/N	C. MODELO # 138	-
6	1	0	322004	2	MODAS LILI	S/N	8° CANDELARIA C. PERU # 215	-
6	1	0	322004	4	CREACIONES PATY	MARIA ELIAS DE RODRIGUEZ	COL. SAN JUAN C. PPAL. # 1428	242-0535
6	1	0	322004	2	TALLER COSTURA RIVERA	MANUEL RIVERA SARAVIA	19 AV. SUR # 1417 COL. LOS ARCOS	242-1146
6	1	0	322004	1	MODAS ROSY	ROSA MARGARITA GUERRA	COL. STA. URSULA AV. EL RECREO # 115	242-0414
6	1	0	322004	1	MODAS MINERVA	FRANCISCA M. VASQUEZ	RES. JARDINES PJE. 7 CASA 96 COL. COSTA RICA	-
6	1	0	322004	10	CREACIONES JHOSMOR	JOSE MATIAS PERAZA ALFARO	AV. ALAJUELA Y C. PUNTARENAS # 222 COL. COSTA RICA	270-0406
6	1	0	322004	1	CONFECCIONES LA ELEGANCIA	S/N	COL. COSTA RICA # 118	-
6	1	0	322004	5	TALLER S/N	ZOILA DE SALOMON	AV. NICOYA # 115	-
6	1	0	322004	6	INDUSTRIA JOHANA	JUAN JOSE LOPEZ BERMUDEZ	COL. COSTA RICA AV. SAN JOSE # 425	270-0374
6	1	0	322004	1	SE COSE	S/N	COL. COSTA RICA AV. LOS LENCAS #	-
6	1	0	322004	3	INDUSTRIAS BEYINI	CANDELARIO EYORA	COL. COSTA RICA PJE. MIXTECA # 3	-
6	1	0	322004	1	MODAS S/N	CLARIBEL DE HENRRIQUEZ	AV. STA. TERESA # 1-D URB. LA FORTUNA	-
6	1	0	322004	2	MODAS ANI	S/N	COL. DOLORES PJE. 2 # 23	-
6	1	0	322004	2	MODAS TITA	MARTA CORDERO	FINAL AV. IRAZU COL. ARAGON # 1 # 98	-
6	1	0	322004	3	CONFECCIONES HERNANDEZ	S/N	C. ESTOCOLMO Y AV. LOS BAMBUES # 367	-
6	1	0	322004	4	MODAS S/N	REYNA DE RIVERA	AV. PORTUGAL # 20 REPTO. SANTA LEONOR	274-0714
6	1	0	322004	3	TALLER DE COSTURA	YANETH SANDOVAL	BLVD. CONSTITUCION # 4 COL. MIRALVALLE	-
6	1	0	322004	2	MODAS OLY	S/N	AV. FLORENCIA # 41	-
6	1	0	322004	6	MATICES	CLAUDIA RIVERA	BLVD. CONSTITUCION COND. LA ROTONDA B-C	-
6	1	0	322004	1	S/N	BEATRIZ PINEDA	RES. MONTE FRESCO PJE. GRANADA # 101	-
6	1	0	322004	1	S/N	SANDRA GOMEZ	RES. MONTE FRESCO SENDE # 3 CASA 34	-
6	1	0	322004	5	INDUSTRIAS ANYEN	MARIHA DEL TRANSITO LOPEZ	C. MOTOCROSS # 20 RES. MONTEVERDE S.S.	274-1804
6	1	0	322004	1	S/N	ANA LILIAN HERNANDEZ	C. MANO DE LEON PJE. CAMPOS # 2 CASA # 1	-
6	1	0	322004	2	S/N	S/N	PJE. BILBAO # 15 REPTO. MONTEFRESCO	-







14- ¿Identifique cuatro valores que son los más determinantes para el éxito de su microempresa? Márquelos en orden de prioridad.

- Solidaridad
- Amistad
- Sinceridad
- Compañerismo
- Amor a Dios
- Bondad
- Respeto a las ideas ajenas
- Honradez
- Transparencia

15- ¿Cree usted que la práctica de valores, aumenta la productividad?

---

16- De los elementos externos siguientes, ¿cuáles considera usted que son amenazas y oportunidades para su negocio?

	A	O
a) Cambios de gobierno	_____	_____
b) Impuestos municipales	_____	_____
c) IVA	_____	_____
d) Renta	_____	_____
e) Inflación	_____	_____
f) Competencia	_____	_____
g) Tipo de cambio de la moneda	_____	_____
h) Remesas familiares	_____	_____
i) Delincuencia	_____	_____
j) Desempleo	_____	_____
k) Pobreza	_____	_____
l) Mercado laboral	_____	_____
m) Crédito	_____	_____

- |                          |       |       |
|--------------------------|-------|-------|
| n) Corrupción            | _____ | _____ |
| o) Educación             | _____ | _____ |
| p) Maquinaria Industrial | _____ | _____ |
| q) Innovación            | _____ | _____ |
| r) Modas extranjeras     | _____ | _____ |
| s) Costumbres            | _____ | _____ |
| t) Tradición             | _____ | _____ |
| u) Otros (especifique)   | _____ | _____ |
- 

17. De los elementos internos de la microempresa, ¿cuáles considera que son fortalezas y debilidades para su negocio?

- |                            | A     | O     |
|----------------------------|-------|-------|
| a) Logro de los objetivos  | _____ | _____ |
| b) Experiencia laboral     | _____ | _____ |
| c) Calidad en el servicio  | _____ | _____ |
| d) Toma de decisiones      | _____ | _____ |
| e) Recurso humano          | _____ | _____ |
| f) Recursos materiales     | _____ | _____ |
| g) Recursos financieros    | _____ | _____ |
| h) Cartera de clientes     | _____ | _____ |
| i) Lealtad de los clientes | _____ | _____ |
| j) Costo del servicio      | _____ | _____ |
| k) Equipo                  | _____ | _____ |
| l) Otros (especifique)     | _____ | _____ |
-

**"B" EMPLEO**

18- ¿Labora el propietario en su negocio Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19- ¿Cuál es su participación en el negocio?

01 Trabaja en el proceso productivo

02 Trabaja sólo en gestión

03 Trabaja en ambas actividades

20. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio? (incluyendo el propietario)

01 Tiempo completo  02 Tiempo Parcial

**C- LEGALIDAD DE LA MICROEMPRESA**

21. ¿Qué tipo de registros legales tiene su empresa? (puede marcar varios)

01 Alcaldía  04 Registro de Comercio

02 IVA  05 Registros Contables

03 Seguro Social  06 Otros

Explique: \_\_\_\_\_

**D- RENTABILIDAD DEL NEGOCIO**

22. ¿A cuánto asciende el ingreso mensual promedio en el negocio?

Menor de ¢ 5,000  Más de ¢ 5,000

23. Después de deducir o restar todos los gastos de su negocio, ¿cuánto le queda libre para el hogar en el mes?

Menos de ¢ 1,000	Entre ¢ 1,001 y ¢2,000	Más de ¢ 2,000
1	2	3

24. ¿Cuál es el nivel de ingreso del grupo familiar?

Menos 1,000  Entre 1,001 y 2,000

Más de 2,000

## E- EL PAGO DE LOS EMPLEADOS

25. ¿Cuántos de sus empleados son mano de obra calificada?

01 Calificada

02 No calificada

26. ¿Cómo les paga a sus empleados?

01 Por día \$ \_\_\_\_\_

02 Por obra \$ \_\_\_\_\_

27. ¿Cómo aprendió el oficio?

01 Estuvo de aprendiz  02 Cursos recibidos  03 Otros

## F- SITUACION FINANCIERA

28. ¿Cómo obtuvo el dinero inicial para establecer el negocio?

Ahorros propios	Donaciones no familiares	Crédito Bancario	ONG u OPD	Préstamos particulares	Otros
01	02	03	04	05	06

Explique: \_\_\_\_\_

29. ¿Tiene crédito vigente? Si  No

Institución: \_\_\_\_\_

## G- PRODUCCION

30. ¿Proporciona usted los diseños a sus clientes a través de revistas o por su experiencia?

01 Si  02 No  03 Ambos

¿Porqué? \_\_\_\_\_

31. ¿Considera que se puede mejorar la calidad de sus productos?

01 Si  02 No

Explique: \_\_\_\_\_

32. ¿Cómo considera la calidad de sus productos que confecciona en relación a la competencia?

01 Excelente  02 Muy Buena  03 Buena

04 Regular  05 Deficiente

#### H- CLIENTES

33. ¿Sabe usted dónde están concentradas la mayoría de sus clientes?

01 En su barrio o colonia  02 En su municipalidad

03 Departamentos

34. ¿Cuenta con alguna cartera de clientes?

01 Si  02 No

35. ¿Cómo vende su servicio?

01 Contado  02 Crédito  03 Ambos  04 Otros

Explique: \_\_\_\_\_

36. ¿Recibe anticipos?

01 Si  02 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

I- TECNOLOGIA

37. ¿Marque con una X qué tipo de maquinaria utiliza actualmente?

Trabaja solo con herramientas de trabajo	Máquina de coser manual	Máquina de coser eléctrica (doméstica)	Máquina de coser industrial	Ojaleadora	Botonadora	Cortadora
1	2	3	4	5	6	7

38. ¿Marque con una X qué tipo de maquinaria piensa adquirir en el futuro?

Trabaja solo con herramientas	Máquina de coser manual	Máquina de coser eléctrica (doméstica)	Máquina de coser industrial	Ojaleadora	Botonadora	Cortadora
1	2	3	4	5	6	7

39. Si su maquinaria es propia marque con una X si es:

01 Propia	
Nueva 0101	Usada 0102

40. ¿Con el equipo actual, se puede producir más, en el mismo tiempo?

De 5% a 15% más	De 16% a 30% más	De 31% a 50% más	Más del 50%
01	02	03	04

41. ¿Alquila a otros su maquinaria?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

42. ¿Qué hace con los desperdicios de tela?

Los utiliza	No los utiliza	Los vende	Otro -
01	02	03	04

Explique: \_\_\_\_\_

#### J- MATERIA PRIMA E INSUMOS

43. ¿Cómo adquiere sus materias primas?

Se las trae el cliente	Se compra por pedidos	Se tiene en existencia	Otro
1	2	3	4

Explique: \_\_\_\_\_

44. ¿En qué condiciones compra las materias primas?

Al contado	Al crédito	Otro
01	02	03

45. ¿Cuál es la frecuencia de compra de insumos?

Diario       Semanal       Cada 15 días   
Mensual

#### K- EVOLUCION DEL NEGOCIO

46. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene el negocio?

Menos de un año	De 1 a 2 años	Más de 2 años y menos de 3	5 - 20 Años
1	2	3	4

47. ¿Con cuántos trabajadores inició el negocio (Incluyendo al Propietario)?

---

48. ¿En un futuro próximo, necesitará?

Más empleados	Igual número de empleados	Menos empleados	Otros
01	02	03	04

49. ¿Piensa trasladarse en un futuro?

01 Si                       02 No

Por qué: \_\_\_\_\_

50. ¿Prevee hacer inversiones, y de dónde obtendrá los fondos?

01 Bancos                       02 ONG                       03 Otros

51. En el caso que la empresa se desarrolle más, el propietario proyecta una mayor preparación en?

Capacitación Vocacional	Capacitación Empresarial	Otra
1	2	3

Explique: \_\_\_\_\_

52- ¿Cuáles son las mayores restricciones para desarrollar su negocio?

(Marcar 3 en orden de prioridad)

Encarecimiento de materias primas	Homogeneidad de las materias primas	Calidad de las materias primas	Inestabilidad de la energía eléctrica	Falta de capital	Falta de conocimientos técnicos	Falta de conocimientos Administrativos.
01	02	03	04	05	06	07



Falta de organización entre las empresas.	Difícil acceso al crédito para maquinaria	Difícil acceso al crédito para capital de trabajo	Competencia Nacional	Competencia Extranjera	Poca Venta	Vía de acceso
08	09	010	011	012	013	014

Falta de mano de obra calificada	Otros
015	016

Explique: \_\_\_\_\_

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	SEXO	EDAD	S.I.	ESTUDIOS	PLAN	MISION	NEGOCIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	LOGRAR
1	2	7	1	5	2	1	1	2	1	1
2	1	9	1	3	2	1	4	1	1	2
3	1	9	1	4	2	1	2	2	1	1
4	1	9	1	2	2	3	4	1	1	2
5	1	9	2	4	2	3	3	1	1	2
6	1	10	2	2	2	2	5	1	1	2
7	2	10	2	2	2	2	5	2	1	2
8	2	10	2	1	2	2	1	2	1	2
9	2	9	2	4	2	1	1	2	1	1
10	2	9	1	4	1	1	1	2	1	1
11	2	7	1	4	1	1	4	1	1	1
12	2	6	2	4	1	1	2	1	1	1
13	2	6	1	1	1	2	1	1	1	1
14	2	9	2	2	2	2	2	1	2	1
15	1	10	2	2	2	2	1	1	2	1
16	1	9	2	3	2	1	2	1	2	2
17	1	7	1	3	2	1	3	1	2	2
18	1	8	1	4	2	1	1	1	2	2
19	1	9	1	1	2	1	1	1	2	2
20	1	7	1	4	1	2	1	1	2	2
21	1	7	2	1	2	1	1	1	3	2
22	1	10	1	2	2	1	3	1	4	2
23	1	9	2	2	2	1	1	1	1	1
24	1	8	1	3	2	1	1	1	1	1
25	2	8	1	3	2	1	1	1	5	2
26	2	8	1	3	2	3	2	1	5	2
27	2	8	1	2	2	3	2	1	5	2
28	2	9	2	2	2	1	2	1	5	2
29	2	8	1	3	2	1	2	1	5	1
30	2	8	1	3	1	1	2	1	5	1
31	2	8	1	2	1	1	2	1	5	1
32	2	8	1	1	1	1	3	1	5	1
33	2	8	2	2	2	1	1	1	2	1
34	2	10	2	2	2	2	2	1	2	1



21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
FAMILIAR	M. O.	PAGO	OFICIO	DINERO	CREDITO	DISEÑA	MEJORA	CALIDAD	CONCENTRAD
3	1	4	1	1	1	1	1	1	1
3	1	4	1	2	1	1	1	1	1
3	1	4	1	4	2	1	1	1	1
1	1	4	1	6	2	1	1	1	1
1	1	4	1	1	2	1	1	2	1
1	1	4	1	1	2	1	1	2	1
1	1	4	1	1	2	2	1	2	2
1	1	4	1	2	2	2	1	2	2
1	1	4	1	2	2	2	1	2	2
2	1	4	1	4	2	2	1	2	2
2	1	4	1	6	2	2	1	2	2
2	2	4	1	6	2	2	1	2	2
2	2	4	1	6	1	1	1	2	2
2	2	4	1	6	2	1	1	2	2
2	2	4	1	6	1	1	1	2	2
2	2	4	1	1	2	1	1	2	2
2	2	4	2	1	1	1	1	2	2
2	2	4	2	1	2	1	1	2	2
2	2	4	2	1	2	1	1	2	2
2	1	4	2	1	2	1	1	4	1
2	1	4	2	1	2	1	1	4	1
2	1	4	2	1	2	1	1	4	1
2	1	4	2	1	2	1	1	4	1
2	1	3	2	1	2	1	1	3	1
2	1	3	2	1	2	1	1	3	1
3	1	3	2	1	2	1	1	3	2
3	1	3	2	1	2	2	1	3	3
3	1	3	2	1	2	2	1	3	3
3	1	3	2	1	2	2	1	3	3
3	1	4	3	1	2	2	1	3	3
3	1	4	3	1	2	2	1	3	3
3	1	4	3	1	2	2	1	3	2
3	1	4	3	1	2	2	1	2	2
2	1	4	3	1	2	2	1	4	2

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
CARTERA	VENDE	ANTICIPO	MAQUINA	ADQUIRIR	PROPIA	ALQUILADA	TIEMPO	FRECUENCIA	DESPERDICIO
1	1	1	1	3	1	0	1	1	1
1	1	1	1	3	2	0	1	1	2
1	1	1	1	4	1	0	1	1	2
1	1	1	1	4	1	0	1	1	1
1	1	1	1	3	1	0	1	1	1
1	3	1	1	4	1	0	1	1	1
1	3	1	1	3	1	0	1	1	3
3	3	2	3	4	1	0	1	1	4
3	3	2	3	3	1	0	2	1	4
1	3	2	1	4	1	0	2	1	4
1	3	2	1	3	1	0	2	1	1
1	3	1	1	4	1	0	2	1	1
1	3	1	1	3	1	0	2	1	1
1	3	1	1	4	1	0	2	1	1
1	3	1	1	3	1	0	2	1	1
1	1	1	1	4	1	0	2	1	1
1	1	1	1	3	1	0	1	1	2
1	1	1	1	4	1	0	1	1	2
1	1	2	1	3	1	0	1	1	2
1	1	2	1	4	1	0	1	1	2
1	1	2	1	3	1	0	1	1	1
1	1	1	1	4	1	0	1	1	1
1	1	1	1	3	1	0	3	1	1
1	1	1	1	4	1	0	3	1	1
1	1	1	1	3	1	0	3	1	3
1	1	1	1	4	1	0	3	1	4
1	1	1	1	3	1	0	3	1	4
1	1	1	1	4	1	0	3	1	4
1	1	2	1	3	1	0	3	1	4
1	1	2	1	4	1	0	4	1	4
1	1	2	1	3	1	0	4	1	4
1	1	2	1	4	1	0	4	1	4
1	1	2	1	3	1	0	5	1	1
1	1	2	1	4	1	0	5	1	2

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
ADQUIERE	CONDICIONES	INSUMO	DESDE	INICIO	FUTURO	TRASLADO	INVERSIONES	REPARACIONES	RESTRICCIONES
1	1	2	1	1	1	1	2	1	5
1	1	2	1	1	2	1	2	1	5
2	1	2	1	1	1	2	3	1	10
2	1	2	1	1	1	2	3	2	10
1	1	2	1	1	2	1	2	2	10
2	1	2	1	1	2	2	2	1	10
2	1	2	1	1	1	1	2	1	10
2	1	2	1	1	1	1	2	2	10
2	1	2	1	1	1	1	2	2	10
1	1	2	1	1	1	1	3	1	5
1	1	2	1	1	1	1	3	2	5
1	1	1	1	1	1	2	3	1	5
1	2	1	1	1	1	2	1	2	15
1	2	1	1	1	1	2	1	2	15
3	1	1	1	1	1	2	1	1	15
3	1	1	1	1	2	2	1	1	5
3	1	1	1	1	1	2	1	3	5
3	2	1	1	1	2	2	1	1	10
4	1	3	1	1	1	2	2	2	10
4	1	3	1	2	1	2	2	3	15
4	1	3	1	2	1	2	3	1	15
4	1	3	1	2	1	1	3	1	15
4	1	3	1	2	1	1	3	1	5
4	1	3	1	1	1	1	1	2	10
4	1	3	1	1	1	1	1	2	10
4	1	3	1	1	2	1	2	2	10
1	1	3	1	1	1	1	2	2	10
2	1	2	1	1	1	1	2	2	10
2	1	2	1	2	1	2	2	1	10
2	1	4	1	1	1	1	2	2	10
1	1	4	1	1	2	2	2	2	10
1	1	4	1	1	1	2	3	2	10
1	1	1	1	1	1	2	3	2	5
1	1	1	1	1	1	2	3	2	10