

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL, DEL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>NÁJERA GONZALEZ, CESAR GEOVANI</b>	<b>NG09002</b>
<b>RIVERA RAMÍREZ, MARTHA ELIZABETH</b>	<b>RR10111</b>
<b>RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, JAVIER ALEXÁNDER</b>	<b>RS09005</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARZO 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias  
Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Ayala

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Vice-decano : Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías  
Secretario : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

**MARZO 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedicado a Dios que me otorgó fortaleza, salud e inteligencia en uno de los momentos más difíciles de mi vida; a mis padres Maida Judith Nájera y Pedro Pérez López, por ser las personas que me impulsaron a tratar de ser un profesional; a mi familia, que me brindó toda su confianza y apoyo incondicional en mi etapa académica; y a mis compañeros del trabajo de graduación, Martha Rivera y Javier Rodríguez, por tener empatía, tolerancia y comprensión durante este tiempo. Gracias totales.

***César Geovani Nájera González***

A Dios todo poderoso porque sin él nada es posible; al pilar más importante de mi vida, mi madre Martha Ramírez, por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional; a mis hermanos, Giovanni Rivera y Francisco Rivera, quienes son el motor que me impulsa a seguir adelante; sin duda alguna, agradecerles a mis compañeros del trabajo de graduación César Nájera y Javier Rodríguez, por ser mi apoyo y soportarme en los momentos difíciles y, a mis mejores amigas Claudia y Gloria, por su amistad invaluable. Infinitas gracias.

***Martha Elizabeth Rivera Ramírez***

A Dios gracias por haber permitido completar mis estudios, ya que me proporcionó todo lo necesario para ello y cumplir un objetivo en mi vida. A mis padres Maritza del Carmen Rodríguez y Marcos Antonio Sánchez y hermanos por su incondicional apoyo, ánimos y comprensión; quienes contribuyeron a que fuese posible culminar la carrera universitaria. A mi equipo del trabajo de graduación, Martha Rivera y César Nájera por su amistad, dedicación, esfuerzo, confianza y consejos. Infinitamente agradecido.

***Javier Alexander Rodríguez Sánchez***

Ofrecemos un reconocimiento especial a nuestro docente asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco por su guía y dedicación en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, al Sr. Herbert Zelada propietario de Grupo GW por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos los insumos necesarios para la investigación, y al Ing. Juan José Sigüenza por sus ideas y apoyo durante el proceso.

***Equipo de Investigación***

# ÍNDICE

PÁG. N°

<b>RESUMEN</b> .....	I
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	III
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, DE LA INDUSTRIA DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PLAN DE NEGOCIOS, ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARCO LEGAL.</b>	
A.    PEQUEÑA EMPRESA .....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
2. DEFINICIÓN .....	2
3. CARACTERÍSTICAS .....	3
4. CLASIFICACIÓN.....	4
B.    PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL .....	5
1. ANTECEDENTES .....	5
2. DEFINICIÓN .....	6
3. SITUACIÓN ACTUAL .....	6
4. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME .....	7
C.    PEQUEÑA INDUSTRIA DE CALZADO ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR .....	10
1. HISTORIA .....	10
2. DEFINICIÓN .....	11
3. CARACTERÍSTICAS .....	12
4. COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE), EN EL AREA DE CALZADO .....	12
5. PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO .....	13
D.    CASO ILUSTRATIVO.....	14
1. ANTECEDENTES .....	14
a)    Constitución Legal de la Empresa .....	14
2. GENERALIDADES.....	15
a)    Visión, Misión y Valores de la Empresa .....	15
b)    Logotipo .....	16
c)    Estructura Organizativa .....	17
E.    MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	17
1. GENERALIDADES.....	17
2. LÍMITES TERRITORIALES.....	18
3. ECONOMÍA E INDUSTRIA.....	18
F.    PLAN DE NEGOCIOS.....	19
1. DEFINICIÓN .....	19
2. IMPORTANCIA .....	20

3.	CARACTERÍSTICAS .....	21
4.	OBJETIVOS .....	22
5.	VENTAJAS .....	23
6.	ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	23
a)	Resumen Ejecutivo .....	24
b)	Descripción de la Empresa .....	24
c)	Análisis de la Industria .....	26
d)	Análisis de mercado y estrategias de venta .....	28
e)	Operaciones de la empresa .....	29
f)	Proyecciones financieras .....	30
g)	Conclusiones .....	32
G.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....	32
1.	ANTECEDENTES DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....	32
a)	Estrategia .....	32
b)	Estrategia en la empresa .....	34
c)	Tipos de Estrategias .....	35
d)	La planificación estratégica .....	35
2.	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....	36
a)	Análisis de la situación actual .....	36
b)	Definición de la misión .....	36
c)	Formulación de los objetivos .....	36
d)	Estrategias de comercialización .....	37
e)	Estrategias de crecimiento .....	37
H.	MARCO LEGAL QUE REGULA LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y SUS ENTES RECTORES .....	38
1.	MARCO LEGAL .....	38
2.	MARCO INSTITUCIONAL (ENTES RECTORES) .....	41
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS, ENFOCADO A CREAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.</b>		
A.	IMPORTANCIA .....	43
B.	OBJETIVOS .....	44
1.	GENERAL .....	44
2.	ESPECÍFICOS .....	44
C.	MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	44
a)	Métodos de Investigación Auxiliares .....	45
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	46

1.	TÉCNICAS .....	46
a)	La Encuesta .....	46
b)	La Entrevista .....	46
c)	La Observación Directa .....	46
2.	INSTRUMENTOS .....	47
a)	El Cuestionario .....	47
b)	Guía de entrevista .....	47
c)	Lista de Cotejo .....	47
E.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	48
1.	PRIMARIAS .....	48
2.	SECUNDARIAS .....	48
F.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
G.	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	48
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	49
1.	UNIVERSO .....	49
2.	MUESTRA .....	49
a)	Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal .....	49
b)	Distribuidores del Producto .....	49
c)	Clientes .....	51
I.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	53
1.	TABULACIÓN .....	53
2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	53
J.	SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA EN ESTUDIO, SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	54
1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES .....	54
2.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	57
3.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES DEL SUBSECTOR .....	61
4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES .....	63
5.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	64
K.	SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA EN ESTUDIO, SEGÚN LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA .....	65
1.	ADMINISTRATIVA .....	65
2.	OPERATIVA .....	67
3.	FINANCIERA .....	69
L.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
1.	ALCANCES .....	71
2.	LIMITACIONES .....	72
M.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
1.	CONCLUSIONES .....	73
2.	RECOMENDACIONES .....	74

**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LA GENERACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, APLICADO A GRUPO GW, S.A. DE C.V.**

A.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	76
1.	OBJETIVO GENERAL.....	76
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	76
B.	PLAN ADMINISTRATIVO.....	77
1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	77
a)	Nombre de la Empresa.....	77
b)	Giro.....	77
c)	Contacto.....	77
d)	Ubicación.....	77
2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	78
a)	Objetivos Estratégicos.....	78
b)	Valores.....	78
3.	ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....	79
a)	Estructura Organizativa.....	79
4.	ÁREAS CLAVES DE ÉXITO.....	81
5.	REQUERIMIENTOS SUGERIDOS PARA EL FORMATO DE UN PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO.....	81
a)	Identificación.....	81
b)	Misión del Puesto de Trabajo.....	82
c)	Funciones Básicas.....	82
d)	Perfil de Contratación.....	82
e)	Otros Aspectos.....	82
6.	MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	83
a)	Motivación.....	83
b)	Capacitación.....	85
C.	PLAN OPERATIVO.....	86
1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO.....	86
a)	Proceso 1: Diseño.....	87
b)	Proceso 2: Corte.....	87
c)	Proceso 3: Serigrafía.....	87
d)	Proceso 4: Corte para costura.....	87
e)	Proceso 5: Costura y Aparado.....	87
f)	Proceso 6: Montado.....	87
g)	Proceso 7: Terminado.....	87
2.	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.....	88
a)	Cuero (Cuerpo del zapato).....	88
b)	Suela.....	88

c)	Lengüeta.....	88
d)	Plantilla.....	89
e)	Montaje.....	89
3.	CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO.....	91
4.	FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	96
5.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	97
6.	COMPRAS Y PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA.....	100
7.	POLÍTICAS DE PAGO.....	102
8.	OPCIONES DE CRÉDITO.....	102
9.	TEMPORADAS DE MAYOR DEMANDA.....	103
10.	CONTROLES DE CALIDAD.....	103
D.	PLAN DE MERCADO.....	104
1.	PRODUCTO.....	104
2.	PRECIO.....	110
3.	PLAZA.....	113
4.	PROMOCIÓN.....	116
E.	PLAN FINANCIERO.....	121
1.	PROYECCION DE VENTAS.....	121
2.	PROYECCIÓN DE COSTOS DE VENTA Y GASTOS OPERATIVOS.....	124
a)	Pronóstico de Costos de Venta.....	124
b)	Pronóstico de Gastos de Ventas.....	125
c)	Pronóstico de Gastos Administrativos.....	126
d)	Pronóstico de Gastos Financieros.....	127
3.	PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	127
4.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	131
a)	Estado de Resultados.....	131
b)	Balance General.....	132
5.	RAZONES FINANCIERAS.....	134
a)	Razones de Liquidez.....	136
b)	Razones de Actividad o de Gestión de Activos.....	138
c)	Razones de Endeudamiento o Apalancamiento.....	140
d)	Razones de Rentabilidad.....	142
F.	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	145
1.	OBJETIVOS.....	145
a)	Objetivo General.....	145
b)	Objetivos Especificos.....	145
2.	JUSTIFICACIÓN.....	146
3.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	146

4.	PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO .....	148
5.	FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	149
6.	CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	150
7.	CONTROL Y EVALUACIÓN .....	152
a)	Control .....	152
b)	Evaluación .....	152
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>153</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>

### ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO 1:** Testimonio de Escritura Pública de Constitución de “GRUPO GW, S.A. DE C.V.”

**ANEXO 2:** Encuesta aplicada a los Clientes de las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador.

**ANEXO 3:** Encuesta aplicada a los Distribuidores de las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador.

**ANEXO 4:** Entrevista a los Propietarios de las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador.

**ANEXO 5:** Lista de Cotejo aplicada a la Pequeña Empresa de Calzado Artesanal “Grupo GW, S.A. de C.V.”.

**ANEXO 6:** Catálogo de Respuestas Comunes, aplicado a las preguntas de respuesta abierta de la Guía de Entrevista.

**ANEXO 7:** Formulario para la Descripción del Puesto de Trabajo.

**ANEXO 8:** Estados Financieros Históricos, Período 2012-2016.

## RESUMEN

En la actualidad, las unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado artesanal del municipio de San Salvador, no poseen una herramienta que les permita la obtención de mayores ingresos y su desarrollo. Existe una fuerte competencia en este rubro; para lo cual, se hace necesario buscar ventajas competitivas respecto a los adversarios; por tal motivo, se considera indispensable el diseño de un “Plan de Negocios para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal del Municipio de San Salvador” que trate los aspectos administrativos, productivos, de mercado y financieros; cuyo objetivo general, consiste en diseñar las alternativas comerciales que permitan obtener mejores beneficios para el subsector en estudio.

En el desarrollo de la indagación, se utilizó el método científico, dado el proceso sistemático que se requería, auxiliándose del analítico, sintético y deductivo; el tipo de investigación fue descriptiva, de diseño no experimental y, las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la entrevista, la encuesta y la observación directa; cada una, con sus respectivos instrumentos que se aplicaron a las unidades de análisis determinadas; para el caso, los propietarios de las entidades en estudio, los distribuidores del producto y el cliente, quienes proporcionaron la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del área objeto de análisis.

Luego de interpretar la información obtenida, se concluyó que existe una saturación de comerciantes en los segmentos de mercado de dicha actividad, generando poca rentabilidad para los propietarios. Además, se determinó que los factores más importantes en la adquisición del artículo son: la calidad, el precio, y el confort sin importar la marca; se hace uso de proyecciones financieras; sin embargo, no llevan a cabo un análisis a través de razones financieras; existe una fuerte competencia entre los fabricantes del subsector en estudio, y se detectó, deficiencia en procedimientos administrativos y operativos, importantes para el funcionamiento de las empresas.

Para tales efectos, se recomendó establecer medidas estratégicas para diversificar los mercados actuales; enfocarse en obtener altos niveles de calidad, enfocarse en buscar alternativas para que

el calzado sea confortable; generar un análisis financiero como herramienta para tomar decisiones; realizar acciones para dar a conocer, no solamente el producto que se elabora, sino también los beneficios que se ofrecen; y diseñar propuesta de imagen e identidad corporativa, normativa interna, capacitación y la estructura organizativa, además de formular una reestructuración de la planta para instalar una bodega de producto terminado.

Grupo GW, S.A de C.V. fue la entidad utilizada como caso ilustrativo; y el propietario, quien proporcionó la información básica y relevante para la elaboración de la propuesta, brindando los insumos necesarios concernientes a las cuatro áreas que conlleva un Plan de Negocios.

Se desarrolló cada uno de los elementos que contiene dicha herramienta: Administrativa, Operativa, de Mercado y Financiera, con lo que se pretende generar un nivel de formalidad en las unidades económicas del subsector y como consecuencia de ello, se puedan obtener mayores beneficios económicos con las estrategias que se plantearon, lo que permitirá el desarrollo de dichas entidades.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un Plan de Negocios para desarrollar nuevas estrategias de comercialización en las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, con la finalidad de ofrecer un instrumento que permita generar mejores beneficios económicos y contribuya al crecimiento de dichas entidades, mediante la centralización en aspectos administrativos, operativos, de mercado y financieros que coadyuven al logro de los objetivos.

Se determinó que las organizaciones objeto de estudio tienen un nivel de participación en el segmento de mercado en el que interactúan, sin embargo, por motivos de competencia, no logran obtener un mayor involucramiento, lo que las limita y mantiene en el mismo horizonte, para lo que se vuelve necesario proponer los cursos de acción no tradicionales enfocados al mercado que ayuden al desarrollo de las unidades económicas en estudio. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que integran el documento en cuestión:

**CAPÍTULO I:** Comprende las generalidades de las pequeñas empresas en El Salvador, las industriales del mismo tipo y las dedicadas a la fabricación de calzado artesanal, también de la localidad donde se realizó el estudio y la información relacionada a la elaboración de un Plan de Negocios y estrategias de comercialización, así como el marco legal e institucional que regula a las unidades económicas inmersas en dicha actividad.

**CAPÍTULO II:** Contiene la descripción de la metodología utilizada en la indagación, permitiendo realizar un análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, esto facilitó conocer en qué medida se utiliza un Plan de Negocios y las estrategias comerciales que actualmente implementan las entidades del subsector, con el propósito de conocer el entorno en que interactúan, por consiguiente se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones que contribuyen a solucionar la problemática.

CAPÍTULO III: Está conformado por la propuesta del Plan de Negocios para desarrollar nuevas estrategias de comercialización en las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador; para la cual, se desglosa en los siguientes planes: Administrativo, Operativo, De Mercado y Financiero; lo anterior enfocado a diseñar las formas no tradicionales para comercializar, que generen los beneficios económicos y crecimiento en las entidades objeto de investigación.

Finalmente, se muestra la bibliografía que se utilizó para efectuar la indagación como también los anexos del trabajo antes descrito.

## **CAPÍTULO I**

### **“GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, DE LA INDUSTRIA DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PLAN DE NEGOCIOS, ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARCO LEGAL.”**

#### **A. PEQUEÑA EMPRESA**

##### **1. ANTECEDENTES**

Iván Thompson (2007), plantea que la pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de los países (desarrollados o no) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes compañías. En los años de 1950 a 1959, la actividad mercantil de El Salvador fue orientada hacia el sector agrícola y su distribución, a la vez se comienza a impulsar la acción manufacturera y comercial.

Durante la década de 1980 a 1989, particularmente durante los primeros cinco años de este periodo, la importancia de las entidades en estudio en general y del sector informal en específico, aumentó considerablemente debido a diversos factores como las dificultades económicas vividas durante el conflicto armado, los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad, la crisis del sector agropecuario y el mayor proceso de urbanización.

De esta manera se convirtieron, en la década de los ochenta, en uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara y oportunamente en el principal generador de empleo. Durante los años siguientes, el área recibió nuevos estímulos provenientes del proceso de recuperación económica.

Dichas entidades parecen surgir como una medida de supervivencia para aquellos sectores de la población que se ven imposibilitados en la obtención de un empleo e ingresos fijos en la mediana y gran empresa.

A principios de 1990 se realizaron varios estudios de microeconomía, destinados a identificar los retos a los que las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, se enfrentarían en el nuevo escenario marcado por el cambio de régimen y marco regulatorio; y si bien se encuentran excepciones particulares, éstas enfrentan un fuerte desafío debido a la apertura económica y las reformas estructurales, que si bien disminuyeron la incertidumbre, posibilitaron la aparición de nuevos competidores.

En 1994 el Banco Mundial formuló tres argumentos centrales que apoyaban la política de ayuda hacia este subsector:

- a) Favorecían la competencia y el emprendimiento, aumentando los beneficios de una economía flexible, a través de su eficiencia e innovación.
- b) Eran más productivas que las grandes compañías, pero que no eran apoyadas por el sector financiero, haciéndose necesaria la ayuda estatal.
- c) La evidencia empírica demostraba que eran más funcionales al empleo que las grandes organizaciones debido a que las primeras son intensivas en mano de obra, mientras que las segundas lo son en maquinaria.

En la actualidad han surgido programas de instituciones públicas y privadas que persiguen fomentar y desarrollar el potencial de la pequeña empresa, fortaleciendo así a dicho subsector; los cuales en su mayoría son orientados a las áreas de capacitación administrativa, asistencia técnica especializada y la crediticia, respondiendo a deficiencias o limitaciones para el desarrollo de estas unidades productivas.

## **2. DEFINICIÓN**

- a) De acuerdo a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en su Revista N° 173 (2005); define, que es una entidad independiente, creada para ser rentable, conformada por un número de personas que no excede un determinado límite; éstas pueden dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

- b) La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en su revista empresarial (2015); la plantea como la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de US\$1000,000.00 y un máximo de 50 trabajadores remunerados.
- c) Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), es un ente muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países.

Con base a lo anterior, se determina que son organizaciones independientes, creadas con la finalidad de generar beneficios económicos y sociales, las cuales están conformadas por un determinado número de personas, colocando en el mercado bienes y/o servicios por medio de canales de distribución, que buscan satisfacer necesidades de la población.

### **3. CARACTERÍSTICAS**

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), se distinguen las características siguientes:

- a) La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le será fiel por mucho tiempo.
- b) El segmento de mercado es local o regional.
- c) Crece principalmente a través de la reinversión de utilidades.
- d) El número de empleados no superan las cincuenta personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- e) La infraestructura del negocio normalmente no tiene las condiciones adecuadas para su funcionamiento óptimo.
- f) Alto grado de heterogeneidad entre las unidades productivas que lo conforman: en el subsector coexisten pequeñas empresas, con actividades económicas de subsistencia

desarrolladas por personas que perdieron su empleo o que no pueden trabajar en el sector formal de la economía. Es de notar que en este segmento de subsistencia prevalecen las mujeres empresarias.

- g) Mano de obra poco calificada: existe un grave problema en la calidad de la fuerza laboral del área, ya que prevalecen altos índices de analfabetismo y bajos niveles de escolaridad.
- h) Deficiente gestión y desconocimiento de las herramientas de administración para garantizar la supervivencia de las unidades productivas.
- i) Fuerte competencia: obligación de interactuar en nichos de mercado muy competitivos, donde a veces se encuentran también las grandes compañías.
- j) Crédito costoso y difícil de acceder: pocas veces se logra obtener recursos del sector financiero formal, teniendo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante MIPYME's, que recurrir a fuentes de financiamiento informales tales como Organismos No Gubernamentales (ONG's), prestamistas y programas de cooperación.

#### 4. CLASIFICACIÓN

##### CUADRO No. 1

##### Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados y volumen de ventas anuales de diversas instituciones

ORGANIZACIÓN	TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	VOLUMEN DE VENTAS ANUALES
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR (CCIES)	Pequeña Empresa	De 11 a 50	NO DEFINIDO
ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA (ANEP)	Pequeña Empresa	Con un grupo de empleados igual a 5 y menor que 20	NO DEFINIDO
FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FUSADES)	Pequeña Empresa	De 11 a 19 empleados; cuyo activo no excede US\$85,714.00	NO DEFINIDO
INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)	Pequeña Empresa	De 11 empleados a 49	NO DEFINIDO
ASOCIACIÓN DE MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE EL SALVADOR (AMPES)	Pequeña Empresa	De 6 a 20 empleados; en activos totales de US\$2,857.26 a US\$22,857.14	NO DEFINIDO
BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR)	Pequeña Empresa	Con un grupo de 11 a 49 empleados	Con ventas mayores a \$68,571.00

FUENTE: Recopilación del equipo de investigación, de las instituciones citadas dentro de la tabla.

A partir del cuadro anterior, y tomando como base el criterio del número de empleados que posee la entidad (el caso ilustrativo); es decir Grupo GW, se cataloga como pequeña empresa, debido a que cuenta con 20 empleados en planilla; dado que, se encuentra dentro del rango establecido para esta clasificación.

## **B. PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL**

### **1. ANTECEDENTES**

De acuerdo a la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) 2005; El concepto de industria se originó debido a la necesidad que el hombre tuvo de subsistir, para ello fue necesaria la primera acción de este tipo, la cual fue desarrollada sobre la piedra y metales, mediante instrumentos en forma rudimentaria que le permitieran defenderse, cazar, pescar y labrar la tierra. La elaboración de tejidos y el trabajo del cuero complementaron el marco de estos procesos, que en lo esencial no varió hasta bien entrada la edad media y cuya forma de producción, anteriormente había sido de carácter artesanal.

En lo que respecta a las pequeñas organizaciones se puede señalar que desde sus inicios siempre se ha mostrado una relación de dependencia de la mediana y gran empresa, esto se debe a la actividad en la cual se centraliza, ya que aproximadamente del total de insumos utilizados en los procesos productivos, un 90% proviene de dichas entidades; además se marca una tendencia hacia la manufactura interna, generando únicamente un 20% de su fabricación para la exportación hacia el área Centroamericana.

Algunas de las causas que estimularon la creación de este subsector fueron, entre otras, el desempleo, el alto costo de la vida y la vocación de negocio; provocando un notable crecimiento de productos como: el calzado y textiles, que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología doméstica a sistemas mecanizados.

## **2. DEFINICIÓN**

- a) Según la Asociación de los Micro y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES); son aquellas organizaciones que tienen como fin, conseguir un beneficio para sus dueños o usufructuarios, a través de la confección de artículos u obtención de materias primas.
- b) La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) la define como, aquella entidad con una ocupación a un máximo de 30 personas en donde el dueño o gerente también desempeña labores administrativas o técnicas, en el proceso de la elaboración del producto que se basa en tecnología simple, pero que dependen de maquinaria o procesos automatizados.
- c) De acuerdo a la Revista Latina de Comunicación Social es una corporación de negocios, en la cual trabajan entre 10 y 49 empleados dirigidos directamente por un superior máximo, quien a su vez es el propietario del establecimiento.

Por lo anterior, son unidades productivas dentro de la economía, dedicadas a la producción de bienes, que utiliza obreros asalariados con alguna calificación o especialización para trabajar con métodos poco sofisticados, dedicándose su dueño a la supervisión y/o fabricación, considerado éste como empresario.

## **3. SITUACIÓN ACTUAL**

Según el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), este subsector empresarial se ha transformado en los últimos años en un bastión impulsor de la economía nacional, y es por esa razón que dentro de los procesos de desarrollo, modernización, productividad y competitividad impulsados por el gobierno, es tomado con mucha consideración, al igual que otras estructuras relacionadas del país, para incrementar sus niveles de fabricación y competencia, tanto en mercados locales como extranjeros, a través de la creación y fortalecimiento de algunas instituciones y programas, que sirven de soporte para el logro de estos objetivos.

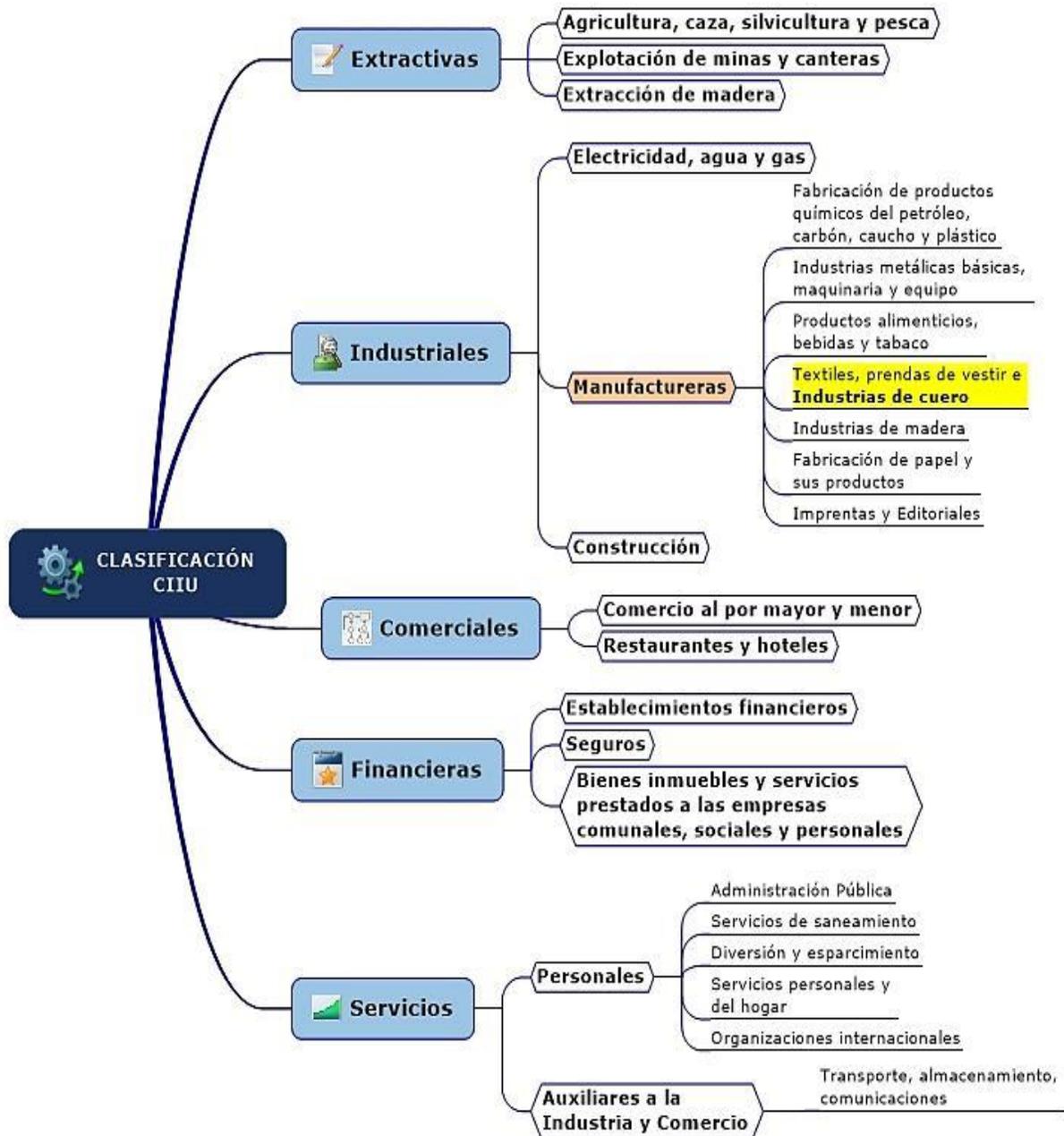
#### **4. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME**

En adelante del presente documento se denominará por sus siglas CIIU; ha sido elaborada y divulgada por la Oficina de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); con el objeto de satisfacer las necesidades de los que buscan datos financieros, catalogados conforme a las actividades sectoriales comparables internacionalmente.

Proporciona un marco actualizado para que cada país elabore su propia categorización; es así como la Dirección General de Estadísticas y Censos, en adelante DIGESTYC, la ha utilizado adaptándola a sus prioridades, para obtener una tipificación actualizada cumpliendo con los estándares globales; definiendo a la CIIU (Mayo de 2011), como un instrumento que se utiliza para estandarizar las diferentes actividades financieras y productivas del país, ofreciendo un conjunto de categorías que sirven para su agrupación y presentación.

Asimismo, tiene por objeto establecer una clasificación uniforme de las acciones económicas productivas; su propósito principal es ofrecer contextos que se puedan utilizar para la recopilación y divulgación de estadísticas; esto con la finalidad de ajustar las funciones antes descritas de manera general (Ver Figura No. 1).

FIGURA No. 1  
Clasificación de las Empresas según el CIU



FUENTE: Aporte del equipo de investigación tomado de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

Por consiguiente; se propone presentar el anterior conjunto de categorías de actividad, de tal modo que las entidades puedan clasificarse según el giro económico que realizan; vinculándolas en la medida de lo posible, con la forma en que el proceso económico está estructurado en unidades y con las estadísticas económicas de éstas.

De acuerdo al Sitio Web del Ministerio de Hacienda y, considerando lo anterior, en la Sección B de dicha clasificación; la cual se denomina Industrias Manufactureras, existe una serie de divisiones, dentro de las cuales se encuentra la descrita como Textiles, prendas de vestir e industria de cuero con el cifrado 15201, la que incluye lo que se muestra en el cuadro siguiente:

**CUADRO No. 2**  
**Clasificación de la pequeña empresa de calzado artesanal según CIU**

<b>SECCIÓN B: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	
<b>15201</b>	<b>Textiles, Prendas de vestir e Industria de cuero</b>
	Fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela, y fabricado mediante procesos como corte, costura, montaje, engomado, etc.
	Fabricación de botas o zapatos con partes de piel.
	Fabricación de botines, polainas y artículos similares, de cuero o piel, con cualquier tipo de suela.
	Fabricación de calzado deportivo o casual y el especializado para la práctica de deportes, elaborado en cuero.

*FUENTE: Aporte del equipo de investigación, tomado de la Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) Base CIU 4.0. Mayo 2011*

## **C. PEQUEÑA INDUSTRIA DE CALZADO ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

### **1. HISTORIA**

En referencia a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (1996); desde la época de la colonia, aunque no se encuentran fuentes de información del tiempo en que se inició su manufactura, éste artículo ya era utilizado, los primeros estilos fueron traídos por los españoles. Inicialmente las personas, para la protección de sus pies, usaban los llamados caites, los cuales eran confeccionados de piel de animales curtidas, con tiras o correas del mismo; la elaboración de dicho bien, se inició en una época donde se producía tradicionalmente a base de cuero auténtico y netamente artesanal por zapateros individuales o pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores. Cada fabricante se caracterizaba por conocer su trabajo y tener un estilo propio, resultado de una manifestación vocacional del país, mediante la cual el productor ha puesto en escena su creatividad y talento. A partir de 1930, esta actividad tomó importancia, destacándose en lugares tales como: Santa Ana, San Miguel, San Vicente, San Salvador y Ahuachapán.

En El Salvador, ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas, distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico. A principios de 1900, su desarrollo se basa fundamentalmente en la producción y exportación de bienes agrícolas. Posteriormente se pasa por una etapa basada en el modelo de sustitución de importaciones; entre los años 1945 a 1952 el sector industrial experimenta un notable crecimiento e incluye productos como: el calzado y textiles, que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología doméstica a sistemas mecanizados.

En el periodo comprendido entre 1950 a 1959, es donde comienza la inversión de las fábricas de calzado, las cuales eran capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, y que competían con una artesanía y una producción manufacturera simple que monopolizaba el área; una de éstas fábricas es la que se constituyó con el nombre de “Calzado Salvadoreño S.A.”, la cual hoy en día se conoce con las siglas de “ADOC, S.A.”, que significa: “AD” Propósito, “HOC” a la medida; que al igual que Industrias Caricia S.A. de C.V., se han convertido en una historia de perseverancia en

la Industria, al ser de las pocas que lograron sobrevivir, al mantener sus operaciones y llegar a convertirse hoy en las empresas más grandes que fabrican y distribuyen calzado en El Salvador y Centro América.

Algunas Instituciones se involucran en el apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE'S) de Calzado; entre éstas, el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, liderada por Milagro Navas (COMURES), el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), además del Ministerio de Educación (MINED) por medio del programa de paquetes escolares.

## **2. DEFINICIÓN**

- a) De acuerdo a la Asociación Salvadoreña de Industrias de Calzado Artesanal (ASICA); esta actividad está definida por su ciclo de valor de desarrollo, abastecimiento de materias primas y componentes artesanales, con una logística, comercialización y venta que están interconectadas a escala mundial, mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.
- b) Según la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), es un oficio artesanal, especializándose en el calzado de cuero, verticalmente integradas que cuentan con plantas de producción y de componentes como, adhesivos, elementos de caucho y tableros de fibras y plástico para el mercado local y consumo propio.
- c) El Ministerio de Economía de El Salvador en su revista Unidad de Inteligencia Económica (2011), define a esta industria como una de las actividades económicas más competitivas debido a que las barreras para entrar no son muy altas; a la vez, siendo esta intensa en mano de obra, en donde países en vías de desarrollo cuentan con esta ventaja comparativa, y que estas han logrado posicionarse en los mercados internacionales.

En razón de lo anterior, se puede decir que ésta industria es la que utiliza procesos eminentemente manuales, en el que no se usa tecnología sofisticada. Generalmente, estos se llevan a cabo en talleres familiares o pequeños locales, en los que se ocupa habitualmente materiales naturales de gran calidad, utilizándose también en algunos casos, químicos y métodos manufactureros para su producción.

### **3. CARACTERÍSTICAS**

Esta industria en El Salvador se caracteriza por:

- a) Satisfacer una necesidad primaria del ser humano, como lo es el calzado.
- b) Ser una fuente generadora de empleos.
- c) Tener un alto potencial para desarrollar los niveles de fabricación.
- d) Contribuir a la generación de divisas.
- e) La diversificación de estilos para satisfacer a la demanda.

### **4. COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE), EN EL AREA DE CALZADO**

En adelante del presente documento se denominará por sus siglas CONAMYPE; en el año 2009, el Gobierno Central en conjunto con dicha institución, ejecuta el Programa Paquete Escolar que pretende dotar de calzado, a los estudiantes de Parvularia hasta Noveno grado del sector público, encargándose CONAMYPE de realizar la calificación en los 262 municipios del país; logrando como resultado la acreditación e identificación de 390 productores, de los cuales el MINED contrató a 252 de éstos; asimismo, se ha incluido la capacitación a los proveedores en la presentación de ofertas para que estos puedan saber cómo elaborar sus cotizaciones y sean contratados sus servicios por los Organismos de Administración de cada centro escolar.

En El Salvador, hoy en día existen más de 4,000 pequeñas empresas, las cuales son indispensables para satisfacer necesidades de consumo de las familias y son un motor del crecimiento en muchos de los subsectores, entre los cuales se encuentra el comercio de calzado.

## 5. PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO

### CUADRO No. 3

#### Detalle de Pequeños Empresarios fabricantes de calzado artesanal

No.	NÚMERO DE NIT	RAZÓN SOCIAL
1	0210-130859-005-7	ANABEL OCTAVIA MIRANDA DE MENENDEZ
2	1108-010161-102-2	VICTOR MANUEL AGUILERA DURAN
3	0614-190109-103-4	RUANO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
4	0614-200362-009-8	BERTA LIZET RIVAS VIUDA DE GUZMÁN
5	1218-181173-101-3	BYRON RAUL VELASQUEZ SOTO
6	0614-091186-101-0	ROBERTO EDGARDO MENENDEZ MIRANDA
7	0614-010676-125-4	RICARDO JOSE ARGUETA FUENTES
8	1010-090343-002-6	RAMON RICARDO PINEDA
9	0614-251004-101-2	QUINTANILLA BENITEZ SA DE CV
10	0903-160962-101-5	PEDRO GUERRA CHIRINO
11	0614-091160-016-6	PABLO PEREZ GONZALEZ
12	0614-200982-124-5	OSCAR MELVIN LOZANO RAUDA
13	0419-020564-001-0	CRUZ DE JESUS TOBAR DE LOPEZ
14	0614-300769-112-0	MILAGRO DE LA PAZ ALVARADO CASTRO
15	1123-291059-102-9	MIGUEL ANGEL DOMINGUEZ CASTRO
16	9501-030688-101-6	MAYLEEN IVONNE PERALTA ORELLANA
17	0614-010761-104-3	EDWIN EDGARDO CHAVEZ
18	0614-271048-003-9	EFRAIN GONZALEZ BARILLAS
19	0614-180867-118-7	MAURICIO ANTONIO ORANTES SALAZAR
20	0614-191161-002-0	MARIO ULISES ALVAREZ VALLE
21	0614-280911-102-5	FABNICELY SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
22	0614-210763-016-3	MARIO ROMEO CAÑAS MENJIVAR
23	0614-171085-121-7	GERSON EDUARDO ALVAREZ DOMINGUEZ
24	0509-160663-101-8	LUIS ALONSO ESCOBAR CORDOVA
25	0614-041168-005-7	HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ (Caso Ilustrativo)
26	0614-160404-103-6	INDUSTRIAS FENIX SA DE CV
27	0210-280451-001-8	ISRAEL DE JESUS LOPEZ
28	0311-251270-101-2	JAIME ADONAY CAZUN
29	0311-031184-101-8	JAIRO ENRIQUE TORRES RUIZ
30	1207-270334-001-8	LUIS ALBERTO CHAVEZ LIZAMA
31	0614-071209-102-7	JAUJA GROUP SA DE CV
32	0311-041060-101-0	JULIO FRANCISCO CAZUN RAMIREZ
33	1412-290373-101-0	JUANA MARITZA GUEVARA DE PEREZ
34	0614-251145-008-4	JUAN GUILLERMO CRUZ PEREZ
35	0614-160667-106-1	JUAN FRANCISCO GOMEZ MENDOZA
36	0614-061166-001-7	JUAN ANTONIO CORTEZ IRAHETA
37	1401-290552-001-2	JOSE EFRAIN VENTURA RIOS
38	0428-221266-001-6	JOSE FIDEL ANTONIO GALDAMEZ CALLES
39	0608-200864-101-1	JOSE FRANCISCO BUENDIA
40	0614-030389-132-1	JOSE GUSTAVO ROMERO SANTOS

FUENTE: Banco de Datos de Proveedores de Calzado Artesanal de CONAMYPE – Base 2015

## D. CASO ILUSTRATIVO

### 1. ANTECEDENTES

Grupo GW “Go and Walk” (Ve y Camina) en adelante Grupo GW, es una compañía productora de calzado con una trayectoria de más de 25 años en el mercado salvadoreño. Se especializa en los estilos escolar, deportivo y botas industriales.

Fue fundada por Herberth Zelada (actual Gerente General) quién trabaja junto a su familia, y ha pasado de tener cinco trabajadores (todos hermanos), a contar con más de 10 empleados. En los últimos años ha ido invirtiendo en la innovación y desarrollo de nuevos productos e incursionando en nuevas líneas de calzado. Las líneas de productos que fabrica son: deportivo, casual, de vestir, escolar e industrial.

#### a) Constitución Legal de la Empresa<sup>1</sup>

Sociedad familiar constituida por tres comerciantes individuales<sup>2</sup> (padre, madre e hija), constituyendo la Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) que se denomina “Grupo GW, S.A. de C.V.”; siendo la duración de ésta, de carácter indefinido.

La empresa fue constituida en el año 2012, con un capital mínimo fundacional de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$2,000.00), divididos en doscientas acciones de diez dólares cada una; dicho acuerdo se refleja en el Testimonio de Escritura Pública de Constitución de Grupo GW, S.A. de C.V. (Ver Anexo 1), según detalle siguiente:

---

<sup>1</sup> Testimonio de Escritura Pública de Constitución de Grupo GW, S.A. DE C.V.

<sup>2</sup> Art. 2, romano I, del Código de Comercio de El Salvador.

**TABLA No. 1**  
**Detalle de Acciones suscritas y pagadas por los Socios**

No.	REPRESENTACIÓN DE LOS SOCIOS	No. DE ACCIONES EMITIDAS	VALOR DE CADA ACCIÓN EN USD\$	PORCENTAJE DE ACCIONES PAGADAS	MONTO USD\$
1	PROPIETARIO	100	\$10.00	25%	\$250.00
2	SUPLENTE	50	\$10.00	25%	\$125.00
3	SUPLENTE	50	\$10.00	25%	\$125.00
<b>TOTAL DE CAPITAL PAGADO</b>					<b>\$500.00</b>

*FUENTE: Aporte del equipo de investigación, tomado del Testimonio de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad de Grupo GW.*

Siendo el Representante Legal y Administrador Único Propietario de la empresa, el Señor Herbert Edgardo Zelada; y el suplente, la Señorita Ingrid Yessenia Zelada.

Por consiguiente, Grupo GW, está regida bajo la normativa legal vigente, existente en El Salvador.

## 2. GENERALIDADES

### a) Visión, Misión y Valores de la Empresa<sup>3</sup>

La forma de ser y hacer de la empresa se encuentra expresada en su visión, misión y valores que practica.

#### i. Visión

Convertirnos en una empresa de línea de calzado en general, con presencia nacional y regional, en constante crecimiento y búsqueda de satisfacción de necesidades de los clientes, para lograr la debida sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, a la vez de permitir el bienestar de todos los colaboradores.

<sup>3</sup> Domínguez, Marielos. Noviembre 2015. Capítulo II. Plan Estratégico 2015-2019 de GW, El Salvador

## ii. Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado nacional y regional, ofreciendo diferentes líneas de calzado, con excelente calidad, estilos modernos, con constante innovación en los productos; atendiendo las tendencias del mercado.

## iii. Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Calidad

## b) Logotipo

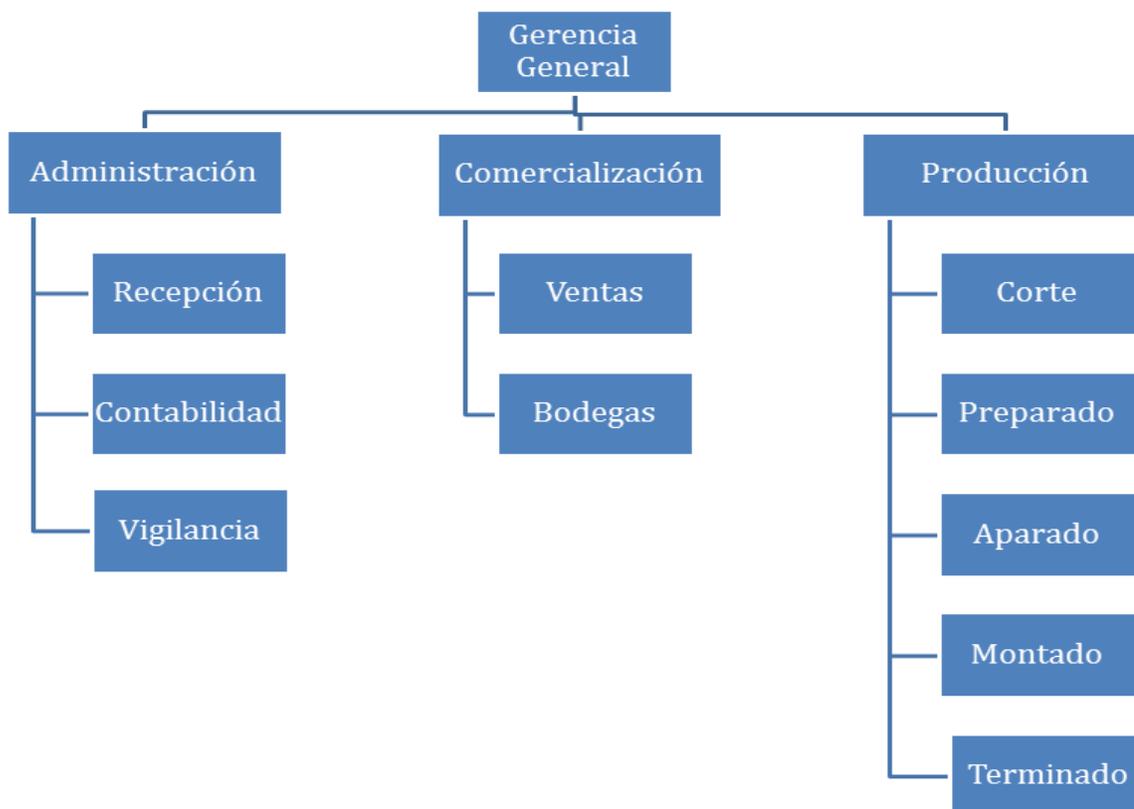
**FIGURA No. 2**  
**Logotipo de Grupo GW**



*FUENTE: Proporcionado por Empresa "GW", tomado del Plan Estratégico GW 2015-2019.*

## c) Estructura Organizativa

**FIGURA No. 3**  
**Organigrama de Grupo GW**



*FUENTE: Proporcionado por Grupo GW, tomado del Plan Estratégico GW 2015-2019*

Grupo GW cuenta con 20 empleados fijos, y en época de alta producción llega entre 25 a 30 empleados. El porcentaje de rotación anual es mínimo; sin embargo, no se lleva estadística del mismo.

## **E. MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

### **1. GENERALIDADES**

De acuerdo a la página web de la Alcaldía Municipal; es la capital de la República de El Salvador y cabecera departamental de San Salvador. Como capital de la nación, alberga las sedes del Gobierno Ejecutivo y su Consejo de Ministros, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y

demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República. Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico, asiento de las principales industrias y empresas de servicios; además, es la más poblada de la nación. Recibió su nombre en honor a Jesucristo, bajo el título de Divino Salvador del Mundo. Es también la sede del Arzobispado católico y sus fiestas se celebran el 6 de agosto, en honor a la transfiguración de Jesucristo.

Está localizada geográficamente, en el Valle de las Hamacas, llamado así por el gran número de sismos que en él se producen, a un costado del imponente volcán de San Salvador o Quezaltepec. Su elevación se encuentra entre 600 y 1000 metros sobre el nivel del mar.

Antiguamente, el valle era conocido por los pueblos indígenas nativos como Salcoatitán y era la sede del poderoso señorío de Cuscatlán, desde donde se regían los pueblos que habitaban en lo que hoy se conoce como los departamentos de Ahuachapán, Sonsonate, el sur de Santa Ana, San Salvador, Cuscatlán, La Paz, San Vicente, Cabañas y Chalatenango.

## **2. LÍMITES TERRITORIALES**

Limita al norte con los municipios de Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo, y Ciudad Delgado, al este con Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y también con San Marcos, y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

En cuanto al clima, es cálido todo el año; las temperaturas se mantienen entre los 18 y los 35 grados centígrados. Los más calurosos son de marzo a mayo. De abril a septiembre es la estación lluviosa y en diciembre y enero son los meses con las temperaturas más bajas.

## **3. ECONOMÍA E INDUSTRIA**

El sector industrial se ha desarrollado hasta representar un rubro importante de la economía nacional. La ciudad al ser la capital, cuenta con numerosos lugares de tipos de producción de alimentos, bebidas y artesanías. También materiales de construcción, industrias farmacéuticas y químicas, así como negocios de mecánica automotriz, y electrodomésticos.

Los sectores principales son el alimentario (refino de azúcar, procesado de café, aceite vegetal, bebidas), el textil (tejidos, confección) y el tabaquero (cigarrillos). También es importante la fabricación de calzado, el curtido de pieles y la elaboración de productos químicos, farmacéuticos y eléctricos.

## **F. PLAN DE NEGOCIOS**

### **1. DEFINICIÓN**

- a) “Documento escrito, hecho por el empresario, cuya finalidad es documentar la información más relevante relacionada con la nueva empresa y su mercado. Este puede verse como un mapa donde se identifican claramente sus objetivos, las rutas a seguir para lograrlos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, las herramientas que utilizará el empresario para superar las barreras y los mecanismos para medir el avance del proceso”.<sup>4</sup>
- b) “Instrumento formal que contiene la definición del objeto de la entidad, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis de mercado, proyecciones financieras y una representación de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas”.<sup>5</sup>
- c) “Procedimiento en donde se identificaran sus segmentos de comercialización, sus expectativas de crecimiento, los clientes objetivo y principales competidores basados en conjunto de apreciaciones creíbles y se deberá realizar aquellas estimaciones a los que la rentabilidad del negocio es más sensible”.<sup>6</sup>

Con base en las definiciones anteriores; se determina que, un plan de negocios disminuye el grado de incertidumbre, ya que permite formarse un panorama de la situación actual de la compañía; de igual forma muestra aspectos financieros e identifica fortalezas, las cuales pueden ser útiles al momento de solicitar financiamiento a las instituciones de mercados económicos.

---

<sup>4</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

<sup>5</sup> Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, Administración, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

<sup>6</sup> Friend, Graham y Zehle, Stefan. 2008. Cómo Diseñar un Plan de negocio. Editorial El Comercio.

## 2. IMPORTANCIA

“Radica en la utilidad prestada a pequeños y grandes empresarios; ya que a través de su elaboración, puede definirse de manera precisa y objetiva la posibilidad de un proyecto de inversión; así como también, puede utilizarse para redefinir los cursos de acción, respaldar una solicitud de crédito, buscar nuevos inversionistas o socios, conseguir una franquicia o licencia de una compañía extranjera o convencer a otras empresas de formar alianzas”.<sup>7</sup>

Además, el principal valor de esta herramienta es la generación de un documento escrito, que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la idea a ejecutar, con una descripción y análisis de las perspectivas como empresa, convirtiéndola así, en un paso esencial que debe considerar cualquier persona prudente, sin importar el tamaño, tiempo de existencia y tipo de negocio.

Su adecuada elaboración, permitirá conocer y entender las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá la entidad.

“Tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. Desde el punto de vista interno, sirve para:

- a) Conocer en detalle el entorno.
- b) Precisar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- c) Estar atentos a los cambios que pudieran representar una desventaja.
- d) Dar a conocer cómo se organizarán los recursos en función a los objetivos y la visión.
- e) Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- f) Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de más valor, entre otros.
- g) Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.

---

<sup>7</sup> Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, Administración, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

- h) Tener un presupuesto maestro y por áreas funcionales, que permitan conocer el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- i) Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.”<sup>8</sup>

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- a) “La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- b) Informar acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- c) Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo.
- d) Dar a conocer la idea del proyecto.
- e) Comunicar a todos los interesados, que se dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- f) Mantener informados a los consumidores y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario”.<sup>9</sup>

### 3. CARACTERÍSTICAS

“De acuerdo con la definición e importancia, se puede decir que un plan de negocios, tiene las siguientes características:

- a) Su elaboración es rigurosa, con datos exactos y estimaciones objetivas.
- b) Describe claramente los recursos necesarios para echar a andar el proyecto.
- c) Es un instrumento de comunicación y planificación.
- d) Es una herramienta de análisis.
- e) Expresa necesidades financieras claras.
- f) Identifica fuentes de financiamiento.
- g) Mejora la administración y los procesos.
- h) Sirve a posteriori como una medida de eficacia y eficiencia.

---

<sup>8</sup> Weinberger Villaran, Karen. Junio 2009. Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Primera Edición. Perú. Media Corp Perú.

<sup>9</sup> Weinberger Villaran, Karen. Junio 2009. Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Primera Edición. Perú. Media Corp Perú.

- i) Presenta un análisis de riesgos críticos del negocio.
- j) Es un documento de fácil comprensión para el lector, ya que sintetiza lo más importante del proyecto, auxiliándose además de cuadros y gráficos ilustrativos”.<sup>10</sup>

#### 4. OBJETIVOS

Según Bravo Peláez, Oscar (2003), principalmente se persiguen los objetivos de evaluar la factibilidad de una idea y desarrollar una estrategia. Por otra parte, estos difieren según el momento de vida de la entidad y el tipo de negocio que vaya a planificarse, pero en general, con su elaboración se pretende:

- a) Contar con un instrumento de presentación de la idea a desarrollar a inversionistas potenciales, socios o compradores.
- b) Asegurar que la inversión se pueda realizar, desde el punto de vista financiero y operativo.
- c) Llevar a cabo la propuesta de forma más eficiente.
- d) Identificar y evitar problema antes de que ocurran.
- e) Evaluar el desempeño del proyecto en la marcha.

De igual manera, lo que se pretende alcanzar con su aplicación es:

- a) “Clarificar la idea del negocio.
- b) Enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- c) Realizar una comparación entre los diferentes competidores.
- d) Hacer proyecciones de ingresos y gastos de forma objetiva.
- e) Convertir la idea del negocio en una realidad”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, Administración, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

<sup>11</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

## 5. VENTAJAS

“Permite al empresario contar con una serie de ventajas, entre las cuales se encuentran:

- a) Entender mejor el producto o servicio que se ofrece al consumidor.
- b) Determinar cuáles son las metas y objetivos que se persiguen.
- c) Anticipar posibles problemas y fallas que se tengan en la ejecución del proyecto.
- d) Identificar las posibles fuentes de financiamiento.
- e) Contar con parámetros para medir el crecimiento de la empresa.
- f) Poseer una herramienta de comunicación para familiarizar a empleados, personal de ventas, proveedores y asociados, con los objetivos organizacionales; es decir, crear una visión compartida”.<sup>12</sup>

## 6. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Las formas para diseñarlo, varían según cada autor; por ejemplo Longenecker, Moore y Petty, en su libro Administración de pequeñas y medianas empresas, lo establecen como sigue: “Portada, contenido, resumen, declaración de misión y visión, panorama general de la compañía, productos y servicios, planes de mercadotecnia, de administración, de operación y financiero”.<sup>13</sup>

Por lo anterior; se puede decir que, la estructura de un Plan de Negocios comprende lo siguiente:

- a) “Resumen ejecutivo.
- b) Descripción de la empresa (Filosofía).
- c) Análisis de la Industria.
- d) Estudio del mercado y estrategias de venta.
- e) Operaciones de la entidad.
- f) Proyecciones e indicadores financieros.
- g) Conclusiones”.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, Administración, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

<sup>13</sup> Longenecker, J. C., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. E. 2012. Administración de pequeñas empresas. Thomson Editores, México.

<sup>14</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

### **a) Resumen Ejecutivo**

Describe los puntos más importantes, con la finalidad de identificar claramente lo destacado de la investigación; debe presentarse al inicio del documento y debe ser claro, concreto y conciso. Es la sección más importante del plan de negocios ya que éste puede ser el único apartado que se lea. Su objetivo es despertar el interés del lector para que se vea atraído a revisar el resto del documento; deberá contener lo siguiente:

- i. “Estado actual de la empresa.
- ii. Productos y/o servicios.
- iii. Clientes objetivo.
- iv. Fuentes de ventaja competitiva sostenible.
- v. Objetivos de los accionistas y estrategia de negocio.
- vi. Resumen del presupuesto financiero.
- vii. Decisiones de financiamiento”.<sup>15</sup>

### **b) Descripción de la Empresa**

Este apartado contiene información detallada referente a la empresa, deben considerarse aspectos clave como la misión, la visión y los objetivos que se pretenden alcanzar, valores, áreas claves del éxito, su estructura organizativa, así como los productos o servicios prestados; asimismo, se pretende dar a conocer como estará conformada la compañía, de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo con base en su organigrama.

Es importante, respecto a la misión y visión, la no utilización de un lenguaje rebuscado, ya que su fin último es que sea claramente comprendido por cualquier persona dentro de la organización. Además, deberá identificar las unidades críticas y en qué forma contribuirá el control de éstas para alcanzar los fines perseguidos.

---

<sup>15</sup> Graham Friend y Stefan Zehle, 2008, Cómo diseñar un plan de negocios, Primera Edición, Lima Perú, Empresa Editora El Comercio, S.A.

Es trascendente en cuanto a la organización, detallar las actividades que competen a cada miembro de la empresa, para lo cual es preciso contar con un descriptor de puestos, que adicionalmente contribuya a proporcionar más formalidad a la empresa.

Este se define como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”<sup>16</sup>

Para tales efectos, es preciso considerar elementos como la identificación de cada puesto, así como su misión, las funciones básicas y perfil de contratación que involucra la formación académica así como experiencias laborales, y un apartado para detallar otros aspectos que sean requeridos.

Es preciso considerar elementos que estimulen a los empleados a contribuir a lograr los objetivos organizacionales así como mejorar sus conocimientos y habilidades. En cuanto a incentivos reconocerles con premios, oportunidades, muestras de amabilidad, bonos o producto.

Así, en lo que se refiere a motivación, “está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado”<sup>17</sup>

Por su parte, la “capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, es una fuente de utilidad, porque permite a los individuos aportar efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Dessler, Gary. 2009. Capítulo IV, Administración de Recursos Humanos; Décimo Primera Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

<sup>17</sup> Arias Galicia, Fernando. 2002. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Quinta Edición. México. Editorial Trillas

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Capítulo XII. Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

### **c) Análisis de la Industria**

“Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos. Su análisis implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una entidad. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (surgido en el año de 1979), estas fuerzas son:

- i. Poder de negociación de clientes.
- ii. Rivalidad entre competidores.
- iii. Amenaza de nuevos competidores.
- iv. Poder de negociación de proveedores.
- v. Amenaza de productos sustitutos”.<sup>19</sup>

Tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y entorno del mercado, productos, la competencia, las características de los consumidores, los principales proveedores de insumos y las compañías que podrían estar interesadas en entrar al área. Es decir, consiste en determinar qué factores tienen o tendrán impacto sobre el negocio.

Un aspecto importante es la definición correcta del segmento en el que se compete, ya que en función de esto, habrá que enfocar los esfuerzos de la investigación. Generalmente, entre más enfocada está la empresa en una sola línea de productos, más fácil será definir los límites de la industria donde interactúan. Incluye el entorno más amplio en el que se opera y pueden sufrir cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que la afectan.

El modelo de Michael Porter a través de las 5 fuerzas se describe a continuación:

#### **i. Poder de negociación de clientes**

Si se define de la mejor manera, se podrá realizar un mejor estimado del potencial del proyecto, enfocara mejor sus recursos y ofrecerá a sus clientes objetivos, un producto acorde a sus necesidades. Algunas lo definen de forma muy amplia, por ejemplo, se focalizan en la clase media-

---

<sup>19</sup> Weinberger Villaran, Karen. Junio 2009. Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Primera Edición. Perú. Media Corp Perú.

alta de la población, a las personas entre 25 y 50 años, a las pequeñas y medianas empresas de la región, entre otros, esto puede dar estimados irreales de ventas o causar confusión al momento de establecer una estrategia de comercialización.

**ii. Rivalidad entre competidores**

Conocer a los más importantes, le puede permitir al empresario adelantarse a posibles reacciones y definir directrices para enfrentarlos. Las características a detallar por el propietario son las líneas de productos de la competencia, volumen y precio de venta, vendedores y su forma de actuar, canales de distribución, posicionamiento frente a los clientes, debilidades, entre otras.

**iii. Amenaza de nuevos competidores**

Si una idea es exitosa, es casi seguro que dentro de poco tiempo, habrá un gran número de emprendedores pensando establecer su proyecto con productos similares. Entre más fácil sea para una entidad entrar a la industria donde se encuentra la empresa, mayor debe ser la preocupación por elaborar acciones competitivas que sean difíciles de imitar.

**iv. Poder de negociación de proveedores**

Deberá considerarse los principales abastecedores de insumos, las condiciones comerciales que ofrecen y la dependencia que tendrá el negocio de estos. Es necesario conocer la forma en que operan; ya que de esto depende la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento de las estimaciones de ventas. Es indispensable evaluar, la responsabilidad en cuanto a cumplir las especificaciones, precios y tiempos de entrega, ya que se puede afectar la programación financiera.

**v. Amenaza de productos sustitutos**

Pueden influir directamente en la demanda del producto o servicio que ofrece la empresa. Conocer el precio de venta y sus principales características, será útil para establecer cursos de acción que den respuesta a posibles cambios en las condiciones del mercado.

#### **d) Análisis de mercado y estrategias de venta**

Es considerada una de las partes con mayor detalle, ya que busca explicar de una forma clara y realista, la manera en que la entidad hará el negocio, se debe explicar cuál será el valor agregado que se les otorgará a los consumidores y qué estrategias se utilizarán para lograrlo, qué beneficios recibirán al utilizar sus artículos o de qué manera éstos podrán satisfacer una necesidad existente. Además, se pretende, entre otros, demostrar la participación que obtendrá la empresa en el segmento de mercado, cantidad a comercializar y el precio que las personas estarían dispuestas a pagar.

“Estrategias de desarrollo de la empresa:

- i. De producto.
- ii. De precios.
- iii. Plaza.
- iv. Promoción.”<sup>20</sup>

Lo anterior se detalla a continuación:

##### **i. Productos**

Se detallan diferentes líneas de productos o servicios que ofrece, describiendo las principales características y especificaciones de los mismos. Para realizar una mezcla de productos óptima, es preciso llevar a cabo una investigación de mercado, a fin de capturar las preferencias de los posibles consumidores. Deberá detallarse datos como el precio, forma de entrega, beneficios, garantías, entre otras.

##### **ii. Precios**

Pueden ser establecidos de diferentes formas, en la que puede tomar de referencia el costo de los bienes de la competencia, el valor agregado, costos de producción, etc. También, es importante

---

<sup>20</sup> González, Diana. 2006. Plan de negocios para emprendedores al éxito. Segunda edición. México. McGraw-Hill Interamericana de México.

definir las políticas sobre descuentos, ventas por mayor y detalle, precios de introducción, en los casos que sea aplicable.

### **iii. Plaza**

Su propósito es realizar la identificación de los canales para colocar los productos en un área específica y orientar los esfuerzos de promoción impulsados por la entidad; puede considerarse factores como la zona geográfica, edad, profesión, ingresos, por género, entre otros. Por otra parte, habrá que definir las características que diferencian al consumidor que se pretende atraer; conocer los gustos y preferencias del mismo, permitirá diseñar aspectos relacionados con la presentación, diseño y promoción del bien.

### **iv. Promoción**

Detalla la forma en que se conseguirán los primeros clientes y cuales argumentos y herramientas utilizara para realizarlo. Se debe establecer la manera para promocionar, por ejemplo hojas volantes, anuncios radiales, televisivos o clasificados, internet; y las acciones que aplicaran los vendedores para ganar nuevos clientes por medio de créditos, descuentos por pronto pago o por volumen de compras.

### **e) Operaciones de la empresa**

Se debe explicar de manera clara, los procesos y procedimientos necesarios para que funcione la organización; es decir, cómo se harán y cómo se lograrán; debiéndose considerar, los siguientes aspectos:

- i. Principales procesos productivos.
- ii. Distribución de la planta de producción.
- iii. Compras y proveedores.
- iv. Políticas de pago.
- v. Opciones de crédito.
- vi. Temporadas de mayor demanda.
- vii. Controles de calidad.

En cuanto a los procesos productivos, el propietario debe demostrar que sabe cómo producir el bien o servicio que piensa comercializar. “No es necesario describir el proceso mecánico, pero si las principales etapas y los insumos que se utilizarán para la fabricación”.<sup>21</sup>

Respecto a la distribución de planta, “comprende determinar la ubicación de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de almacenamiento de una instalación. Su objetivo general es disponer de estos elementos de manera que se aseguren un flujo continuo de trabajo o un patrón específico de tráfico”.<sup>22</sup>

Por su parte, en cuanto a compras y proveedores, el “empresario deberá detallar los nombres y direcciones de las principales empresas proveedoras, opciones de crédito, políticas de pago, confiabilidad, entre otros. “Su objetivo es realizar una programación eficiente para los recibos de mercaderías, pagos, manejo de inventarios y pedidos urgentes”.<sup>23</sup>

Actualmente, las empresas que no poseen controles de calidad, se arriesgan a tener variaciones importantes en las características de sus productos. Esto es simplemente, hacer las cosas bien desde el inicio, seleccionar adecuadamente las materias primas y utilizar cantidades y procedimientos definidos para elaborar los artículos.

#### **f) Proyecciones financieras**

Todos los planes de negocios requieren presupuestos financieros sobre las ganancias y pérdidas, el balance general y lo más importante, el flujo de fondos. Permite costear cuantitativamente distintas alternativas de estrategia, así como calcular los requerimientos monetarios. “Su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para él”.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

<sup>22</sup> Aquilano, Nicholas. Chase, Richard. 2009. Sección Dos, Administración de Operaciones. Duodécima Edición, México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<sup>23</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

<sup>24</sup> García-Pastor, Ignacio de la Vega. Septiembre 2004. Un plan de negocios: una herramienta indispensable. Departamento de publicaciones del Instituto de Empresa. Madrid, España.

“Un buen modelo de estimaciones financieras debe considerar lo siguiente:

- i. Libre de errores de cálculos.
- ii. Consistente con los pronósticos realizados.
- iii. Capaz de generar los resultados necesarios para evaluar opciones de estrategias diferentes.
- iv. Completo en lo referido a capturar los ingresos relevantes, costos operativos e inversiones en activos de capital, así como cualquier financiación de flujos de fondos.
- v. Diseñado para cubrir el horizonte de tiempo.
- vi. Sensibilidad para adaptarse a cambios en el entorno.
- vii. Construido con el mayor detalle”.<sup>25</sup>

Por tanto, debe considerar los siguientes aspectos:

- i. Proyecciones de ventas: Deberán ser objetivas en cuanto a la estacionalidad de la demanda, promociones, descuentos, competencia, entre otros. Habrá que considerar la participación del mercado objetivo a fin de evaluar la posibilidad real de hacerlo en la práctica.
- ii. Flujo de caja: Registra las entradas y salidas de efectivo antes y después del inicio de las operaciones. Su objetivo es determinar la disponibilidad futura de dinero, a fin de modificar políticas de manejo de inventarios, de cuentas por cobrar y por pagar.
- iii. Fuentes de financiamiento: Describe el origen del dinero con el que funcionará la empresa.
- iv. Estado de resultados proyectado: Presenta las ganancias o pérdidas generadas por la entidad. Se detallan las ventas netas, el costo de los artículos, los gastos administrativos, de venta, financieros y los respectivos impuestos y utilidades. Servirá para conocer los márgenes sobre las ventas y la utilidad. Será preciso realizar

---

<sup>25</sup> Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.

comparaciones periódicas entre lo estimado y lo real, con el propósito de hacer los ajustes pertinentes.

- v. Balance General proyectado: Servirá para estimaciones de algunos índices financieros. También es necesario cotejar lo programado con lo actual a fin de establecer cambios en cuentas principales como inventarios, cartera y cuentas por pagar.
- vi. Principales índices financieros: Sirven para evaluar el atractivo económico del proyecto y para comparar entre diferentes alternativas de inversión.

### **g) Conclusiones**

Se debe destacar la utilidad de escribir un buen plan de negocios; sin embargo, la profundidad del análisis y la calidad del trabajo, dependerán de la disposición de cada empresario del nuevo reto a emprender, del monto de la inversión y del uso que se le dará al documento.

## **G. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

### **1. ANTECEDENTES DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **a) Estrategia**

“Este concepto es antiguo; los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera, la estrategia de éstos, también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, este concepto tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente.

Proviene de los términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conductor), por tanto, el significado primario es el arte de dirigir las operaciones militares. El vocablo *strategos* inicialmente se refería

a un nombramiento (del general jefe de un ejército), más tarde pasó a significar el arte en general; esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con el que asumía el papel asignado".<sup>26</sup>

Al final del siglo de 1900, la comercialización mereció la atención creciente de compañías, instituciones y gobiernos. No solo son muchas y heterogéneas las organizaciones que manifiestan un interés en éstas técnicas, sino que ésta es una idea de gran importancia para las economías nacionales. Las empresas han descubierto la necesidad de preparar a sus ejecutivos en este tema para ver como el mismo, puede aumentar su eficiencia en los mercados nacionales y de exportación.

En nuestro país, si bien tiene como ámbito tradicional a las grandes multinacionales, se ve con esperanza que desde hace un tiempo, se están formando profesionales universitarios en el campo de la administración de empresas y de comercio exterior, que posibilitaran a las pequeñas y medianas organizaciones poder acceder a personas capacitadas en el área.

El intenso interés que se advierte hoy en todos los niveles y países, es realmente insólito, pues si bien constituye la disciplina de acción más moderna del hombre, es también una de las profesiones más antiguas.

El intercambio comercial ha venido operando desde que el hombre descubrió el trueque como forma de obtener los bienes que no podía producir. No obstante, recién en la primera parte de los años de 1900, nació la comercialización propiamente dicha, o sea, el estudio formal de los procesos y relaciones del intercambio, de cuestiones y aspectos que ignora su ciencia madre, la economía; entonces, es la actividad como tal que se realiza en el comercio.

---

<sup>26</sup> Gerry Johnson; Kevan Scholes; Richard Whittington. Capítulo 1. Dirección estratégica, Séptima Edición. Reino Unido. PEARSON Prentice Hall.

**b) Estrategia en la empresa**

- i. Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una guía de acción bien formulada, ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, el patrimonio de una entidad, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las actividades imprevistas de los oponentes inteligentes.
- ii. De acuerdo a Johnson y Scholes (2005), es la dirección y el alcance de una empresa a largo plazo que le permite conseguir ventajas, a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante, para afrontar las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (todos los involucrados en el proceso de decisión).
- iii. En referencia a Thompson y Strickland (2010), consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Por lo tanto, se entiende como una guía o cursos de acción que se deben seguir para alcanzar metas u objetivos planteados, todo ello enmarcado en un proceso administrativo a corto, mediano o largo plazo.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de éstas. Las entidades, independientemente de su tamaño y características, siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos compradores, con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta razón, deben tomar decisiones para sobrevivir. Algunas de éstas tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, formulación de políticas sobre el posicionamiento en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño, el diseño de una estructura organizacional acorde a las guías que haya seleccionado y normas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

### c) Tipos de Estrategias

Johnson y Scholes (2005), afirman que éstas existen en los distintos niveles de una organización y describen las siguientes:

- i. **Estrategia corporativa:** Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales interesados y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- ii. **Estrategia de unidad de negocio:** Se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. La unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- iii. **Estrategias operativas:** Se ocupan de cómo los distintos componentes de la entidad, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección a largo plazo, corporativa y de negocio.

### d) La planificación estratégica

Se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del segmento, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y productos, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. En este sentido, la esencia de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales, que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con sus fortalezas y debilidades, la proveen de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

- i. **Análisis:** supone llevar a cabo un estudio completo de su situación. Debe analizar el entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe examinar también los puntos fuertes y débiles. Sus resultados son la base sobre la que se desarrollan las fases siguientes.
- ii. **Planificación:** conlleva definir los objetivos, así como la manera para conseguirlos.
- iii. **Ejecución:** implica hacerla funcionar a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los propósitos fijados.
- iv. **Control:** involucra realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## 2. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

De forma específica, debe definir una serie de políticas de mercado que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión; su desarrollo engloba las siguientes fases:

### a) Análisis de la situación actual

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la entidad, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno. Comúnmente se le conoce como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en adelante se denominará como FODA; siendo el estudio del contexto de una entidad, para que de esta manera se puedan planificar las acciones a realizar.

### b) Definición de la misión

Es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio. Por lo tanto, para la formulación de ésta, la empresa debe dar respuesta, en un horizonte temporal que va de presente a futuro, a cuál es su campo de negocio.

Concretamente, la definición de la misión debería valorar cinco elementos:

- i. Historia: la empresa no debe alejarse radicalmente de ella.
- ii. Preferencias: de los directivos y propietarios.
- iii. Entorno de mercado: define las oportunidades y amenazas a tener en cuenta.
- iv. Recursos: determinarán sus cursos de acción posibles.
- v. Ventajas competitivas: son la clave del éxito de la entidad.

### c) Formulación de los objetivos

A partir del desarrollo del análisis FODA, se estará en condiciones de formular los objetivos de comercialización. Estos deben establecerse teniendo presente dos cuestiones:

- i. Debe realizarse en el marco de la misión y contribuir a la consecución de los objetivos generales.
- ii. Debe coordinarse con los propósitos del resto de áreas funcionales del negocio.

**d) Estrategias de comercialización**

Supone la definición de la manera de alcanzar los fines correspondientes establecidos. Esta decisión incluye la implementación de un conjunto de acciones (las 4 P; Producto, Precio, Plaza y Promoción) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto.

**e) Estrategias de crecimiento**

Son aquellas que parten de un objetivo de progresión, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

- i. De crecimiento intensivo: persiguen el aumento mediante la actuación en los mercados y/o bienes con los que la entidad ya opera. Dentro de esta categoría distinguimos tres tipos:
  - De penetración: crecer mediante los artículos existentes y actuales.
  - De desarrollo de mercado: crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos nichos. Generalmente se da a partir de una expansión geográfica, si bien puede acometerse por otras vías, como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.
  - De desarrollo del producto: crecer a través de nuevos bienes o reformulaciones de los existentes (añadiendo nuevas características, mejorando su calidad, etc.) dirigidos a los mercados actuales.
- ii. De crecimiento por diversificación: Persiguen una progresión basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen artículos diferentes a los actuales. Dentro de este tipo se puede diferenciar entre:
  - De diversificación no relacionada (pura): las nuevas actividades emprendidas no guardan ninguna relación con las actuales.
  - De diversificación relacionada (concéntrica): las nuevas actividades emprendidas comparten una base común con las actuales.
- iii. De crecimiento por integración: Persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- De integración vertical hacia atrás: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras.
- De integración vertical hacia delante: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras.
- De integración horizontal: adquirir o tomar una participación significativa en otras entidades competidoras.

## **H. MARCO LEGAL QUE REGULA LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y SUS ENTES RECTORES**

### **1. MARCO LEGAL**

El mercado de la Industria del Calzado se encuentra regulado principalmente por las Leyes siguientes:

#### **a) Constitución de la República de El Salvador (Asamblea Constituyente)**

En el Art.2 se reconoce que toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. Además el artículo 44 establece que el Estado mantendrá un servicio de inspección técnica de las normas de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social. (Decreto Constituyente No. 038, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, del 16 de diciembre de 1983).

#### **b) Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Previsión Social)**

Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre el patrono y trabajador y se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados. (Decreto Legislativo No. 707, del 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial No. 112, Tomo No. 403, del 19 de junio de 2014).

**c) Código de Comercio (Centro Nacional de Registros)**

Señala las disposiciones reguladoras por lo respectivos usos y costumbres, aplicables a los comerciantes, los actos y las cosas mercantiles. (Decreto Legislativo No. 826, del 26 de enero de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 40, Tomo No. 346, del 25 de febrero de 2000).

**d) Código Tributario (Ministerio de Hacienda)**

Los objetivos están enmarcados en crear un marco legal unificado que facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, administrativas y garanticen un adecuado flujo de recursos financieros que permitan atender las responsabilidades que competen al fisco. (Decreto Legislativo No. 179, del 12 de noviembre de 2015, publicado en el Diario Oficial No. 216, Tomo No. 409, del 24 de noviembre de 2015).

**e) Código Municipal (Alcaldía Municipal de San Salvador)**

Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar sus obligaciones municipales. (Decreto Legislativo No. 295, del 03 de marzo de 2016, publicado en el Diario Oficial No. 60, Tomo No. 411, del 4 de abril de 2016).

**f) Ley de Impuesto sobre la Renta (Ministerio de Hacienda)**

Tiene como finalidad la obtención de la Renta de manera obligatoria para las personas naturales y jurídicas. (Decreto Legislativo No. 762, del 31 de julio de 2014, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 404, del 31 de julio de 2014).

**g) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) (Ministerio de Hacienda)**

El objetivo de la presente es la obtención de los ingresos en concepto de impuestos provenientes de la venta de bienes y servicios al consumidor final. (Decreto Legislativo No. 71, del 29 de julio de 2015, publicado en el Diario Oficial No. 146, Tomo No. 408, del 14 de agosto de 2015).

**h) Ley de Protección al Consumidor (Ministerio de Economía)**

Esta genera condiciones óptimas para incrementar la producción de bienes, propiciando a su vez la defensa de los intereses de los consumidores; asimismo, fortalece las condiciones del país para su incorporación en el proceso mundial de la globalización, garantizando la participación de la empresa privada en el desarrollo económico de la nación, fomentando la libre competencia y confiriendo a los consumidores los derechos necesarios para su legítima defensa. (Decreto Legislativo No. 286, del 31 de enero de 2013, publicado en el Diario Oficial No. 34, Tomo No.398, del 19 de febrero de 2013).

**i) Ley de Registro de Comercio (Centro Nacional de Registros)**

Que el Registro de Comercio debe tener como primordiales objetivos tanto proporcionar plena seguridad jurídica al tráfico mercantil, como asegurar los derechos de propiedad industrial y de propiedad literaria y garantiza el fiel cumplimiento de la función registral. (Decreto Legislativo No. 642, del 12 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo No. 379, del 27 de junio de 2008).

**j) Ley del Seguro Social (Instituto Salvadoreño del Seguro Social)**

De acuerdo al artículo 50 de la Constitución, la seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio; para dicha prestación contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley. (Decreto Legislativo No. 82, del 17 de agosto de 2012, publicado en el Diario Oficial No.154, Tomo No. 396, del 22 de agosto de 2012).

**k) Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (Superintendencia del Sistema de Pensiones)**

Partiendo de la premisa que el Estado es el responsable de facilitar a los Salvadoreños los mecanismos necesarios que brinden la seguridad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejes y supervivencia, decreta la presente Ley, que regula específicamente lo relativo a la administración, gestión y control de las pensiones. (Decreto Legislativo No.1036, del 29 de marzo de 2012, publicado en el Diario Oficial No. 63, Tomo No. 394, del 30 de marzo de 2012).

**l) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Previsión Social)**

Indica en su Art. 1 que el objeto de la presente es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que asegure un adecuado nivel de protección de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados de las labores de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular. (Decreto Legislativo No. 254, del 22 de abril de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 82, Tomo No. 387, del 5 de mayo de 2010).

**2. MARCO INSTITUCIONAL (ENTES RECTORES)**

Las instituciones reguladores de las Leyes mencionadas en el numeral anterior, son detalladas según a continuación:

**a) Asamblea Constituyente**

Establece los fundamentos de la convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la democracia y al espíritu de la libertad y justicia, valores de la herencia humana.

**b) Ministerio de Trabajo**

Vela por los derechos de los(as) trabajadores(as), así como también de la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en las relaciones obrero-patronales.

**c) Centro Nacional de Registros**

Contribuye a respaldar la legitimidad de los establecimientos por medio de la solicitud, emisión y autorización de aspectos como: Matrícula de comercio, inscripción de balances, registro de la representación legal de las sociedades, de marcas y patentes, entre otros, los cuales son esenciales para realizar actos mercantiles.

**d) Ministerio de Hacienda**

Se encarga de la captación y administración de los tributos aplicados a los ingresos generados por las actividades llevadas a cabo por cualquier ente económico en el territorio nacional.

**e) Alcaldía Municipal de San Salvador**

Aplica los lineamientos trazados por la administración edilicia; por lo tanto, realiza los cobros correspondientes a los impuestos municipales de los negocios ubicados en dicha localidad.

**f) Ministerio de Economía**

Procurar el desarrollo económico y social, mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos económicos del país; de igual manera garantizará precios justos a los productores, comerciantes y consumidores.

**g) Superintendencia del Sistema de Pensiones**

Fiscaliza, vigila y controla el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al funcionamiento del Sistema de Ahorro para Pensiones y del Sistema de Pensiones Público, particularmente, al ISSS, del INPEP y de las Instituciones Administradoras.

**h) Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Se encarga de proporcionar servicios médicos y prestaciones económicas a sus afiliados cotizantes que pertenecen a organizaciones públicas o privadas, con el objeto de garantizar condiciones de salud estables y reducir al mínimo el ausentismo laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS, ENFOCADO A CREAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

#### **A. IMPORTANCIA**

Radica en el hecho de que servirá como una herramienta para las pequeñas empresas de calzado artesanal, debido a que se realizará una propuesta para mejorar y/o sustituir las estrategias comerciales actuales, por no tradicionales; que produzcan un mayor impacto en el mercado consumidor y como consecuencia se pueda obtener un aumento en la participación de las unidades productivas del subsector.

Se pretende diseñar cursos de acción que generen beneficios económicos para el área en estudio, que por diversas razones no logran mayor involucramiento, impidiendo el desarrollo de éstas; su aplicación supondrá mayores ingresos en concepto de ventas; asimismo, tendrá un impacto social que se verá reflejado con la apertura de nuevas fuentes de empleo, para aquellas personas que tienen el deseo de trabajar pero no cuentan con la oportunidad de hacerlo. Por otra parte, conlleva a asociar diferentes áreas de la administración, lo cual será útil para el equipo investigador, ya que se podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera

## **B. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Realizar una investigación de campo para determinar la situación actual de las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, respecto a la aplicación de un plan de negocios y las estrategias de comercialización que utilizan.

### **2. ESPECÍFICOS**

- a) Establecer métodos y técnicas a utilizar en el estudio de campo, para recopilar datos reales.
- b) Efectuar un procesamiento adecuado de la información obtenida para establecer la situación actual que atraviesa el subsector en estudio.
- c) Diseñar las conclusiones, recomendaciones, alcances y limitaciones, con base a los resultados obtenidos y procesados.

## **C. MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar de manera satisfactoria un estudio, fue necesario hacer uso de diferentes procesos y técnicas, que permitieron establecer el camino lógico de acuerdo a los fines que se persiguen con la investigación.

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se hizo uso de la aplicación del Método Científico, debido a que se pretende desarrollar estrategias comerciales que garanticen resultados positivos a las pequeñas empresas en estudio, por tanto, para formular dichos cursos de acción, fue necesario realizar un proceso sistemático que proporcionara información verídica para dichos fines

### **a) Métodos de Investigación Auxiliares**

El método es una serie de pasos y procedimientos que contribuye a obtener un resultado o fin determinado; para lo cual, fue necesario la utilización de los siguientes:

#### **i. Analítico**

Contribuyó a analizar cada uno de los elementos que constituyen el Plan de Negocios a formular, para desarrollar las nuevas estrategias de comercialización en las pequeñas empresas de calzado artesanal; tales como: el Administrativo, el Operativo, el de Mercado y el Financiero.

#### **ii. Sintético**

En consecuencia, una vez establecidos los factores involucrados en el estudio, se diseña un Plan de Negocios enfocado a desarrollar estrategias que contribuyan a incrementar los ingresos por medio de las ventas en la empresas objeto de investigación; tomando como base para el diagnóstico, las 5 Fuerzas de Michael Porter; asimismo, de la evaluación Administrativa Operativa y Financiera.

#### **iii. Deductivo**

En primer lugar se investigó todo lo relacionado a las generalidades de las pequeñas entidades en El Salvador; inclusive, las industriales del mismo tipo, las unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado artesanal, hasta llegar a la empresa objeto de análisis, la cual es Grupo GW y la localidad donde se realizó el estudio; además, la información que conlleva a la elaboración de un plan de negocios, enfocado en las estrategias de comercialización. Por otra parte, se tomó de referencia la normativa aplicada al tema en estudio.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es descriptiva, ya que se busca determinar las causas por las cuales las pequeñas entidades enfrentan dificultades durante el proceso de comercialización, enfocándose en los elementos de Administración, Operación, Mercado (5 Fuerzas de Michael Porter) y Finanzas; tomando como base de estudio a la Empresa GW.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a que fue un estudio no experimental, no se controló ninguna variable, sino que los acontecimientos fueron observados dentro del contexto natural en que se desarrollaron.

## **D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. TÉCNICAS**

Con el objetivo de obtener datos fiables, oportunos y fidedignos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación, que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información; dichas técnicas fueron las siguientes:

#### **a) La Encuesta**

Utilizada para obtener datos de los objetos de análisis, para el caso los distribuidores que poseen las entidades en investigación; tomando en cuenta opiniones, actitudes y/o sugerencias sobre distintos factores que formen parte de la temática abordada. De igual manera, se aplicó a los clientes del producto con el propósito de conocer sus gustos y preferencias respecto al calzado artesanal.

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

Permitió tener contacto directo con los propietarios o vendedores, cuando el primero cumpla las funciones del segundo, de cada pequeña empresa que forma parte de la población en estudio. Se hizo uso de una entrevista estructurada considerando el lugar, tiempo y la persona a consultar.

#### **c) La Observación Directa**

Su fundamento radica en observar directamente el fenómeno a indagar, recopilando la información requerida para su posterior análisis e interpretación; para lo cual, se efectuó con la presencia de los investigadores a las instalaciones de la empresa objeto de análisis, con el propósito de explorar la forma en que realizan los procesos al interior de ella. Se enfocó en aspectos administrativos y operativos que estaban a la vista de los consultores.

## **2. INSTRUMENTOS**

Son las herramientas con que cuenta el investigador para documentar los datos recabados de la realidad y el registro de la observación de las variables de la exploración.

### **a) El Cuestionario**

Conformado por interrogantes cerradas y de opción múltiple, que permitió a los encuestados contar con alternativas que satisfagan sus respuestas; luego se hizo un análisis que contribuyó a obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones que requirió el estudio en cuestión; para tal efecto, se estimó formular un aproximado de 15 a 25 preguntas, redactadas de manera tal, que garantizaran respuestas oportunas a los ítems que se estructuraron y presentaron dentro del cuestionario, el cual estuvo dirigido a los distribuidores de las empresas objeto de análisis y a los clientes del producto en mención, así, se utilizaron los datos para su respectiva tabulación, análisis e interpretación de la información que de ellos se obtuvo.

### **b) Guía de entrevista**

Para su aplicación, se elaboró una entrevista estructurada para los propietarios de las entidades consultadas, la cual estuvo compuesta de 46 preguntas, entre abiertas y cerradas, dada la importancia y cantidad de información que se pudo obtener de ellos. Se hizo uso de material tecnológico, con el propósito de enmarcar sus reacciones, lo que permitió lograr un mayor enfoque en las respuestas obtenidas, para su posterior análisis e interpretación; asimismo, para el agrupamiento de las respuestas de los entrevistados, se formuló un Catálogo de Respuestas comunes, aplicado a las preguntas con respuesta abierta (Ver Anexo 6).

### **c) Lista de Cotejo**

Se consideraron los elementos visibles que fueron de relevancia en lo que se refiere a la estructura física de las empresas en cuestión. Se verificó que los elementos antes diseñados, sean parte o no de la realidad de estas entidades. Dicho instrumento, fue enfocado a los aspectos administrativos y operativos que requirió el estudio (Ver Anexo 5).

## **E. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración del plan de negocios que desarrolle nuevas estrategias de comercialización, fue necesario establecer el origen de los datos obtenidos, para el caso existen dos fuentes de información:

### **1. PRIMARIAS**

La información se obtuvo de las unidades objeto de análisis, conformadas por los propietarios o encargados y vendedores de las entidades en estudio, así como los distribuidores de las pequeñas empresas de calzado artesanal, de los clientes del producto en mención y del personal del caso ilustrativo.

### **2. SECUNDARIAS**

Son datos o reseñas históricas ya existentes, que sirvieron para el estudio, tales como: trabajos de graduación, libros, páginas web, leyes, y toda la documentación que trate del proyecto a realizar.

## **F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Estuvo determinado por las pequeñas empresas de calzado artesanal, las cuales están ubicadas en el municipio de San Salvador, así como los distribuidores de éstas, los clientes del artículo de la misma localidad y el personal del caso ilustrativo.

## **G. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Son los elementos de donde se obtuvo la información, por ello las unidades de análisis para la investigación estuvo conformada por:

- a) Los propietarios o encargados de las entidades en mención; dado que se desea identificar la problemática con base a los elementos administrativos, operativos, de mercado y financieros del subsector.
- b) Los distribuidores de calzado artesanal.

- c) Los clientes del lugar en estudio que sean consumidores del producto, con la finalidad de indagar los factores concernientes a la mezcla de mercado, conocida como las 4 P's del mercado (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y las 5 Fuerzas de Michael Porter.
- d) Los empleados del caso ilustrativo, que de manera indirecta (por medio de la observación) fueron objetos de análisis.

## **H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1. UNIVERSO**

Para la investigación que se realizó, se tuvo como universo lo siguiente:

- a) La totalidad de pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, legalmente constituidas (Ver Cuadro No. 3, del CAPÍTULO I).
- b) Se cuenta con los distribuidores del producto en mención (Ver Cuadro No. 4).
- c) También la población económicamente activa (clientes) de la misma localidad.

### **2. MUESTRA**

#### **a) Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal**

Al realizar el procedimiento para determinar la muestra para las entidades en estudio, el resultado no varió en gran medida con respecto al total de pequeñas empresas objeto de investigación, lo que implicaba la utilización de los mismos recursos; debido a esto, se optó por realizar un censo; es decir, consultar a los propietarios de las 40 unidades económicas; no obstante, para el caso de los distribuidores y clientes (consumidor final) de calzado artesanal, se consideró el cálculo de la muestra.

#### **b) Distribuidores del Producto**

Se tiene para el cálculo de la muestra de los distribuidores de calzado artesanal, lo siguiente:

### CUADRO No. 4

#### Detalle de Distribuidores de Calzado Artesanal del Municipio de San Salvador

No.	NOMBRE DEL NEGOCIO	GIRO
1	ZAPATERÍA D' COLORS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
2	ARMANDO SPORTS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
3	CALZADO EL ZAPATAL	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
4	CALZADO BERTALÍ	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
5	CALZADO GALA INTERNACIONAL	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
6	CALZADO YANY	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
7	DISTRIBUIDORA DE ZAPATOS DE EL SALVADOR	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
8	CRISLY'S	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
9	ZAPATERÍA ARTESANAL	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
10	CALZADO ROCKI I	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
11	PASOS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
12	ZAPATERÍA D' JOSÉ	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
13	BRAVO'S SHOES	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
14	RUANO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
15	CALZADO ROY	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
16	CALZADO BENDICIÓN DE DIOS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
17	CALZADO LA MODA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
18	UNIVERSO DEPORTIVO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
19	CALZADO DADDYS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
20	SUPER CALZADO SAN CARLOS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
21	CALZADO REYES	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
22	CALZADO FERRETI	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
23	CALZADO VÍA-VENETTO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
24	CALZADO ROCKI II	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
25	CALZADO MARIELITA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
26	JAMCALZA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
27	CALZADO JOKES SHOES	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
28	CALZADO ELÍAS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
29	CALZAMY	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
30	CALZADO LA REYNA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
31	CALZADO LA PONDEROSA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
32	ALMACÉN DE CALZADO CENTRAL	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
33	CALZA MODA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
34	ZAPATERÍA CARLOS ARMANDO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
35	CALZADO CARMEN MARÍA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
36	CALZADO CÉSAR	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
37	CALZADO DANÉS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
38	CALZADO DIVINA PROVIDENCIA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
39	CALZADO DOMÉNICO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
40	CALZADO DON JUAN	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
41	CALZADO ELSITA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
42	CALZADO FREDY	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
43	CALZADO IRIS	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
44	CALZADO KARLA	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
45	CALZADO MARTIN'S	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR
46	CALZADO ROMERO	VENTA DE CALZADO AL POR MENOR

Fuente: Directorio de Empresas 2012, Dirección General de Estadísticas y Censos

Se aplicó un estudio previo (prueba piloto digital), con la finalidad de tener un parámetro del resultado a obtener de los objetos de análisis (distribuidores y clientes); con lo cual se determinó un 80% de éxito y el resto como fracaso durante la realización de la investigación.

Con base al cuadro anterior, se determinó un total de 46 Distribuidores de Calzado Artesanal; considerándose un nivel de confianza  $(1-\alpha)$  de 94%; el cual, representado en la Tabla de Distribución Normal equivale a  $Z=1.94$

Un error permisible de  $\pm 10\%$ ; que constituyó el nivel de riesgo que no se obtuviera la información necesaria.

$P= 0.80$  es la probabilidad que los distribuidores adquieran calzado artesanal.

$Q= 0.20$  es la probabilidad de que los distribuidores no adquieran calzado artesanal.

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

$$n = \frac{46 * (1.94)^2 * 0.80 * 0.20}{0.10^2(46 - 1) + (1.94)^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = 24 \text{ Distribuidores}$$

Por lo tanto, 24 propietarios de los negocios dedicados a la distribución de calzado artesanal en el municipio de San Salvador fueron encuestados para obtener los datos que se desean.

Se aplicó el tipo de muestreo sistemático, ya que se apegaba al tipo de información que se tenía respecto a los distribuidores, y se eligió cada segundo negocio que se presentaba en el listado.

### **c) Clientes**

De igual manera se procedió, para estimar el número de clientes en el municipio de San Salvador. Según la Gerencia de Desarrollo Social y las Delegaciones Distritales, se tiene que la población total del mismo es de 316,090 habitantes; por otra parte, la Dirección General de Estadísticas y Censos en su Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2014, establece que la Población

Económicamente Activa equivale a un 48.38% del total de residentes; en consecuencia el universo es igual a 152,931 ciudadanos.

Se consideró un nivel de confianza  $(1-\alpha)$  de 94%; el cual, representado en la Tabla de Distribución Normal, equivale a  $Z=1.94$  y un error permisible de  $\pm 10\%$ .

De igual manera se aplicó una prueba piloto digital, cuyos resultados fueron:

$P= 0.80$  es la probabilidad de que los habitantes del municipio compren a hayan adquirido alguna vez calzado artesanal.

$Q= 0.20$  representa la probabilidad de que los habitantes del municipio no compren calzado artesanal.

Para efectos de cálculo, no procede la utilización de la fórmula para poblaciones conocidas; debido a que a partir de 10,000 elementos se considera como infinita. Por dicho motivo, se utilizó la técnica para determinar las muestras para poblaciones perpetuas, como sigue:

$$N = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

$$N = \frac{(1.94)^2 * 0.80 * 0.20}{0.10^2}$$

$$N = 60 \text{ clientes}$$

Por lo tanto, se consideraron 60 clientes, los que fueron abordados para recopilar la información que se requería de ellos.

El tipo de muestreo aplicado fue el sistemático, ya que se requería el cumplimiento de características para poder aplicar el cuestionario a los seleccionados, y se consideró cada tercer cliente que se presentaba a las instalaciones de los negocios distribuidores.

## **I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se realizó a través de herramientas informáticas; para el caso, el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales, reconocido por sus siglas en inglés como SPSS y Microsoft Excel versión 2013, los cuales estuvieron enfocados en el tratamiento de la información obtenida; con la utilización de estos medios, se esperó alcanzar el objetivo formulado para cada interrogante, haciendo uso de frecuencias y porcentajes a través de cuadros estadísticos y gráficos que fueron de ayuda al momento de interpretar los resultados.

### **1. TABULACIÓN**

Consiste en el recuento de los datos que se obtuvieron de los instrumentos aplicados para la recolección de información; posteriormente, fueron presentados en tablas y gráficos, principalmente se hizo uso de circulares, debido a que son los que representan de mejor manera los datos conseguidos y de esta forma puedan explicar las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas; lo anterior haciendo uso de las herramientas informáticas mencionadas anteriormente.

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Luego de realizado el procedimiento anterior, se llevó a cabo el análisis respectivo de cada uno de los instrumentos aplicados; seguidamente, la interpretación se efectuó con base en los resultados obtenidos para describir las implicaciones que éstos conllevan en las diferentes temáticas abordadas y posteriormente contribuir a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. La forma de agrupar las respuestas de preguntas abiertas derivadas de las entrevistas, siguió el criterio de similitud, es decir, aunque estuvieran redactadas de diferente manera, se consideró que la idea a transmitir era la misma, por tanto fueron ubicadas en las categorías que se establecieron para realizar dicha agrupación. Con esto se pretende obtener bases acerca de las dificultades que viven las empresas en estudio, para dar respuesta a las diferentes problemáticas que las afectan.

## **J. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA EN ESTUDIO, SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

### **1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

Mediante los datos obtenidos de los clientes que compran productos de las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, se verificó que del total de la muestra resultante, más de la mitad eran del género femenino y más de un tercio masculino; además que la mayoría de estos estaban entre las edades de 18 a 42 años, representando el 83%, el resto oscilaban entre los 43 a 52 años en adelante, conformando el 17% del total; por otra parte, el 17% de los encuestados, especificó que trabajaban para la empresa privada, el 8% presta sus servicios al sector público, los estudiantes conforman el 35% del estudio; además se obtuvo información de clientes que poseen trabajo propio, siendo estos el 11% y también se encuestó aquellos que laboran y estudian, formando el 13%; igualmente fueron parte del estudio madres de familia, que complementan el total de la muestra, representando el 15%; al indagar sobre el estado civil de los objetos de análisis se obtuvo la siguiente información: el 60% eran solteros, el 23% eran casados/as, el 8.33% son acompañadas, el 7% de estos eran divorciados y para complementar, solamente 1% eran viudo/a; además, casi la mitad de las personas encuestadas manifestaron que adquieren calzado en un lapso de tiempo de 1 a 6 meses, 40% indica que lo obtienen de 6 meses a un año y el resto, en una fracción del 13% compran este producto cada año (Ver Anexo 2, Preguntas N° 1, 2, 3, 4 y 5).

Por tanto, se puede deducir que, de los recuentos analizados anteriormente, los clientes de las pequeñas empresas del subsector, son personas jóvenes que aún no cuentan con un trabajo o que no poseen una responsabilidad que cumplir, como el hecho de tener una familia nuclear y optan por obtener estos artículos de la pequeña industria de calzado artesanal, debido al precio que éstas ofrecen, por el hecho de no ser productos de marcas reconocidas; además, se puede denotar que estos bienes a pesar de ser duraderos, no se adquiere con la frecuencia que desearían los fabricantes de calzado artesanal para mejorar los niveles de venta.

Las líneas de producto que más se consumen son el deportivo, siendo este más de un tercio del total de la muestra, por otro lado, se expresa que el estilo casual y de vestir poseen una representatividad del 23.33% cada uno; el zapato industrial es el que menos preferencia posee por parte de los encuestados, ya que únicamente el 2% indicó que lo utilizaba (Ver Anexo 2, Pregunta N° 6).

En cuanto a los factores más importantes que los clientes toman en cuenta a la hora de comprar zapatos están: la comodidad representada por un cuarto de la muestra; calidad y precio con un porcentaje similar de 23.8% cada uno; además de ello, se puede deducir que es importante el estilo, ya que el 12% de los clientes toman en cuenta dicho indicador, la marca no es tan influyente, ya que solo el 7.3% indican que es relevante, el 2% toman en cuenta la moda y menos de la décima parte opinan que adquieren el producto por necesidad; por lo cual, es importante hacer mayor énfasis en variables como el confort, establecer medidas para adaptar los costos de producción y establecer un precio accesible, además de mantener la calidad con la que se ofrece (Ver Anexo 2, Pregunta N° 7).

Como se refirió con anterioridad, la marca que tenga el calzado, no es un factor de gran relevancia para los clientes, ya que al consultarles sobre su importancia, aproximadamente dos tercios opinaron que no lo era y casi un tercio especificaron que sí (Ver Anexo 2, Pregunta N° 8); por lo cual, se indagó a partir de esta pregunta, acerca del conocimiento que tenían de la marca GW y las opiniones no fueron tan alentadoras; ya que, un décimo de ellos, especificaron que sí conocían de la misma, pero el resto no (Ver Anexo 2, Pregunta N° 9). Esto se considera aceptable, desde el punto de vista del análisis anterior, en cuanto a que no consideran relevante la marca del bien que compran; sin embargo, se deberá estructurar una propuesta a la organización para darla a conocer y tenga más popularidad dentro del conocimiento de compra; de los pocos encuestados que la conocen, se cuestionó el nivel de calidad de dichos artículos; lo cual, no se considera desfavorable para GW, ya que la mitad opinaron, en cuanto a calidad que es muy buena; una cuarta parte la consideran como buena y el resto, manifestaron que son de excelentes características, siendo este factor, uno de los más importantes para los clientes que compran; concluyendo que la empresa GW posee un buen posicionamiento en cuanto a este elemento del producto que ofrecen (Ver Anexo 2, Pregunta N° 10).

Para el estudio, también es necesario establecer, en qué lugares adquieren el calzado; la cuarta parte de los clientes especificaron que compran en centros comerciales, deduciendo que la limpieza, comodidad y seguridad que hay en estas zonas, son de relevancia para su preferencia. El 15.8% optan por visitar los puestos de mercado, siendo el segundo lugar de mayor distinción, mientras que los puestos informales, es decir, aquellos que no poseen un establecimiento físico, los cuales, la mayoría de estos se encuentran a orillas de la calle, son los que ocupan el tercer lugar en preferencia representado por el 14% del total, solo el 10% buscan fabricantes directos, refiriéndose a zapateros que se dedican a vender al detalle (Ver Anexo 2, Pregunta N° 11). También, ocho decimos de encuestados considera adecuado el lugar donde los compra y el resto no, es decir, que la mayor parte opinan que el mejor lugar donde es preferible comprar el calzado es a través de centros comerciales (Ver Anexo 2, Pregunta N° 12).

También, es necesario establecer, cuál es la disponibilidad de los clientes de optar por nuevas opciones de compra, al respecto, más de dos tercios opinan que la mejor alternativa es por medio de un almacén o tienda; más de la tercera parte, dieron alternativas que no están siendo aprovechadas por los productores y distribuidores como el uso de catálogos y el uso de una plataforma virtual; sin embargo, existe resistencia a usar dichas estrategias por parte de los clientes, ya que es un poco inusual para ellos adquirir el artículo de esta manera, menos de la quinta parte opinaron que utilizarían este tipo de táctica si se emplearan; se obtuvo la misma proporción en ambas propuestas (Ver Anexo 2, Pregunta N° 13).

Por otra parte, el 83% de los encuestados, obtienen los bienes dentro del intervalo de precio de US\$5.00 a US\$45.00 (Ver Anexo 2, Pregunta N° 14); también, más de la mitad de ellos, opinaron que la calidad que ofrecen los fabricantes de las pequeñas empresas de calzado artesanal es aceptable para competir con los bienes que ofrecen las grandes empresas de calzado (Ver Anexo 2, Pregunta N° 15); las causas que los clientes atribuyen como perjudiciales en estos artículos son las siguientes: la presentación o estilos que se proporcionan son poco agradables, que los materiales en la mayoría de casos son de mala calidad; de igual manera opinan que dichos bienes son poco duraderos y que presentan defectos visibles (Ver Anexo 2, Pregunta N° 16).

## 2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Sin duda alguna, el subsector de calzado artesanal ha experimentado un considerable crecimiento en las últimas décadas, donde programas como el de Paquetes Escolares impulsado por el MINED y el de Desarrollo de Proveedores promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han colaborado para la expansión de este rubro.

Actualmente existe una fuerte competencia entre las pequeñas empresas que se dedican a la producción de calzado artesanal según la opinión de los propietarios de éstas, quienes en casi un 90% lo considera así y de los clientes que en casi tres cuartos piensan de la misma forma (Ver Anexo 4, Pregunta N° 25 y Anexo 2, Pregunta N° 17), donde factores como la calidad con más de un cuarto de las opiniones, el precio alrededor de la quinta parte y la comodidad con menos de un quinto, entre otros (Ver Anexo 4, Pregunta N° 27) son elementos indispensables que toda entidad que quiera sobrevivir debe saber manejar para satisfacer a sus clientes. Esto se debe, según los dueños de las entidades en indagación, en un cuarto de las respuestas, a la incorporación de nuevos productores a los programas mencionados con anterioridad, con una proporción alrededor del 20% a personas con la necesidad de establecer su propio negocio o que no saben del rubro y ofrecen artículos de baja calidad a precios inferiores al promedio, así también a la importación de calzado proveniente de China con un porcentaje idéntico a los anteriores (Ver Anexo 4, Pregunta N° 26).

Dado que la mayor parte de las unidades económicas en estudio tiene como clientes a los negocios distribuidores del producto, se dice que las primeras sí poseen la capacidad para satisfacer la demanda y exigencias, ya que más de tres cuartos de los distribuidores tiene esa percepción (Ver Anexo 3, Pregunta N° 25); a esto se puede adicionar que un almacén no solamente cuenta con un solo proveedor para el artículo y que la totalidad de intermediarios encuestados están dispuestos a considerar nuevos abastecedores que le brinden mejores beneficios (Ver Anexo 3, Pregunta N° 16) por lo que, tanto distribuidor como proveedor se encuentran en una constante apertura para establecer nuevas relaciones comerciales, lo que en algún momento puede ocasionar una aglomeración en el mercado y sobresalga el que ofrezca las mejores características y condiciones en el producto.

Es oportuno saber que la totalidad de distribuidores se encuentran satisfechos con la calidad del calzado artesanal que se les proporciona (Ver Anexo 3, Pregunta N° 3) dentro del cual, tres cuartas partes de los encuestados la califica como de muy buena (Ver Anexo 3, Pregunta N° 4) y crea fidelidad hacia sus proveedores, lo que quiere decir que se incursiona en un mercado altamente competitivo respecto a la calidad del bien. No obstante, estas organizaciones tienen un contacto directo con el cliente, al cual, después de la comodidad que ocupa un cuarto de las preferencias, lo que más le interesa es la calidad del calzado en un 23% de lo manifestado por (Ver Anexo 2, Pregunta N° 7). Esto concuerda con lo dicho por los propietarios de las pequeñas empresas en indagación, donde aproximadamente un 90% de ellos consideran que la materia prima que utilizan es de buena calidad (Ver Anexo 4, Pregunta N° 16) y es adecuada para cumplir los requerimientos de sus clientes; entonces uno de los elementos a los que las unidades de análisis le otorgan mayor énfasis es proporcionar las mejores características en el producto como medio para hacer frente a la competencia.

Otro de los factores importantes para competir en la industria del calzado artesanal, es el precio que los fabricantes ofrecen. Como se mencionó anteriormente, un negocio distribuidor no cuenta con un solo proveedor, por lo cual el precio que ofrecen estos últimos es un elemento clave para una posible negociación; para lo cual se tiene que, aproximadamente tres quintas partes de los encuestados, expresaron estar satisfechos con los precios a los que adquieren los productos (Ver Anexo 3, Pregunta N° 11), sin embargo existen ocasiones en las que no se considera conveniente, entre otros motivos, por considerar que el producto es de baja calidad o por concebirlo como demasiado alto ocupando ambas el 60% de opiniones (Ver Anexo 3, Pregunta N° 12) y que según casi un cuarto de los clientes, el importe del artículo es uno de los tres principales factores que se consideran al momento de realizar la adquisición de calzado (Anexo 2, Pregunta N° 7). De igual manera, más de dos tercios de los dueños de las unidades económicas en estudio consideran que los precios que ofrecen, están en congruencia con la calidad que otorgan (Ver Anexo 4, Pregunta N° 18) motivo por el cual es indispensable prestar la debida atención a este elemento ya que la disposición de los distribuidores a buscar nuevos proveedores es eminente (Ver Anexo 3, Pregunta N° 16) por lo que la competencia se hace férrea en este aspecto.

Así también, la comodidad y el estilo del calzado artesanal tiene un peso cuando el distribuidor elige a quien comprar, de acuerdo a sus necesidades y para el cliente en el momento de decisión de adquirir el artículo. Lo confortable, con más del 25% de las opiniones, es el factor principal que una persona toma en cuenta cuando realiza la adquisición (Ver Anexo 2, Pregunta N° 7) por lo que se hace un factor determinante considerando que un intermediario busca de igual manera la satisfacción de sus compradores. Por otra parte, la variedad de estilos de calzado hace obtener ventaja respecto a las demás empresas, ya que, tanto los fabricantes como los negocios distribuidores rara vez ofertan un solo estilo al público y, estos últimos expresaron en más de un 80% que sus proveedores sí les brindan variedad en el producto (Ver Anexo 3, Pregunta N° 8).

En lo que respecta a términos publicitarios, elementos como descuentos o rebajas, otorgamiento de créditos, facilidades para trasladar el producto o los plazos para cumplir con los pedidos son elementos que la mayoría de pequeñas empresas productoras de calzado artesanal presta atención. Cuando se hace referencia a los descuentos o rebajas que proporcionan los proveedores, casi tres quintas partes de los negocios distribuidores expresaron recibir este beneficio y el resto lo contrario (Ver Anexo 3, Pregunta N° 14) es decir que no se les otorga ese agregado, para lo cual recomiendan ofrecer producto adicional, artículos promocionales o traslado del producto sin costo (Ver Anexo 3, Pregunta N° 15) como una motivación para mantener las relaciones comerciales entre ellos, ya que de no hacerlo fácilmente pueden buscar otros fabricantes que sí les cumplan con estas condiciones.

Es evidente que todo tiene su costo, y que en este sentido los distribuidores otorgan importancia a las que les brinden los mejores beneficios y uno de ellos el traslado del producto desde la bodega del fabricante hasta su local. La mayoría de unidades económicas objetos de estudio no escatiman recursos para satisfacer a sus clientes, para lo cual casi el 80% de los encuestados manifestaron que sí les conceden esta facilidad (Ver Anexo 3, Pregunta N° 19); por lo que, de no otorgar este beneficio se estaría en desventaja respecto a las demás entidades. En este sentido, también es preciso notar que el cumplimiento en la entrega de pedidos es importante, de ahí que una de las maneras que adoptan los fabricantes para cumplir este requerimiento, en casi un 80%, es manteniendo inventario en bodega (Ver Anexo 4, Pregunta N° 22) lo que les facilita el cumplimiento en caso de imprevistos; esto concuerda con lo expresado por los negocios intermediarios, ya que

tres cuartos de ellos opinaron estar satisfechos con los periodos en que se cumplen sus pedidos (Ver Anexo 3, Pregunta N° 22) y agregando que debido a la competencia que se tiene, de no estar atentos a esta exigencia, pueden optar, entre otras, por alternativas como no recibir el pedido, en un 83% de las opiniones en solicitar descuentos o producto adicional, incluso cambiar de proveedor (Ver Anexo 3, Pregunta N° 23) para tales efectos, dieciséis fabricantes opinaron que surten a sus clientes cada tres semanas o de forma mensual lo que evidencia una alta rotación, por lo cual se convierte en un factor que los productores no descuidan dada la circunstancia que otros sí pueden cumplir con este requisito.

Es importante mencionar, que todo negocio que quiera vender, debe buscar la manera de facilitar a su cliente la cancelación del producto que adquiere, por lo que el crédito cobra relevancia. Tanto fabricante como distribuidor buscan la manera de obtener facilidades de pago, en este sentido se puede hacer más difícil para algunas pequeñas empresas otorgar este beneficio, y verse afectada debido a que otras si pueden brindarlo y estarían limitados en sus operaciones. No obstante, la mayoría de intermediarios encuestados lo proporcionan, lo que varía es el plazo para el cual lo conceden (Ver Anexo 3, Pregunta N° 20 y 21). En este aspecto es evidente que si un pequeño productor de calzado artesanal se limita a no brindar esta alternativa, los distribuidores pueden buscar a quienes sí se las conceda y se verían en una desventaja en relación a sus adversarios, por la amenaza latente que estos pueden considerar nuevos abastecedores que les proporcionen este agregado (Ver Anexo 3, Pregunta N° 16).

Por los factores antes descritos, se dice que existe una fuerte competencia ya que los fabricantes de calzado artesanal buscan los medios para mantener y/o buscar nuevos clientes (negocios distribuidores) proporcionando las mejores facilidades y beneficios con el fin de mantener la fidelidad de ellos. Cabe mencionar que aparte de la competencia existente entre los participantes de este subsector, existe también la gran industria de calzado la cual hace más difícil la operatividad de los pequeños productores.

### 3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES DEL SUBSECTOR

Al analizar la percepción que se tiene sobre la situación actual que existe en el municipio de San Salvador, de productores que se dedican a la elaboración de calzado artesanal, se obtuvieron resultados homogéneos al estudiar variables importantes para el estudio, evaluando la opinión de los clientes y propietarios todos relacionados a esta actividad, en la compra y producción respectivamente. Sobre dicho entorno, los clientes expresan que efectivamente el mercado actual de este subsector se encuentra saturado (Ver Anexo 2, Pregunta N° 17) los resultados indican que casi tres cuartos de los clientes que conforman la muestra de la investigación determinan que el municipio de San Salvador está impregnado de comerciantes que se dedican a la elaboración de este producto en la zona, por lo cual el resto, es decir la cuarta parte opinan que no hay una saturación de este segmento, por lo tanto; se puede establecer que hay un auge de nuevos comerciantes tomando comparación de años anteriores.

Al indagar sobre la opinión de los dueños de talleres sobre la misma temática, las respuestas obtenidas no cambiaron, ya que ellos expresan que esta actividad se encuentra actualmente con una cantidad considerable de productores que tratan de colocar sus bienes (Ver Anexo 4, Pregunta N° 25) más de ocho décimos que conforman al grupo de propietarios que fueron posible entrevistar manifestaron dicha situación; el resto por el contrario dijo que no.

Por lo cual es importante mencionar que hay un auge considerable sobre esta actividad, ya que desde la implementación del programa de entrega de paquetes escolares impulsado por el MINED, se incorporaron varias personas que aun sin tener conocimiento sobre la producción, emprendieron un negocio para tratar de obtener algún tipo de rentabilidad (Ver Anexo 4, Pregunta N° 26). Por lo tanto, es necesario determinar si existe un alza actualmente de nuevos competidores que se dediquen a la elaboración del producto, de acuerdo a los dueños de negocios de dicha actividad, manifiestan que existe un apogeo de nuevos comerciantes; más de ocho décimas partes de dichos productores manifestaron, que el surgimiento de competidores está a la alza, dicho argumento provoca inquietud ya sea de manera directa o indirecta a los fabricantes actuales, uno de las causas es que la fidelidad del cliente que posee el fabricante actual se ve afectada, ya que en ocasiones los nuevos comerciantes intentan desestimar o devaluar los bienes que los productores actuales

ofrecen a los distintos distribuidores en el área o de alguna manera tratan de establecer formas de colocar sus productos de manera más efectiva a las formas ya tradicionales, esta opinión fue proporcionada por cerca de la cuarta parte de los propietarios de negocios que fue posible entrevistar (Ver Anexo 4, Pregunta N° 34).

Además, manifiestan que los nuevos competidores, con la finalidad de incorporarse al mercado existente, optan por ofrecer precios bajos para tratar de tener una posición en el segmento de mercado ya establecido, esto afecta de manera directa porque los productores actuales ya tienen determinado un importe que es adecuado según los costos de materia prima, mano de obra y además de los gastos indirectos que incurren en la producción de estos bienes, tomando en cuenta también los gastos de venta y administrativos que se presenta, es decir; que los nuevos comerciantes se basan en adquirir materia prima a un bajo costo y de mala calidad, además, buscan trabajadores dispuestos a tener un salario por debajo del que se ofrece en este tipo de actividad para promover un precio bajo y un producto de dudosa calidad, afectando así a los fabricantes actuales; la similitud de opiniones como estas fue generada por más un cuarto de propietarios que fueron entrevistados (Ver Anexo 4, Pregunta N° 34).

Entre el resto de respuestas se encontró que el surgimiento de nuevos industriales afecta, generando competencia desleal; dicha opinión fue agrupada entre lo que manifestaban los fabricantes como: denigración al producto que ellos actualmente ofrecen; confusión, imitando los artículos del productor actual y engaño, haciéndoles creer a los clientes que el producto tiene un precio diferente al real. Este tipo de resolución comprende casi una quinta parte de las respuestas obtenidas (Ver Anexo 4, pregunta N° 34).

El 17.31% indicó que el aumento de dichos comerciantes perjudica ya que el producto que ofrecen es de mala calidad y la opinión de los clientes se generaliza hacia todos los productores de calzado artesanal afectando la reputación y la trayectoria que los actuales fabricantes poseen, incitando a buscar tiendas o centros comerciales en donde el producto que se ofrece es de grandes compañías (Ver Anexo 4, Pregunta N° 34).

Por otra parte, se recolectó información en donde la opinión fue, que la incursión de nuevos comerciantes afectaba, ya que son personas que no tienen el conocimiento necesario en procesos productivos o en la adquisición de materiales que sea idónea para este tipo de producción, además de contratar personal con poco conocimiento del oficio y que promueven calzado mal elaborado, lo cual perturba de manera indirecta el negocio; homogenizando este tipo de opiniones que representa el 15.4% del total de entrevistados (Ver Anexo 4, Pregunta N° 34).

#### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Uno de los principales retos que poseen las empresas, es el poder de negociación con sus proveedores; debido a que, esto conlleva a que puedan ofrecer productos a un bajo costo con insumos de buena calidad para la elaboración de los mismos.

Es importante determinar si las características de la materia prima satisfacen al productor y más aun sabiendo que debe ofrecer los mejores artículos a sus clientes; de ahí que casi el 90% de entrevistados (Ver Anexo 4, Pregunta N° 16) opinaron que sí les proveen insumos de buena calidad, lo que significa que el producto ofrecido es del mismo nivel y una mínima proporción dijeron no estar satisfechos en ese aspecto; por lo que expresaron los motivos que los lleva a tener esta apreciación, de los cuales mencionaron que se debe a que es poco duradera, está demasiado obsoleta y porque la calidad no concuerda con el precio al que se adquiere; cada uno de los tres factores representan un tercio de las opiniones (Ver Anexo 4, Pregunta N° 17).

Otro elemento importante, al momento de obtener materia prima, es evaluar el precio que ésta posee; dado que la misma es trasladada al consumidor del producto final por considerarse un costo; por tal razón, respecto a si los entrevistados piensan que la materia prima que le abastecen está en concordancia con el precio, más de dos tercios de ellos dijeron que efectivamente es así, y menos de la tercera parte manifestó lo contrario, lo que genera un nivel de satisfacción en los productores en este aspecto (Ver Anexo 4, Pregunta N° 18); los entrevistados no satisfechos con la relación precio-calidad, manifestaron que esto se debe principalmente a que los plazos que otorgan los proveedores para pagar no son los más convenientes para ellos, o porque sencillamente consideran el costo como excesivo, ambas opiniones representan menos de una

tercera parte cada uno; es decir, que una misma proporción lo considera así, porque compra al detalle y no obtiene los beneficios de comprar en cantidades mayores (Ver Anexo 4, Pregunta N° 19).

Respecto a la variedad de proveedores, se tiene que más de dos tercios de los entrevistados expresaron que no cuentan con un único abastecedor, más bien, adquieren insumos de diversos; mientras que el resto dijo hacerlo con uno solo en particular; para estos últimos, puede generar limitación al no conocer especialmente la calidad y precio que ofrecen otros abastecedores y que, al ocurrir un suceso inesperado (que ese proveedor deje de abastecerles), tengan que recurrir en carácter de urgencia a un nuevo proveedor y que este les proporcione insumos con altos costos debido a la necesidad presentada (Ver Anexo 4, Pregunta N° 20).

Dado lo expuesto anteriormente, se planteó a los entrevistados la posibilidad de buscar nuevos proveedores; en ese sentido, resultó que existe un nivel de satisfacción con los beneficios que les ofrecen, debido a que casi dos tercios de los propietarios dijeron no tomar en cuenta buscar nuevos proveedores puesto que están conforme con los actuales; el resto, es decir más de la tercera parte de los objetos de análisis expresaron dar prioridad a este aspecto; por lo que se dice que los fabricantes de calzado artesanal están satisfechos con los insumos que le proporcionan (Ver Anexo 4, Pregunta N° 21).

## **5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se tomará en cuenta para conocer la situación actual de las pequeñas empresas de calzado artesanal como bienes sustitutos, aquellos que ofrecen las grandes compañías de este giro, que a su vez son catalogados como bienes industriales.

Al estudiar la manera en la cual los clientes acostumbran a comprar sus zapatos, se identificó que cerca de dos quintas partes, manifestaron que obtenían este producto a través de centros comerciales, estos establecimientos en la mayoría de los casos son artículos de grandes empresas, por lo cual la preferencia está condicionada por la seguridad y atención que ofrecen dichos lugares de venta (Ver Anexo 2, Pregunta N° 11).

Además al evaluar la preferencia que poseen sobre el nivel de competencia que tienen las pequeñas organizaciones ante estructuras industriales, cerca de la mitad de los clientes enfatizaron que poseen las facultades suficientes para competir con dichas estructuras (Ver Anexo 2, Pregunta N° 15); el resto aclaró que el calzado artesanal no podía competir con el industrial, debido a que poseen factores que afectan la imagen y calidad de dichos bienes, siendo los dos más representativos, estilos poco agradables y la poca duración que posee el artículo; es decir, que para dos quintas partes de la muestra de compradores, el zapato de las grandes compañías, posee mejores atributos y tiende a ser más perdurable; (Ver Anexo 2, Pregunta N° 16).

En cuanto a los distribuidores de este giro, éstos manifiestan que la calidad del producto que ofrecen es aceptable y de muy buena calidad (Ver anexo 3, Pregunta N° 3 y 4) y sería difícil para ellos ofrecer un producto de grandes corporaciones, ya que los precios a los cuales se adquieren es demasiado alto, resultando poco margen de ganancia para estos además, enfatizan que los artículos que ofrecen los productores artesanales tienen la capacidad de satisfacer la demanda y exigencias de los clientes.

## **K. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA EN ESTUDIO, SEGÚN LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA**

### **1. ADMINISTRATIVA**

Las empresas deben caracterizarse por poseer una imagen e identidad corporativa, con la finalidad de ser identificadas por los clientes que consumen o adquieren productos para satisfacer una necesidad; además de la importancia que conlleva para toda la organización, el saber lo que hace y hacia dónde se dirige; según las opiniones de los propietarios de las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, entrevistados, más de la mitad dice contar con ella, al menos con algunos de los elementos que involucra, el resto dice no tener definido ninguno de ellos; lo que significa que no se tiene establecido el rumbo que pretende la empresa (Ver Anexo 4, Pregunta N° 3 y Anexo 5, Ítems 1 y 2 ).

Por otra parte, no poseen el bosquejo de la Estructura Organizativa; por lo que, no se identifican las unidades funcionales dentro de la edificación de las empresas; sin embargo, a pesar de la problemática planteada, cuentan con instalaciones amplias y adecuadas para llevar a cabo las operaciones normales (Ver Anexo 5, Ítems 3, 4 y 5).

Asimismo, el aspecto normativo juega un papel importante dentro de las empresas, para conocer lo que se debe y no se debe hacer dentro de la misma; para el caso, se tiene que casi seis decimos de los entrevistados expresaron no poseer normativa, lo que puede afectar al no tener las reglas del juego claras y genera ambigüedad en las actividades que realizan los empleados, el resto manifestaron sí poseer estas herramientas (Ver Anexo 4, Pregunta N° 4). Dentro de los propietarios que manifestaron poseer normativa interna de trabajo, más de un tercio expresaron contar con reglamento interno de trabajo, de igual manera en la misma proporción los que cuentan con manual de procedimientos y el resto con una herramienta para describir los puestos de trabajo; lo que es importante para tener claridad de las actividades y comportamientos permitidos en las instalaciones de la entidad (Ver Anexo 4, Pregunta N° 5).

La productividad de los empleados depende mucho de la motivación y compromiso que tengan, por lo que es necesario brindar las mejores condiciones para ellos. Con menos de un tercio están los propietarios que opinaron que generan un ambiente de trabajo agradable y estabilidad, una proporción similar los que dicen efectuar regalías de producto a los colaboradores, el resto de las opiniones se resumen en proporcionar artículos de la canasta básica y brindar charlas motivacionales para ellos (Ver Anexo 4, Pregunta N° 6; a pesar de lo anterior, al visualizar el estado de ánimo de los empleados, estos se muestran desmotivados desarrollando las labores encomendadas (Ver Anexo 5, Ítem 7).

Además, es comprensible que una pequeña empresa no brinde capacitación constante a sus empleados dado los recursos que posee; pero sí es factible, la búsqueda de alternativas para generar un mayor conocimiento del trabajo a los empleados. A partir de esto, menos de dos tercios de los entrevistados dijeron no proporcionarla a sus colaboradores y alrededor de un tercio opinaron que si capacitan a su personal (Ver Anexo 4, Pregunta N° 7). De los propietarios que sí manifestaron brindar capacitación a sus empleados, opinaron de forma ambigua que lo hacen

cuando es necesario, por ejemplo cuando se desee adquirir maquinaria nueva habrá que enseñar al operarios a cómo utilizarla, lo que es muy eventual; por otra parte un cuarto de ellos dijeron hacerlo cada tres meses y en misma proporción realizarlo cada año; el resto mencionaron llevarlo a cabo de forma mensual y semestral (Ver Anexo 4, Pregunta N° 8).

El capital humano, es vital en una empresa; dado que sin este sería imposible realizar todas las operaciones normales dentro de la misma; en tal sentido, es importante para toda entidad contar con el personal suficiente para realizar de la mejor manera sus actividades diarias, por tal motivo se indagó respecto a este punto, y para el caso, los entrevistados en casi dos tercios de ellos expresaron contar con suficiente mano de obra para cubrir sus operaciones y más de un tercio mencionaron no poseerlo en forma suficiente, lo que en temporadas de mayor demanda podría generar problemas por la falta de los mismos (Ver Anexo 4, Pregunta N° 9 y Anexo 5, Ítem 11); de estos últimos, casi la totalidad de ellos acordaron que si verían a bien la contratación eventual de trabajadores para cumplir los requerimientos de producto, lo que es una práctica común en estas empresas; una mínima proporción, aunque dijeron no tener personal suficiente, tampoco estarían dispuestos a incrementar su personal en ese periodo (Ver Anexo 4, Pregunta N° 10).

## **2. OPERATIVA**

Las personas, con la finalidad de generar ingresos tanto para sus familias como para la sociedad, se asocian o reúnen tomando en cuenta las capacidades, aptitudes y actitudes que poseen para formar una empresa y que esta sea de provecho para todos y todas.

En tal razón, se consideró a bien consultar el tiempo que los propietarios de las empresas entrevistadas tenían incursionando en el subsector de calzado artesanal; dónde, más de un tercio manifestaron tener una trayectoria empresarial de entre diez a quince años en el área, lo que genera credibilidad al subsector; por otra parte, más de la cuarta parte de abordados expresaron ser productores recientes, teniendo entre uno y cinco años, contando con menos de un décimo que tienen una existencia de más de veinte años (Ver Anexo 4, Pregunta N° 1). Cada objeto de análisis dio a conocer más de un factor que lo motivó a incursionar en esta área; por lo que, menos de cuatro décimos de los entrevistados expresaron que debido al conocimiento de los procesos de

fabricación decidieron dedicarse a esta actividad; por otra parte, la necesidad de un empleo y mantener el negocio familiar fueron los factores siguientes con más de un cuarto de las opiniones recopiladas; lo anterior, evidencia que es un mercado con conocimiento en lo que se realiza (Ver Anexo 4, Pregunta N° 2).

En cuanto al ámbito relacionado directamente con la producción de calzado, es necesario conocer los meses en que se presenta mayor demanda del mismo, ya sea para elevar la producción o para saber cuándo contratar nuevo personal de manera eventual, entre otros motivos. Dichos meses son noviembre, diciembre y enero, cada uno ronda un cuarto de las opiniones recopiladas, el resto manifestaron, incluir agosto y el periodo de semana santa (Ver Anexo 4, Pregunta N° 11). Durante esos meses, la líneas de calzado que ofrecen a sus clientes, dada la competencia existente en el mercado; en promedio cada entrevistado mencionó al menos tres tipos de calzado ofrecido, entre los cuales destacan el casual con más de un cuarto de opiniones, en porcentaje similar las sandalias y el zapato escolar; el deportivo con un catorce por ciento y en proporciones inferiores el industrial y de vestir (Ver Anexo 4, Pregunta N° 12).

Como se mencionó con anterioridad, son al menos tres tipos de calzado los que ofrece cada empresario, pero es importante definir cuál de ellos es el que más comercializa; en este sentido el tipo casual ocupa más de un tercio de las opiniones, con más de un cuarto las sandalias y el escolar y deportivo con un quince por ciento cada uno (Ver Anexo 4, Pregunta N° 13).

Los niveles de producción dependen mucho del tipo de maquinaria que se tenga a disposición, ahí la importancia de saber el tipo que poseen actualmente las unidades de análisis. Se tiene que más de dos tercios de los entrevistados manifestaron que poseen maquinaria, no nueva, pero que funciona perfectamente, el resto, es decir menos de la tercera parte expresaron si poseer maquinaria obsoleta, lo que podría verse reflejado en los niveles de producción (Ver Anexo 4, Pregunta N° 14 y Anexo 5, Ítem 12 y 13). Se mencionó que menos de un tercio de los entrevistados dijeron que poseían máquinas obsoletas, por lo que es necesario establecer la disposición de adquirir nueva para suplir esa carencia; algo contradictorio en las opiniones es que no se tiene la disposición para comprar nueva ya que más de la mitad expresaron no tener esa apertura de adquirirla, lo que puede estar influenciado por factores como la limitación de recursos económicos

y fuentes de financiamiento (Ver Anexo 4, Pregunta N° 15). De igual manera, al no contar con documentos formales, no se refleja la descripción escrita de los procesos que se ejecutan al interior y tampoco se tiene el diseño de la planta donde se opera.

Por otra parte, las pequeñas empresas por considerar que sus labores no son consideradas de riesgo no cuentan con un Plan de Gestión de Riesgos, orientado a la Seguridad e Higiene Ocupacional de los empleados; en tal sentido, se carecen de señalización o rutas de evacuación en caso de emergencia (Ver Anexo 5, Ítem 15).

### **3. FINANCIERA**

De acuerdo a las entrevistas que fueron posibles realizarse a propietarios de pequeñas empresas de calzado artesanal en el municipio de San Salvador se puede determinar lo siguiente:

El 60.87% de los productores entrevistados manifestaron que en efecto realizaban proyecciones financieras en sus negocios, mientras que el 39.13% aclaró que no realizaba este tipo de estimaciones (Ver Anexo 4, Pregunta N° 35); la mayoría de estas proyecciones se clasificaban en tres tipos: de ventas, la cual los dueños de los negocios consideran importante ya que el 43.33% de los dueños indicó que creaban este tipo de estimaciones, siempre enfocados en épocas en donde el producto de calzado se vende de manera frecuente, por eso es necesario estimar el nivel de venta que se desean; además un tercio de los consultados exteriorizaron que era importante llevar a cabo proyecciones de costos ya que el precio de la materia prima, mano de obra y costos indirectos que incurren durante el proceso de producción son de vital importancia a tomar en cuenta para incrementar los niveles de utilidad que esperan obtener, ya que en épocas de auge en la ventas, elementos como la mano de obra y los costos indirectos de fabricación tienden a incrementarse de manera proporcional, por lo cual la contratación de manera anticipada es una medida que toman en cuenta para tratar de disminuir este coste, cerca de un cuarto de los entrevistados respondió que es necesario realizar evaluaciones de los gastos dicho rubro está representado en la contratación de personal administrativo por parte de las pequeñas empresas además, de que se tiene en cuenta contratar personal en el área de ventas por lo tanto es

imprescindible el cálculo de dichos egresos en el momento de proyectar utilidades y niveles de rentabilidad (Ver Anexo 4, Pregunta N° 36).

Por otra parte, se determinó que los encargados de realizar las estimaciones, en la mayoría de negocios es el propietario ya que son talleres o establecimientos en el cual no se cuenta con los recursos monetarios necesarios para la contratación del personal idóneo (Profesionales en el área de Economía u otras profesiones afines) para realizar este tipo de proyecciones; en más de un cuarto de la empresas en estudio se presentó esta situación; otro porcentaje enfatizó que el delegado de realizar estas proyecciones era el administrador del negocio, el 17.39% enfatizó que estas responsabilidades se le adjudicaban a un contador y un 4.39% indicó que dichas operaciones las realizaba el gerente de ventas (Ver Anexo 4, Pregunta N° 37).

El 72% de estos presupuestos tienen un horizonte temporal de 6 meses a un año, es decir que son realizadas a corto plazo por parte de estas organizaciones; además el 28% de empresas planteó que es necesario realizarlas cada uno o tres meses (Ver Anexo 4, Pregunta N° 38).

El 95.5% de consultados indica que hace uso de financiamiento externo (Ver Anexo 4, Pregunta N° 39) para tener mayor flujo de efectivo. Más de la mitad de estos, indicaron que la mejor manera de obtener este tipo de crédito es a través de un banco que ofrezca una tasa de interés baja o aceptable aunque dicha situación aumente el nivel de deuda, pero mejora el índice de actividad de sus negocios ya que poseen efectivo para la producción diaria de calzado. Por otra parte, el 8.69% de entrevistados no se sienten cómodos haciendo este tipo de préstamo, por lo cual optan por buscar financiamiento con familiares o conocidos que no generen intereses o documentos que respalden dicha operación, el 8.69% incluso lo solicitan a los proveedores de insumos ya que algunos de estos realizan este respaldo para aquellos negocios que se encuentra en la etapa de crecimiento; además se verificó en algunas respuestas, que se prefiere obtener financiamiento por instituciones que no se dedican a dicha actividad, más de la décima parte de propietarios indicó esta como mejor opción (Ver Anexo 4, Pregunta N° 40).

Se estableció que la mitad de los proveedores de materia prima de las pequeñas empresas de calzado artesanal ofrecen créditos a los propietarios de dichos negocios (Ver Anexo 4, Pregunta

N° 41); éstas facilidades de pago se realizan en la mayoría de ocasiones en un lapso de tiempo de 2 semanas de plazo para pagar, el 17.39% ofrecen un plazo mensual de pago y el 8.69% aclaró que tan solo reciben una semana como tiempo límite para cubrir las obligaciones (Ver Anexo 4, Pregunta N° 42).

Estas empresas manifiestan tener mejor flujo de efectivo ya que entre más periodo de pago les ofrecen sus proveedores mayor tiempo mantienen dinero para cubrir las operaciones de la empresa.

Por otra parte, casi tres cuartas partes de los entrevistados, manifestaron que otorgan facilidades de pago a sus clientes, en ocasiones más frecuentes a distribuidores que demanda grandes cantidades de productos (Ver Anexo 4, Pregunta N° 43), cerca de dos tercios de estos opinó que conceden periodos de pago semanal, 12% de estos otorgan dos semanas para cobrar esta deuda y el resto acreditan un plazo de pago de un mes (Ver Anexo 4, Pregunta N° 44).

Al indagar sobre la satisfacción que tienen los pequeños empresarios acerca del negocio que poseen cerca de dos tercios de estos indicaron que la rentabilidad que posee la empresa es aceptable y consideran factible seguir en la producción de calzado (Ver Anexo 4, Pregunta N° 45); sin embargo, aquellos que no consideran adecuado seguir con este tipo de actividad establecieron medidas para mejorar la situación tales como: reducir costos de producción; disminuir gastos de operación; aumentar los niveles de venta; invertir en nuevas estrategias de venta para obtener mayores utilidades y mantener los costos; vender afuera del municipio de San Salvador; otorgamiento de un préstamo para mejorar el negocio o tratar de exportar el producto a la región centroamericana (Ver Anexo 4, Pregunta N° 46).

## **L. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. ALCANCES**

De los diferentes alcances logrados con la investigación realizada, se muestran a continuación los principales:

- a) Esta investigación proporcionó nuevos conocimientos, ya que se obtuvieron datos precisos sobre la manera que administran sus recursos, donde se obtuvo un dialogo con el propietario de la Empresa GW acerca de la temática estudiada.
- b) La elaboración de una herramienta administrativa permitió que las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador y de forma específica el caso ilustrativo, pudiera visualizar tanto el factor administrativo, operativo, financiero y de mercado dentro de un plan de negocios, permitiéndole acceder a nuevas fuentes de financiamiento, reducción de costos y aumentos de los ingresos, impulsar nuevas estrategias de comercialización y fomentar el desarrollo de sus empleados.
- c) Ayudó a que las organizaciones en estudio lograran rediseñar su filosofía administrativa acorde a las exigencias del mercado y tomando decisiones acertadas para elegir cursos de acción donde puedan tener un rumbo definido en el corto y largo plazo.
- d) También facilitó que realicen sus operaciones de manera adecuada y así planificar y controlar sus actividades en el corto o largo plazo, logrando el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva en el mercado.
- e) Contribuyó a la administración de las unidades monetarias de las entidades, para minimizar los riesgos de los factores internos y externos; y así obtener rentabilidad en sus acciones productivas para garantizar liquidez y solvencia en sus compromisos.

## **2. LIMITACIONES**

El estudio realizado a las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, presentó durante el proceso de recolección de datos una serie de limitantes que se puntualizan a continuación:

- a) El tema de la inseguridad es el que más afectó al momento de ejecutar las encuestas y entrevistas, ya que el municipio se considera uno de los más violentos del Departamento de San Salvador; algunas empresas no pudieron ser visitadas por estar ubicadas en zonas con alta incidencia de peligrosidad.
- b) Del universo de unidades económicas en estudio que se tenía, algunos de sus propietarios no proporcionaron información, aduciendo que no era con fines educativos sino que, con fines

fiscales, en los cuales se consideran aspectos de ingresos y niveles de venta; a pesar de que se les expuso que este no era el caso, no cedieron a la solicitud.

- c) Durante el proceso de recolección de datos, se verificó que la mayoría de organizaciones no están formalmente identificadas, ya que no poseen rótulos visibles al público y esto dificultó su ubicación.
- d) También se prolongó el tiempo al momento de pasar los cuestionarios, ya que este factor y la falta de interés por parte de los distribuidores de las pequeñas empresas de calzado artesanal, provocó que los datos se recolectarán en un periodo extraordinario.

## **M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- a) El surgimiento de competidores dedicados a la producción de calzado artesanal en el municipio de San Salvador, afecta a los productores actuales; esto se debe a que existe una saturación de comerciantes en los segmentos de mercado de dicha actividad y generan poca rentabilidad para los propietarios de estas entidades.
- b) Según la opinión de los clientes de estas pequeñas industrias, se determinó que los factores más importantes en la adquisición de estos artículos son: la calidad, el precio, y el confort sin importar la marca; cumplir con estos indicadores es suficiente para que estos comerciantes obtengan una ventaja competitiva contra las grandes compañías de calzado; si estos ofrecieran mejores establecimientos o estrategias para ofrecer sus bienes al mercado.
- c) Con base a la información recopilada se determina qué; el calzado artesanal posee sustitutos representados por los artículos industriales, los cuales poseen factores como calidad, imagen y mejores establecimientos en donde adquirirlos; sin embargo, el precio de estos es alto en comparación al zapato artesanal.
- d) Se especifica que los pequeños empresarios artesanales hacen uso de proyecciones financieras, sin embargo no utilizan un análisis a través de razones financieras por lo cual desconocen el nivel de apalancamiento, razón de actividad, nivel de liquidez y rentabilidad que posee la organización; además desconocen el tipo de beneficio a mediano plazo que les otorgaría la implementación de un proyecto de inversión.

- e) Se determinó que existe una fuerte competencia entre los fabricantes del subsector en estudio, debido a que cada productor tiene definido a su cliente, es decir, el distribuidor de calzado artesanal; sin embargo este último se encuentra dispuesto a considerar nuevos proveedores, que le garanticen mejores beneficios enfocándose en precios, calidad y comodidad, lo que ocasiona la apertura a generar negocios con otros intermediarios.
- f) Las empresas deben evaluar el comprar sus insumos con otros proveedores, manteniendo a sus proveedores actuales; dado que, al indagar en el mercado los diferentes precios de los mismos; podrían encontrar quienes les abastezcan a menor costo manteniendo el nivel de calidad.
- g) Deficiencia en procedimientos administrativos importantes para el funcionamiento de las empresas como lo son: identidad e imagen corporativa; asimismo, de normativa que regule el accionar de las operaciones propias de la misma; aunado a eso, existe carencia de planes de capacitación que impulsen el crecimiento profesional del personal que labora dentro la organización, ocasionando desmotivación en el desarrollo de sus actividades y corriendo el riesgo, de perder personal capacitado y que este se dirija hacia la competencia, en busca de mejores oportunidades; además, no cuentan con estructuras organizativas definidas; en las cuales se identifiquen las diferentes unidades que operan dentro de la entidad.
- h) Las pequeñas empresas de calzado artesanal, consideran que sus espacios de trabajo son los indicados para operar por la magnitud de sus operaciones; debido a eso, no cuentan con un plan de estructuración de la planta que les permita mantener una bodega para el almacenaje de producto terminado; mismo que contribuiría a suplir una necesidad emergente de los distribuidores, al agotarse la mercancía que poseen para la venta.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a) Establecer medidas estratégicas para tratar de diversificar los mercados actuales esto para evitar que la apertura de nuevos comerciantes en el municipio no afecte a los productores actuales y generen mayor rentabilidad para los negocios.
- b) Enfocarse en obtener altos niveles de calidad, establecer técnicas para mantener los precios y buscar alternativas para que el calzado que se ofrece sea confortable: además buscar medidas para mejorar establecimientos y ofrecer comodidad a los clientes.

- c) Establecer procedimientos similares a los de las grandes compañías de calzado para crear nuevos estilos y mejorar la imagen de los productos además de crear estrategias de publicidad y generar proyectos de inversión de establecimientos que sean seguros y adecuados para los clientes.
- d) Generar un análisis financiero para tomar decisiones adecuadas dentro de la organización en aspectos como financiamiento externo, medidas que generen mayores índices de liquidez, mejorar las razones de actividad y optimizar los niveles de rentabilidad de la compañía, además de estimar resultados de la implementación de proyectos de inversión que promuevan la ventaja competitiva de éstas.
- e) Los fabricantes del producto en mención, deberán realizar acciones para dar a conocer, no solamente el producto que se elabora, sino también los beneficios que se ofrecen en relación a precios, calidad y comodidad, para una posible apertura a nuevos acuerdos comerciales, especialmente con aquellos negocios distribuidores que no se encuentren satisfechos con sus proveedores actuales.
- f) Evaluar en el mercado extranjero, el costo y la calidad de la materia prima; con la finalidad de determinar si al comprar en grandes proporciones, se reducen los costos y se aumentan los márgenes de utilidad.
- g) Diseñar propuesta de Imagen e Identidad Corporativa, con la finalidad de atraer clientes potenciales; asimismo, exponer la importancia de la formulación de normativa interna, aplicable al accionar de la entidad; plantear las diferentes alternativas para que los propietarios de las pequeñas empresa de calzado, capaciten al personal sin incurrir en costos adicionales; contribuyendo a la motivación de los mismos generando un buen clima laboral; además de plantear la importancia de la formulación de una adecuada estructura organizativa, identificando las diferentes unidades de trabajo dentro de la empresa.
- h) Formular una reestructuración de la planta, con la finalidad de implantar una bodega de producto terminado que supla necesidades emergentes para los distribuidores.

### **CAPÍTULO III**

## **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LA GENERACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, APLICADO A GRUPO GW, S.A. DE C.V.”**

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, permiten plantear las siguientes etapas del Plan de Negocios para desarrollar nuevas estrategias de comercialización en las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, aplicado a Grupo GW; tales como: Plan Administrativo, Plan Operativo, Plan de Mercado y Plan Financiero.

### **A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de plan de negocios para las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador que permita crear nuevas estrategias de comercialización y obtener mejores beneficios, generando valor agregado para los consumidores, aplicado a Grupo GW, S.A de C.V.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Crear un plan administrativos enfocado en recursos humanos y gerenciales
- b) Establecer un plan operativo que identifique las principales actividades en el área productiva de los sujetos de estudio.
- c) Aplicar un plan de mercado para generar una mezcla comercial orientada a la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.
- d) Plantear un plan financiero para el manejo de las finanzas que faciliten la toma de decisiones en las compañías.

## B. PLAN ADMINISTRATIVO

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### a) Nombre de la Empresa

GRUPO GW, S.A. DE C.V.

#### b) Giro

Fabricantes y Distribuidores de calzado.

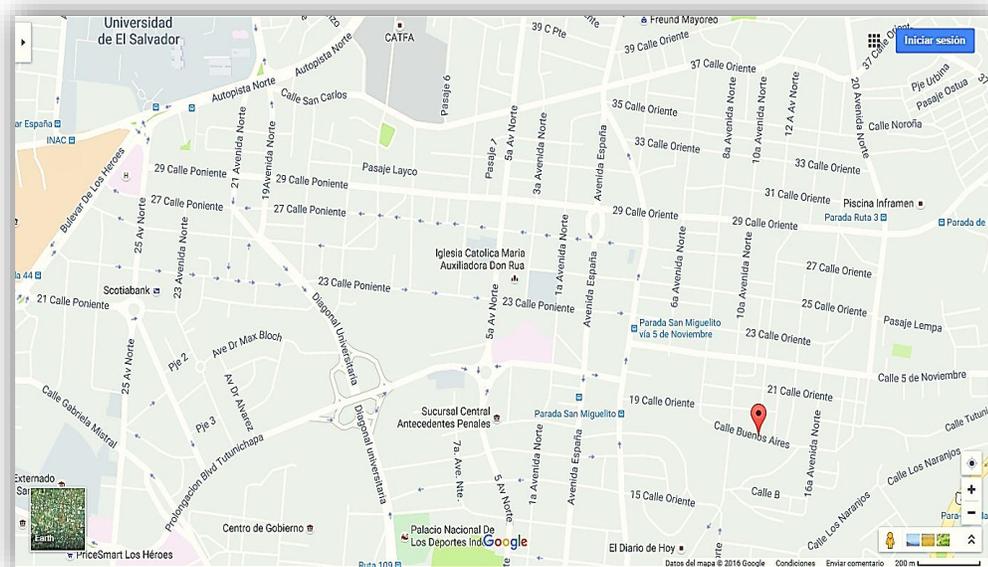
#### c) Contacto

Email: [grupogw2012@yahoo.com](mailto:grupogw2012@yahoo.com); Tel.: 2235-9616; PBX: 2235-8569

#### d) Ubicación

Se encuentra en una pequeña zona industrial del municipio de San Salvador, específicamente en la Colonia Guatemala, 12 Avenida Norte y Calle Buenos Aires #35, San Salvador.

**FIGURA No. 4**  
**Ubicación Geográfica de Grupo GW**



FUENTE: <https://www.google.com/maps/place/Calle+Buenos+Aires,+San+Salvador/@13.7073895,-89.1898502,17z/data=!4m5!3m4!1s0x8f6330bed169a07d:0x1d5604008d0e178a18m2!3d13.7075048!4d-89.1851828>

## 2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

### a) Objetivos Estratégicos

- i. Incrementar anualmente la rentabilidad de la empresa, a través del desarrollo de nuevas estrategias de comercialización.
- ii. Diversificar a corto plazo, los segmentos de mercado actuales a nivel nacional.
- iii. Optimizar los procesos de producción a través de la creación del área de control de calidad, planificación de entregas e inventario de productos terminados.
- iv. Capacitar al personal de la entidad al menos cada tres meses.
- v. Buscar nuevos distribuidores del producto en la región centroamericana.

### b) Valores

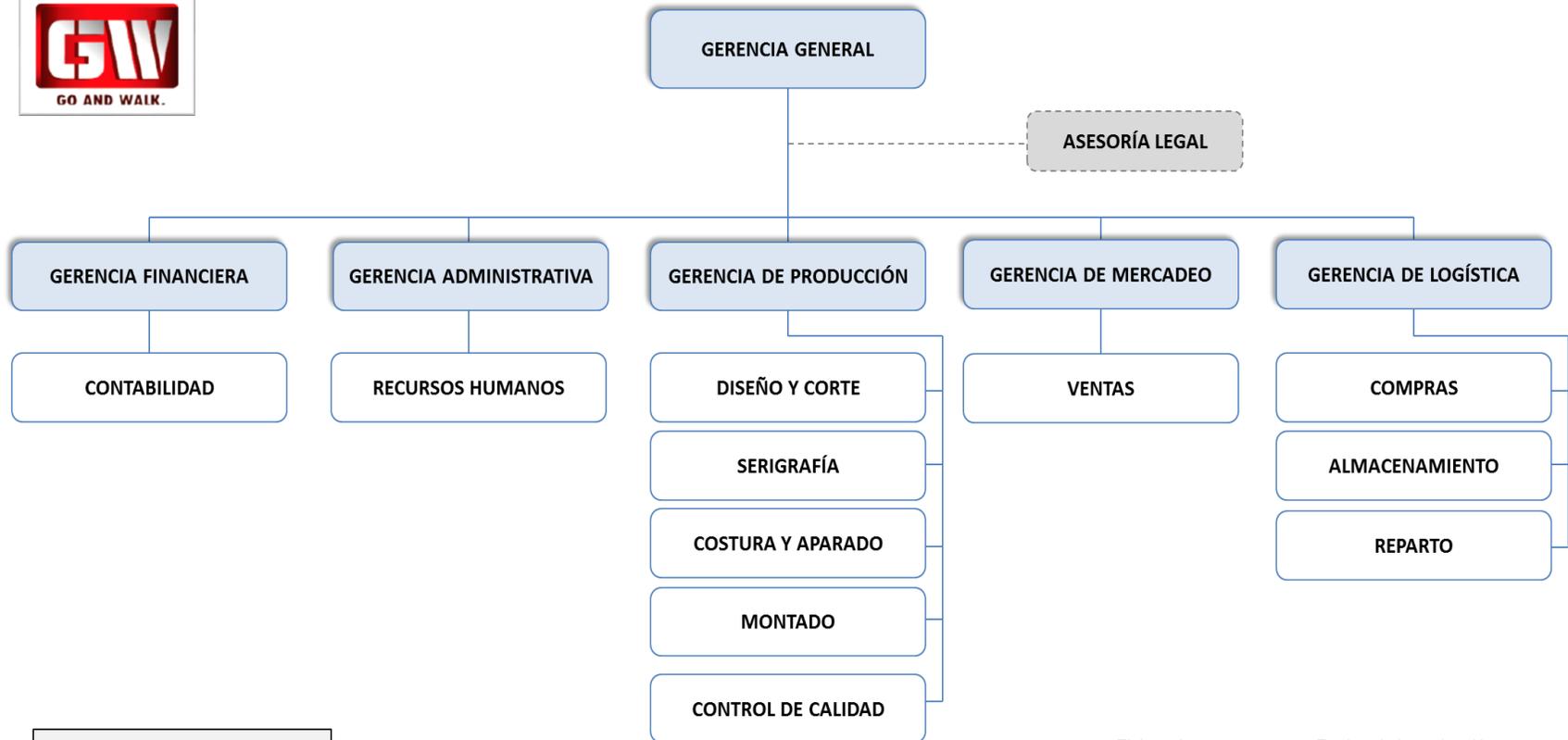
- i. **Respeto**  
Establecer relaciones con nuestros clientes y con el personal de la empresa, basadas en la aceptación de sus ideales.
- ii. **Responsabilidad**  
Lograr la entrega efectiva de los productos en los tiempos convenidos.
- iii. **Honestidad**  
Tener como base fundamental de nuestros valores el trato digno y equitativo con nuestros compradores, fomentando así la confianza y fidelidad de los mismos.
- iv. **Compromiso**  
Mantener acercamiento con las necesidades de los clientes, a fin de satisfacerlas con los bienes que se ofrecen.
- v. **Calidad**  
Mantener el estándar en los artículos que se comercializan, con la finalidad de mantener la excelencia en el mercado.

### **3. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**

#### **a) Estructura Organizativa**

La estructura organizacional que posee la empresa es jerárquica; siendo la Gerencia General el ápice estratégico en la toma de decisiones; por lo que, maneja datos e información y es donde se giran las órdenes hacia las demás unidades, de acuerdo al bienestar del negocio; contando además, con asesoría legal por parte de fuentes externas; asimismo, se sugiere la creación de cinco áreas funcionales: Financiera, Administrativa, Producción, Mercadeo y Logística; existiendo un mando lineal desde el Gerente General hacia las demás gerencias y estas últimas delegan las funciones y procedimientos a sus departamentos respectivos, como se observa a continuación:

**FIGURA No. 5**  
**Organigrama Propuesto para Grupo GW**



— Línea de Autoridad  
 - - - - - Línea de Staff

Elaborado por : Equipo de investigación

Fecha de Elaboración : Enero 2017

FUENTE: Aporte del equipo de investigación

#### **4. ÁREAS CLAVES DE ÉXITO**

**a) Control de Calidad**

Impulsar la creación del área de control de calidad dentro del proceso productivo.

**b) Exportaciones**

Diversificación del segmento de mercado al cual se dirige actualmente, con el enfoque hacia la región centroamericana.

**c) Compra de Materia Prima**

Buscar las alternativas que satisfagan los requerimientos de la entidad, principalmente en términos de calidad y precios, considerando la diversidad de proveedores.

**d) Producto Estrella de la Empresa**

Potenciar el tipo de calzado industrial; dado que, las pequeñas empresas con tipos de calzado comunes han acaparado el segmento actual y en su mayoría no ofrecen estos estilos; lo que puede ocasionar ventaja competitiva.

**e) Creación de Almacén para Producto Terminado**

Con la apertura de una bodega para, la empresa hará uso de su capacidad instalada, que por el momento la tiene ociosa; así, podrá satisfacer las necesidades de sus clientes en corto tiempo.

#### **5. REQUERIMIENTOS SUGERIDOS PARA EL FORMATO DE UN PERFIL DE PUESTOS DE TRABAJO**

Con la finalidad de normalizar la asignación de funciones del personal de la empresa, se debe elaborar un Descriptor del Puesto del Trabajo (Ver Anexo 7) que detalle las actividades a desempeñar por cada uno de los empleados en sus diferentes áreas laborales; considerando viable que, sea por medio de un documento escrito, dónde se den a conocer todas las tareas que cada uno debe ejecutar; siendo los principales componentes de dicho documento, según a continuación:

**a) Identificación**

Se deberán especificar, los datos generales del puesto de trabajo: Nombre del puesto, puesto superior inmediato, departamento o unidad a la que pertenece y la fecha de asignación de las actividades.

**b) Misión del Puesto de Trabajo**

Describir el objetivo principal del puesto de trabajo, para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener.

**c) Funciones Básicas**

Son en las cuales, se descompone la misión del puesto de trabajo y de cuya realización es responsable el ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Debe describir, sólo los aspectos críticos que, vistos en su conjunto, informen de su razón de ser.

**d) Perfil de Contratación**

- i. **Formación Básica.** Indicar el grado académico que requiere el puesto de trabajo a desempeñar; o, sino requiere de ningún nivel educativo.
- ii. **Conocimientos, Habilidades y Rasgos de Personalidad.** Detallar los que principalmente se requieren en el puesto, a manera de desempeñarlo de forma satisfactoria y los cuales pueden ser mejorados mediante entrenamiento y desarrollo; indicando también, si es de tipo indispensable o deseable.
- iii. **Experiencia Previa.** Trabajos o puestos anteriores al cargo actual (dentro o fuera de la empresa) que deben haberse desempeñado para adquirir la experiencia de trabajo mínima que permita normalmente el puesto, considerando para esto que se reúne la formación mínima anteriormente señalada; o, sino requiere de la misma, puede omitirse este apartado.

**e) Otros Aspectos**

Debe incluir, información significativa necesaria para comprender el puesto y que complemente la descripción del mismo. Información importante que no haya sido recogida en otros apartados o descripción, con mayor detalle, de la actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

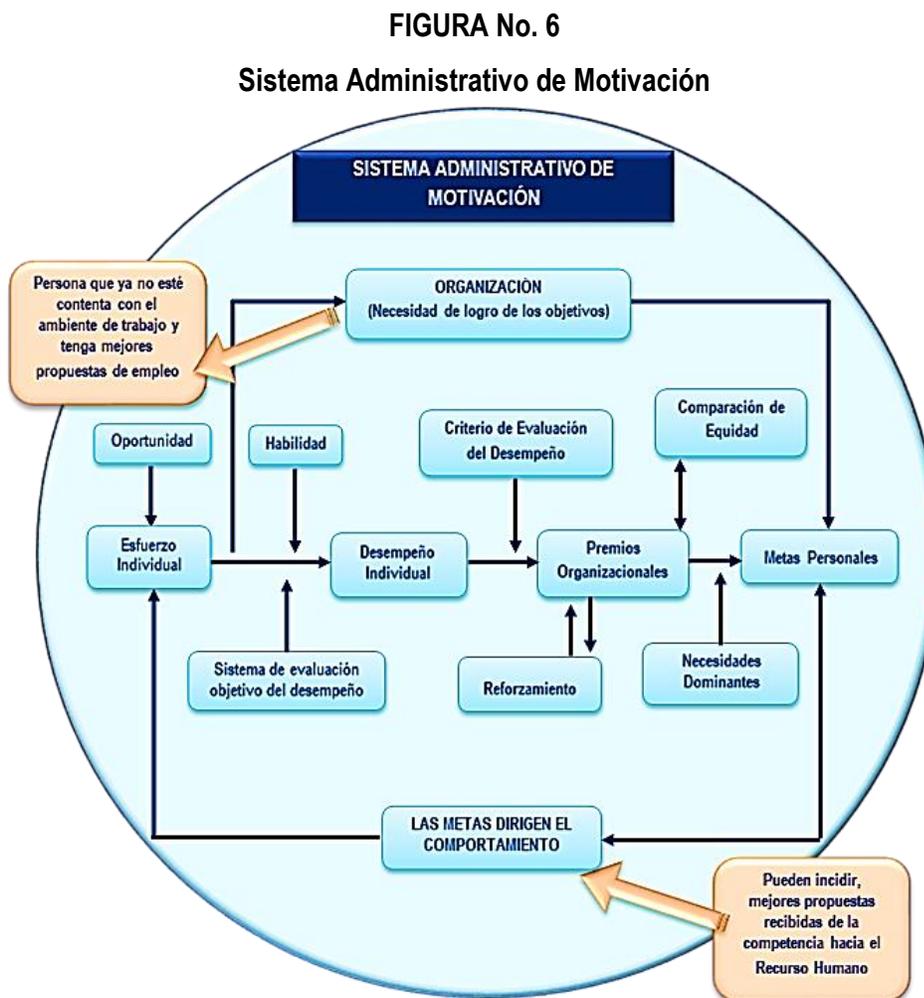
## 6. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

### a) Motivación

Desarrollar actividades que coadyuven a mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, con la finalidad de potenciar la productividad por parte del capital humano; siendo este, un elemento importante dentro de la entidad.

#### i. Representación Gráfica del Sistema Administrativo de Motivación

Por lo anterior, se plantea en la Figura No. 6, la gráfica del Sistema Administrativo de Motivación, que se debería implementar en Grupo GW.



FUENTE: Aporte del equipo de investigación basados en el Libro "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen R. Covey".

## ii. Descripción del Sistema Administrativo de Motivación

El diagrama anterior, muestra como el sistema integra los factores que forman parte del proceso motivacional.

La empresa utiliza diferentes formas de beneficiar al recurso humano, dependiendo del desempeño mostrado hacia el logro del objetivo común; siendo éste, su principal fuente generadora de ingresos; por tal motivo, se ve en la necesidad de indagar cuáles son sus carencias, con el fin de suplirlas; considerando en primera instancia, las necesidades básicas.

La organización evalúa a su personal, captando en cada uno de ellos su capacidad; por lo que, les brinda nuevas oportunidades obedeciendo a las habilidades mostradas.

Cada uno de los empleados, se esforzará individualmente con el propósito de obtener un beneficio propio no así grupal, que supla tanto sus necesidades de supervivencia, subsistencia y existencia.

La entidad reforzará las cualidades del personal por medio de programas de entrenamiento y especialización de las áreas; fomentando así, los deseos de superación de cada colaborador.

Deberá implementar diferentes premios para sus empleados; estimulando así, su capacidad práctica e intelectual; incentivándolos, con muestras de amabilidad por parte de la jefatura, haciéndoles saber la importancia de su función dentro de la empresa; asimismo, recompensar a aquellos que han mostrado el mejor desempeño de sus funciones (empleado del mes), y reconocerles ya sea de forma económica (bonos) o en especie (producto-calzado), como muestra de agradecimiento al logro de los objetivos.

Es importante para el negocio, que no se considere como primer recursos de cambio y control de costos, el recorte de personal; ya que, son ellos quienes ayudan a controlar dichos factores, con la generación de nuevas ideas y propuestas de mejora; no obstante, dentro de todo el capital humano siempre se puede encontrar alguna persona que ya no le agrade su ambiente de trabajo, y decida emprender nuevos rumbos.

Lo anterior expuesto, puede deberse a la intervención de la competencia en las decisiones del personal, ofreciéndoles mejores propuestas de empleo y de incentivos, tanto para ellos, como para sus familias; por ende, es un factor externo determinante, que se pretende controlar.

### b) Capacitación

Grupo GW, cuenta con más de 10 empleados permanentes; por lo que, con base al Artículo 26, literal c, de la Ley de Formación Profesional; está obligado a pagar del monto total de su planilla de sueldos y salarios de los trabajadores permanentes, el 1% adicional de su aportación patronal del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS); cuantía destinada para el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP); quien será la Institución responsable de la capacitación del personal en los temas que ellos requieran, situación vista como incentivo para el crecimiento particular de cada uno de ellos.

Por lo anterior, considerándose que el trabajador debe capacitarse de forma trimestral con al menos un tema para entrenamiento; en el Cuadro No. 5, se listan las áreas, temas y tiempo requerido a considerarse para capacitación.

### CUADRO No. 5

#### Detalle de áreas, temas y tiempo requerido para capacitación del personal de Grupo GW

No.	ÁREAS	TEMAS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN REQUERIDA PARA LA CAPACITACIÓN	<sup>1/</sup> Promedio de costo de capacitación $\{[(\$125.00 \times 10\% = \$12.50) \times 20] \times 4 \text{ veces al año}\}$
1	ALTA GERENCIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo e inteligencia emocional</li> <li>Toma de Decisiones y resolución de conflictos</li> <li>Gestión de Recursos Humanos</li> <li>Calidad y Mejora Continua en la Organización</li> </ol>	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67
2	ADMINISTRATIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Técnicas Efectivas de Atención al Cliente</li> <li>Las 5's de la Calidad Total Japonesa</li> <li>Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>Identidad Corporativa</li> </ol>	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67
3	OPERATIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas de manufactura – BPM</li> <li>Administración Efectiva del Tiempo</li> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ol>	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67

No.	ÁREAS	TEMAS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN REQUERIDA PARA LA CAPACITACIÓN	<sup>1/</sup> Promedio de costo de capacitación {[( $\$125.00 \times 10\% = \$12.50$ ) $\times 20$ ] $\times 4$ veces al año}
4	MERCADEO	1. Técnicas de venta y negociación 2. ¿Cómo persuadir al cliente? 3. Publicidad, diseño y promoción 4. Planeación de ventas	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67
5	FINANCIERA	1. Introducción a la Administración Financiera 2. Costos ABC 3. Leyes Tributarias 4. Métodos de Valuación de Inventarios	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67
6	LOGÍSTICA	1. Impuestos 2. Leyes Aduanales 3. Cadena y Suministros 4. Proveedores: búsqueda, selección y evaluación de ofertas	8 horas por cada tema de capacitación	valor por cada tema de capacitación \$41.67
<b>TOTAL DE TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>		<b>24 temas a impartir</b>	<b>Costo por cada tema</b>	<b>\$41.67</b>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN ANUAL, EN CAPACITACIONES AL PERSONAL</b>				<b>\$1,000.00</b>

FUENTE: Aporte del equipo de investigación.

<sup>1/</sup> El patrono deberá cancelar al INSAFORP el 10% del monto de cada capacitación; con base, al artículo de la ley, cada capacitación será impartida por un facilitador que especializado en cada tema proporcionado por la institución.

## C. PLAN OPERATIVO

Estará enfocado en aspectos relacionados al proceso productivo, tales como las etapas para la fabricación del calzado, auxiliándose de flujograma y cursogramas, con el objeto de dar a conocer que la empresa si tiene conocimiento de cómo elaborar el artículo; factores como distribución de planta, formas de pago y créditos, compras y proveedores, así como los controles de calidad.

### 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO <sup>27</sup>

Grupo GW, utiliza el flujo de productos por lotes, en donde el artículo se mueve de una operación a otra; además, al interior de ella, no solo se fabrica una línea de calzado en particular, más bien cuenta con diversos estilos, por lo que, en general, las etapas que atraviesa son las siguientes:

<sup>27</sup> Basado en el proceso productivo descrito por el propietario de Grupo GW.

**a) Proceso 1: Diseño**

Es el primer paso para realizar la elaboración del producto; consiste en seleccionar la forma o el estilo que llevará el zapato y el detalle de cada una de las partes que lo van a integrar.

**b) Proceso 2: Corte**

Consiste en cortar de acuerdo a las especificaciones establecidas, tanto las piezas de cuero (cuerpo del zapato) así como los avíos (plantillas), haciendo uso de los suajes, que son los moldes que ayudan a obtener el corte ideal de las piezas; de igual manera se corta el forro que llevará la pieza. GW tiene la capacidad de obtener los cortes para trescientos pares de zapatos al día y destina cuatro personas para la realización de esta actividad.

**c) Proceso 3: Serigrafía**

En esta sección se colocan viñetas, tanto a la lengüeta del zapato así como a la plantilla del mismo, tomando en cuenta que ambas piezas deben estar debidamente forradas. Para esto se cuenta con una máquina especial para la ejecución de dicho proceso.

**d) Proceso 4: Corte para costura**

En este departamento se realizan tres operaciones fundamentales; la primera de ellas es el desbaste de piezas, seguido del rayado para costura y por último el quemado del logo de la empresa.

**e) Proceso 5: Costura y Aparado**

Se unen las piezas cortadas, formando un solo cuerpo. Anteriormente se realizó el marcado, es precisamente en él, que se coserá para unir las piezas. En el aparado se coloca el forro sobre el cuerpo del zapato que se ha obtenido. Al final se realiza un control de calidad.

**f) Proceso 6: Montado**

Se selecciona la horma de acuerdo a las especificaciones requeridas. Aquí se coloca el avío en la planta de la horma y de igual manera el cuerpo del zapato sobre ella; se adhieren puntas y talones. Por medio de una máquina especial se presiona el montaje y luego alistar para unirlo con la suela.

**g) Proceso 7: Terminado**

Se realiza un control de calidad y se ultiman detalles para llevar el producto a la bodega.

## 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO <sup>28</sup>

Se considera el tipo de calzado industrial debido a que es el que se pretende impulsar y cuya transformación de sus principales componentes se detalla a continuación:

### a) Cuero (Cuerpo del zapato)

- i. Material en bodega
- ii. Inspección de material
- iii. Llevar a sección de corte
- iv. Cortar el cuero
- v. Desbaste de piezas
- vi. Rayado para costura
- vii. Quemado de logo
- viii. Llevar a sección de moldeado
- ix. Moldear las piezas de cuero
- x. Llevar las piezas a sección de costura
- xi. Unir las piezas de cuero y forrar
- xii. Realizar control de calidad unidas las piezas
- xiii. Llevar a sección de montaje

### b) Suela

- i. Material en bodega
- ii. Inspección de material
- iii. Selección de estilo y tamaño de suela
- iv. Llevar a sección de montaje

### c) Lengüeta

- i. Material en bodega
- ii. Inspección de material
- iii. Llevar a sección de corte

---

<sup>28</sup> Basado en el procedimiento para la fabricación de calzado descrito por el propietario de Grupo GW.

- iv. Costar de acuerdo a especificaciones
- v. Colocar forro a la pieza
- vi. Llevar a sección de serigrafía
- vii. Estampar viñeta sobre la pieza
- viii. Trasladar a sección de costura
- ix. Coser las orillas de la pieza
- x. Transportar a sección de montaje

**d) Plantilla**

- i. Material en bodega
- ii. Inspección de material
- iii. Llevar a sección de corte
- iv. Cortar de acuerdo a tamaño y tipo
- v. Colocar forro a la pieza
- vi. Llevar a sección de serigrafía
- vii. Estampar viñeta sobre la plantilla
- viii. Trasladar a sección de montaje

**e) Montaje**

- i. Prensar la plantilla en la horma
- ii. Adherir pegamento en la orilla de la plantilla
- iii. Esperar a que seque el pegamento
- iv. Colocar el cuerpo del zapato sobre la horma
- v. Fijar el cuero con la plantilla
- vi. Lijar la base del montaje
- vii. Colocar pega al cuerpo del zapato y a la suela
- viii. Esperar a que sequen ambas partes
- ix. Colocar cambrillón en la base del cuerpo del zapato
- x. Adherir la suela con el cuerpo del zapato
- xi. Llevar el zapato a la sección de terminado
- xii. Realizar control de calidad al producto terminado

- xiii. Colocar cintas y almohadilla
- xiv. Empacar el zapato
- xv. Trasladar el producto a bodega
- xvi. Colocar el calzado en cajas
- xvii. Almacenar

Lo anterior, se esquematiza en el siguiente cursograma y flujograma de procesos, utilizando la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers que se traduce al español como la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos), cuyo significado se describe a continuación:

**CUADRO No. 6**  
**Representación de cada Símbolo**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Operaciones
	Transporte
	Demora
	Inspección
	Almacenaje

*FUENTE: Retomado de la Simbología ASME*

Con dicha herramienta, el empresario puede observar las etapas que atraviesa cada material hasta integrar el producto terminado. Se han considerado como tales, el cuerpo del zapato o cuero, la suela, lengüeta y plantilla; por el motivo que, son los que se pueden identificar fácilmente en el calzado.

### 3. CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO

#### CUADRO No. 7

#### Cursograma Analítico: Cuero

CURSOGRAMA ANALÍTICO/DIAGRAMA DEL PROCESO										
PIEZA, HOMBRE		GRÁFICA N° 1								
		HOJA N° 1		DE 1						
EMPRESA: GRUPO GW, S.A DE C.V		RESUMEN								
ACTIVIDAD: Cuero		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA					
ACTUAL: <input type="checkbox"/> PROPUESTA: <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="radio"/> Operaciones		6						
		<input type="radio"/> Transporte		4						
		<input type="radio"/> Demora								
		<input type="radio"/> Inspección		2						
		<input type="radio"/> Almacenaje		1						
PREPARADA POR: EQUIPO INVESTIGADOR		DISTANCIA								
APROBADO:		TIEMPO								
FECHA:		TOTAL		13						
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA (Mts)	TIEMPO (Mins)	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCIÓN	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
1	Material en bodega				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	
2	Inspección de material				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
3	Llevar a sección de corte				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
4	Cortar el cuero				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
5	Desbaste de piezas				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
6	Rayado para costura				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
7	Quemado de logo				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
8	Llevar a sección de moldeado				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
9	Moldear las piezas de cuero				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
10	Llevar las piezas a sección de costura				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
11	Unir las piezas de cuero y forrar				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
12	Realizar control de calidad unidas las piezas				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
13	Llevar a sección de montaje				<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	

FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en el proceso productivo descrito por el propietario de GW



**CUADRO No. 9**  
**Cursograma Analítico: Lengüeta**

CURSOGRAMA ANALÍTICO/DIAGRAMA DEL PROCESO										
<b>PIEZA, HOMBRE</b>		GRÁFICA N° 3								
		HOJA N° 1 DE 1								
<b>EMPRESA: GRUPO GW, S.A DE C.V</b>		<b>RESUMEN</b>								
		<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIA</b>					
<b>ACTIVIDAD: Lengüeta</b>		<input type="radio"/> Operaciones		4						
		<input type="radio"/> Transporte		4						
		<input type="radio"/> Demora								
		<input type="radio"/> Inspección		1						
		<input type="radio"/> Almacenaje		1						
<b>ACTUAL: <input type="checkbox"/>      PROPUESTA: <input checked="" type="checkbox"/></b>										
<b>PREPARADA POR: EQUIPO INVESTIGADOR</b>		DISTANCIA								
<b>APROBADO:</b>		TIEMPO								
<b>FECHA:</b>		<b>TOTAL</b>		10						
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA (Mts)	TIEMPO (Mins)	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCIÓN	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
1	Material en bodega				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	
2	Inspección de material				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
3	Llevar a sección de corte				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
4	Cortar de acuerdo a especificaciones				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
5	Colocar forro a la pieza				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
6	Llevar a sección de serigrafía				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
7	Estampar viñeta sobre la pieza				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
8	Trasladar a sección de costura				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
9	Coser las orillas de la pieza				<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
10	Transportar a sección de montaje				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	

FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en el proceso productivo descrito por el propietario de GW

**CUADRO No. 10**  
**Cursograma Analítico: Plantilla**

CURSOGRAMA ANALÍTICO/DIAGRAMA DEL PROCESO										
PIEZA, HOMBRE		GRÁFICA N° 4								
		HOJA N° 1 DE 1								
EMPRESA: GRUPO GW, S.A DE C.V		RESUMEN								
		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA					
ACTIVIDAD: Plantilla		○ Operaciones		3						
		⇨ Transporte		3						
		⊖ Demora								
		□ Inspección		1						
		▽ Almacenaje		1						
PREPARADA POR: EQUIPO INVESTIGADOR		DISTANCIA								
APROBADO:		TIEMPO								
FECHA:		TOTAL		8						
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA (Mts)	TIEMPO (Mins)	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCIÓN	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
1	Material en bodega				○	⇨	⊖	□	▽	
2	Inspección de material				○	⇨	⊖	■	▽	
3	Llevar a sección de corte				○	⇨	⊖	□	▽	
4	Cortar de acuerdo a tamaño y tipo				●	⇨	⊖	□	▽	
5	Colocar forro a la pieza				●	⇨	⊖	□	▽	
6	Llevar a sección de serigrafía				○	⇨	⊖	□	▽	
7	Estampar viñeta sobre la plantilla				●	⇨	⊖	□	▽	
8	Trasladar a sección de montaje				○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	
					○	⇨	⊖	□	▽	

FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en el proceso productivo descrito por el propietario de GW

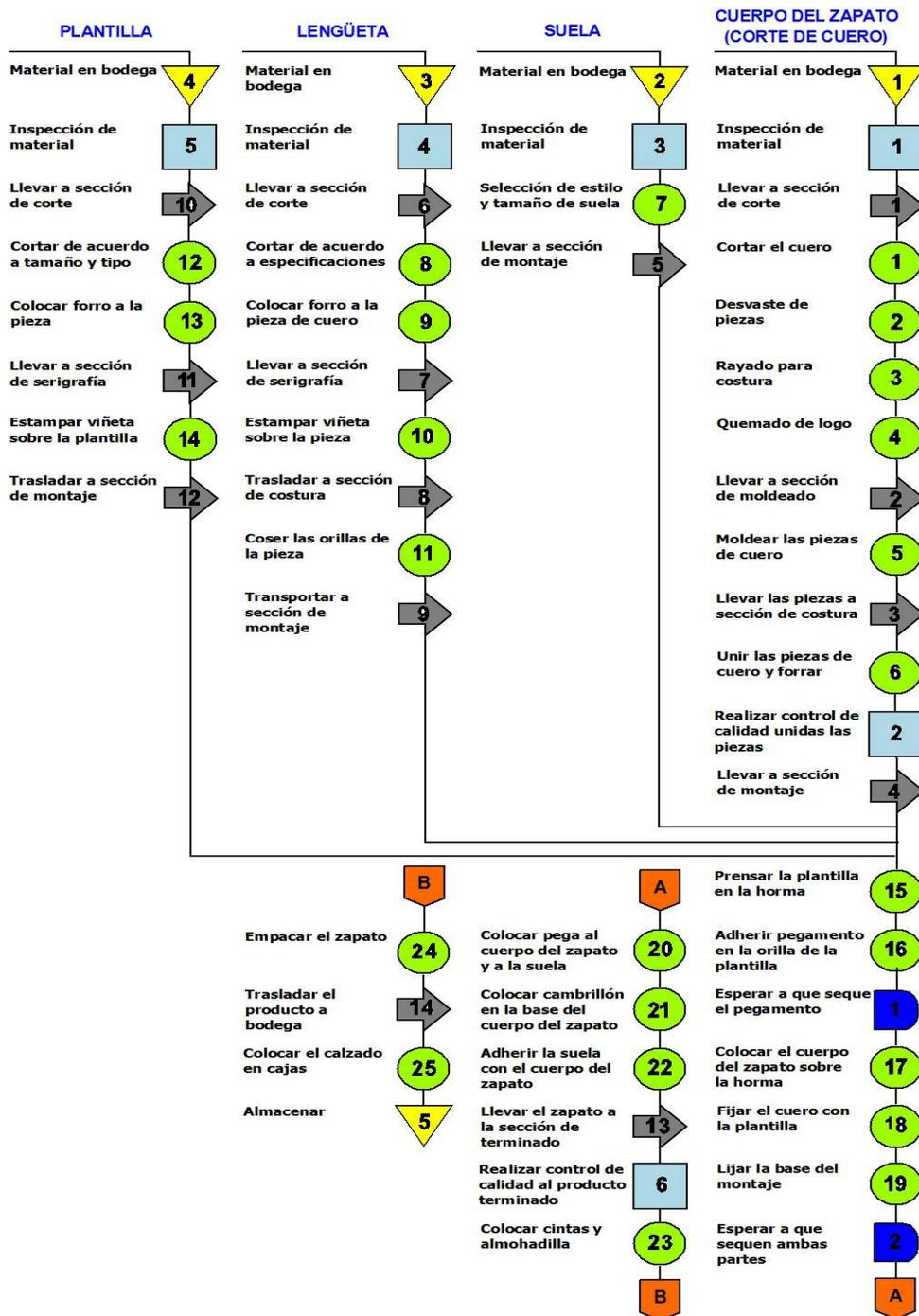
**CUADRO No. 11**  
**Cursograma Analítico: Montaje**

CURSOGRAMA ANALÍTICO/DIAGRAMA DEL PROCESO										
PIEZA, HOMBRE		GRÁFICA N° 5								
		HOJA N° 1 DE 1								
EMPRESA: GRUPO GW, S.A DE C.V		RESUMEN								
		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA					
ACTIVIDAD: Montaje  ACTUAL: <input type="checkbox"/> PROPUESTA: <input checked="" type="checkbox"/>		<input type="radio"/> Operaciones		11						
		<input type="radio"/> Transporte		2						
		<input type="radio"/> Demora		2						
		<input type="radio"/> Inspección		1						
		<input type="radio"/> Almacenaje		1						
PREPARADA POR: EQUIPO INVESTIGADOR		DISTANCIA								
APROBADO:		TIEMPO								
FECHA:		TOTAL		17						
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA (Mts)	TIEMPO (Mins)	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCIÓN	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
1	Pensar la plantilla en la horma				●	⇨	⌒	□	▽	
2	Adherir pegamento en la orilla de la plantilla				●	⇨	⌒	□	▽	
3	Esperar a que seque el pegamento				○	⇨	●	□	▽	
4	Colocar el cuerpo del zapato sobre la horma				●	⇨	⌒	□	▽	
5	Fijar el cuero con la plantilla				●	⇨	⌒	□	▽	
6	Lijar la base del montaje				●	⇨	⌒	□	▽	
7	Colocar pega al cuerpo del zapato y a la suela				●	⇨	⌒	□	▽	
8	Esperar a que sequen ambas partes				○	⇨	●	□	▽	
9	Colocar cambrillón en la base del cuerpo de				●	⇨	⌒	□	▽	
10	Adherir la suela con el cuerpo del zapato				●	⇨	⌒	□	▽	
11	Llevar el zapato a la sección de terminado				○	⇨	●	□	▽	
12	Realizar control de calidad al producto terminado				○	⇨	■	□	▽	
13	Colocar cintas y almohadilla				●	⇨	⌒	□	▽	
14	Empacar el zapato				●	⇨	⌒	□	▽	
15	Trasladar el producto a bodega				○	⇨	●	□	▽	
16	Colocar el calzado en cajas				●	⇨	⌒	□	▽	
17	Almacenar				○	⇨	⌒	□	▽	
					○	⇨	⌒	□	▽	
					○	⇨	⌒	□	▽	
					○	⇨	⌒	□	▽	

FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en el proceso productivo descrito por el propietario de GW

4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

FIGURA No. 7  
Flujograma de Procesos



FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en el proceso productivo descrito por el propietario de GW.

**CUADRO No. 12**  
**Resumen de las actividades propuestas**

RESUMEN			
ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA
 Operaciones	-	25	-
 Transporte	-	14	-
 Demora	-	2	-
 Inspección	-	6	-
 Almacenaje	-	5	-
DISTANCIA			
TIEMPO			
<b>TOTAL</b>	-	<b>52</b>	-

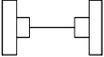
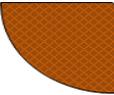
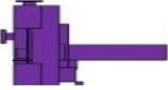
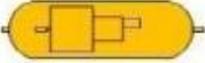
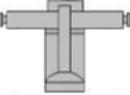
*FUENTE: Aporte del equipo de investigación.*

Por tanto, serán cincuenta y dos actividades a realizar para obtener el producto final; desde el transporte de los materiales de bodega a sus respectivas áreas, hasta transportarlo al almacén de artículos terminados.

## 5. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

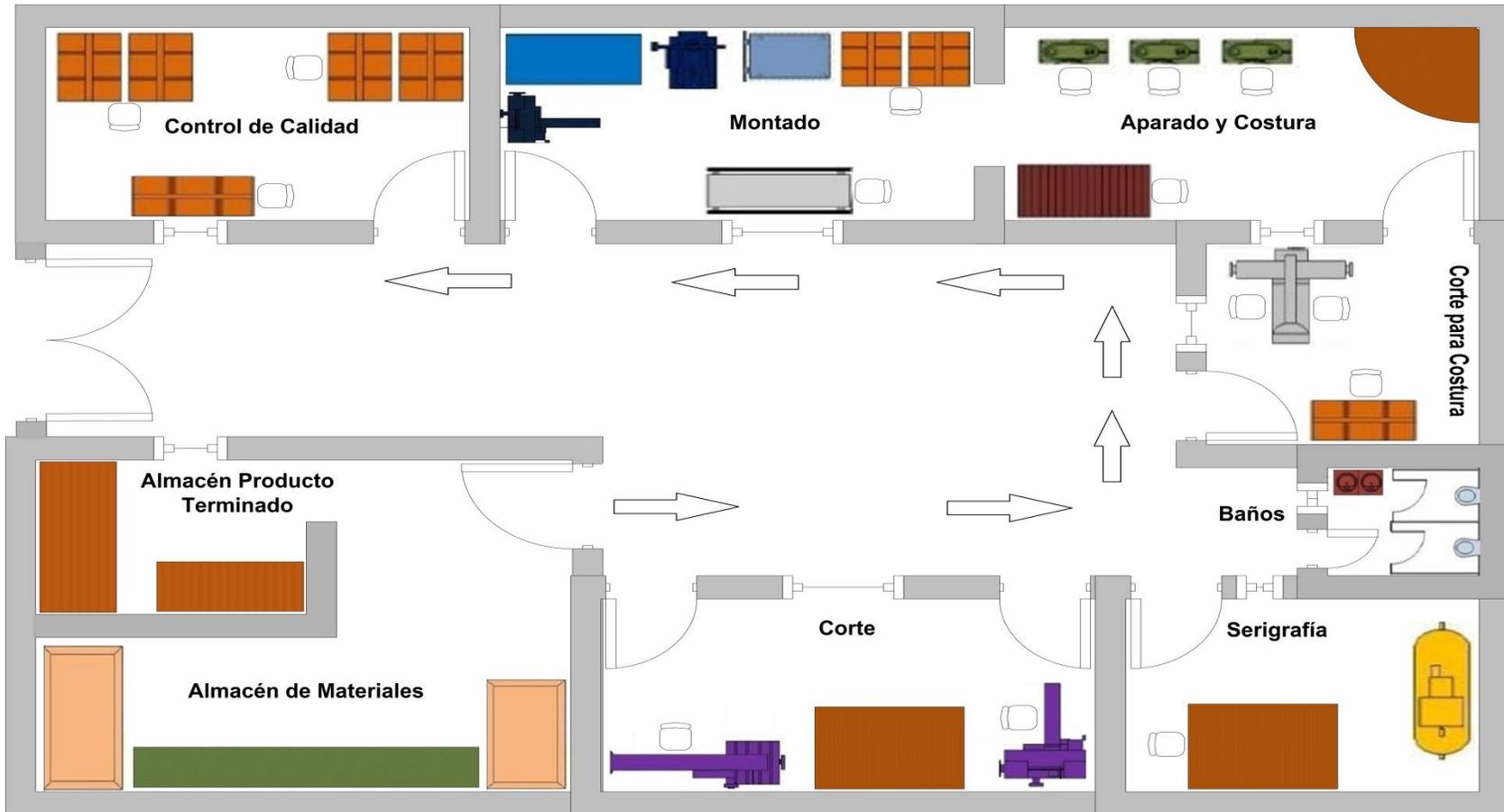
Es de importancia para toda empresa, disponer de instalaciones que garanticen la agilización en los procesos y más aún, que la maquinaria que poseen esté colocada en un lugar que asegure la optimización del tiempo para la fabricación del producto. Dado que Grupo GW no tiene definida una distribución de planta, se propone la siguiente, haciendo uso de la nomenclatura descrita a continuación:

**FIGURA No. 8**  
**Nomenclatura utilizada para Distribución de Planta**

FIGURA	REPRESENTACIÓN	FIGURA	REPRESENTACIÓN
	Divisiones (paredes)		Máquina para montado
	Puertas		Sillas
	Ventanas		Mesa de esquina
	Máquina cortadora		Mesa de esquina
	Máquina para serigrafía		Mesas
	Máquina para cortar		
	Máquina para costura		

*FUENTE: Aporte del equipo de investigación.*

**FIGURA No. 9**  
**Distribución de Planta Propuesta**



*FUENTE: Aporte del equipo de investigación.*

Una de las falencias que tienen las pequeñas empresas del área en estudio, es la falta de control en los procesos que involucra la fabricación del calzado artesanal, específicamente en lo relacionado a la calidad del producto que se ofrece, lo que conlleva imprevistos cuando se cumplen los pedidos de los clientes.

Para el caso de Grupo GW, se propone la creación de una sección que se encargue de las actividades relacionadas a cumplir con las características requeridas. Para tales efectos, es importante realizar dichos controles en dos fases fundamentales del proceso productivo, las cuales son la etapa de corte y la inspección, antes de que el artículo pase a almacenamiento, para asegurarse de cumplir con las especificaciones establecidas.

Lo anterior contribuirá a disminuir desperdicios de material y asegurar a la fase siguiente, recibir un insumo en óptimas condiciones, con el objeto de seguir su transformación sin ningún inconveniente; por otra parte, la supervisión antes de almacenarlo ayudará a entregar un artículo sin defectos lo que puede generar satisfacción en el distribuidor y evitar costos en concepto de reparo o sustitución del calzado, y los demás que puede conllevar.

## **6. COMPRAS Y PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**

Es importante para la entidad, contar con los proveedores que le garanticen la mejor calidad en la materia prima que van a suministrar; además de buscar las alternativas que le generen los mejores beneficios. Será una ventaja, mantener el asocio con las demás organizaciones, es decir las demás pequeñas industrias que se dedican a esta actividad, en lo que se refiere a la compra de insumos, debido a que se obtienen precios menores en comparación si se realizara de forma individual, lo que es favorable cuando se adquiere en grandes cantidades.

Es preciso mencionar que los insumos esenciales, tales como el cuero y la suela, son importados en su mayoría, de países de la región centroamericana. A continuación, en el Cuadro No. 13, se detallan los diferentes proveedores de materia prima y maquinaria, que debe considerar la empresa.

### CUADRO No. 13

#### Lista de proveedores de Materia Prima y Maquinaria

	PROVEEDORES	PAÍS	PRODUCTOS
1	Empresas ADOC, S.A de C.V	El Salvador	Cuero, adhesivos, pliegos de hule, evas, suelas, tacones
2	Artikel Soluciones Industriales, S.A	Guatemala	Suajes, troqueles, etiquetas y accesorios plásticos
3	Azul Profundo, S.A	Guatemala	Suelas de PVC, TR, PU, EXPANSO, Tacones, Cuñas, etc.
4	Coincalsa	Guatemala	Suelas en PVC, P.O. para damas, caballeros y niños
5	Comercial Gina	Guatemala	Maquinaria, hilo, repuestos, materia prima
6	Comercial J&D	Guatemala	Suajes, maquinaria y materiales
7	Distribuidora Cumbre	Guatemala	Pieles, pieles lisas, chinchas, puntas de acero, cambrellones
8	Distribuidora San Andrés	Guatemala	Pieles, sintéticos, pegamentos y cajas de cartón
9	Main Group	México	Maquinaria de inyección para la industria del calzado
10	Drisa	Guatemala	Hilos wonder y flamingo, sintético para corte, suela y forro, tachuelas
11	Fábrica de Cintas San Cristóbal	Guatemala	Cintas para calzado, cordones para productos deportivos
12	Fábrica Tojín Hermanos	Guatemala	Suelas, tacones y tapitas
13	Euro Suelas, S.A	Guatemala	Suelas de poliuretano, TR y ABS
14	GT-Mac	Guatemala	Maquinaria para calzado
15	Herdom Sucs	Guatemala	Maquinaria, repuestos y accesorios
16	Hormas El Árbol de Guatemala, S.A	Guatemala	Fabricación de hormas de polietileno de alta densidad
17	Impocalza-Grupo Flotov, S.A	Guatemala	Hormas, tacones, cuñas, tapitas de repuestos para zapatos
18	Industrias G, S.A	Guatemala	Herraje para calzado, artículos decorativos en metal y confección
19	GDV, S.A	Colombia	Cueros sintéticos, suelas
20	Italmoda	Guatemala	Suelas, tacones, tapitas, tapete y cuñas
21	Peleterías Chávez y Frango	Guatemala	Forros, cuerina, cartones para plantillas, pegamentos, etc.
22	Peleterías Jireh	Guatemala	Pieles importadas y nacionales, suelas Tojín e Italmoda
23	Peleterías Peniel	Guatemala	Suelas, forros, sintéticos, pegamentos, hilos, cuñas
24	Sinai Repuestos y Máquinas, S.A	Guatemala	Agujas, repuestos, máquinas industriales y domésticas, aceites
25	Suelas Guatemala, S.A	Guatemala	Suelas para calzado

FUENTE: Aporte del equipo de investigación, basado en Directorio de Expositores, Exposalzado Guatemala 2014

## **7. POLÍTICAS DE PAGO**

La política de pago consiste en, comprar el cincuenta y cinco por ciento al contado y el resto al crédito cuando se adquiere materia prima del exterior y buscar créditos con los proveedores nacionales, para quince o treinta días plazo.

Grupo GW, debe considerar las opciones de crédito que le ofrecen. Como se planteó, los proveedores son internacionales, por lo que acordar créditos se vuelve complicado, es por eso que la alternativa para la entidad es realizar las compras de materia prima al contado en su mayoría, algo que no es desconocido para ella, ya que históricamente lo ha hecho de esa manera, por lo que se expone seguir con esa misma experiencia, cuando se compra regionalmente.

También, los insumos menores como pegamento, cordones, tachuelas, entre otros, se pueden adquirir en el mercado local, es decir comprando a peleterías o a grandes compañías dedicadas al mismo rubro y que ofrezcan esa alternativa; para lo cual se puede pactar créditos que facilite la cancelación de lo adeudado, lo que en la práctica común pueden acordarse facilidades de pago a quince días plazo. Para lo anterior deberá llevarse a cabo una evaluación de los diferentes abastecedores para establecer cuál es el que ofrece las mejores condiciones a la entidad.

## **8. OPCIONES DE CRÉDITO**

Grupo GW vende a distribuidores nacionales y extranjeros, para estos últimos la política consiste en venta al contado y los gastos relativos a la transacción deberán correr por cuenta de los mismos. Para el caso de los clientes internos, radica en otorgar créditos a quince días plazo, para percibir oportunamente esos fondos y seguir con las operaciones de la empresa.

La entidad busca llegar de manera directa a los clientes del calzado, para lo cual, una de las acciones a ejecutar es la venta por medio de catálogo, mediante la cual se ofrecerán facilidades de pago a los clientes, quienes podrán adquirir el producto y cancelarlo en cuotas, que deberán ser previamente establecidas por el empresario.

## **9. TEMPORADAS DE MAYOR DEMANDA**

Se debe considerar la alternativa de contratar personal para el área de ventas de manera eventual, especialmente cuando existe un auge en la demanda de calzado en los meses de noviembre, diciembre y enero. Lo anterior ayudará a cumplir con los requerimientos que hagan los clientes. Es preciso mencionar, que la empresa cuenta con la capacidad para producir más de lo actual, por lo que no será inconveniente para cubrir la demanda que surge en ese lapso de tiempo; caso contrario es pertinente evaluar la adquisición de maquinaria; pero la atención debe estar en el recurso humano que se necesitara en esos casos.

## **10. CONTROLES DE CALIDAD**

Es oportuno para Grupo GW, ofrecer la mejor calidad en sus productos; es por eso que se hace necesario mantener un control permanente, cuando el artículo pasa de un proceso a otro, para que no presente desperfectos desde un inicio y de esta manera evitar futuros inconvenientes.

Para tales efectos se propone realizar dos controles de calidad; el primero de ellos cuando se prepara el corte para costura del calzado, verificar que todo se encuentre a la medida y pueda continuar sin problemas a la siguiente sección; para que el área de costura reciba un insumo que facilite ese proceso.

El segundo, cuando se termina el artículo; debe pasar por el departamento de control de calidad para ultimar los detalles, y si se le da el aval, llevarlo al almacén de producto terminado para su posterior empaque.

Lo anterior evitará problemas relacionados con la calidad del calzado que llega a los distribuidores y garantiza que las características del bien sean las mejores. Para la ejecución de estos procesos, se expone la creación de una sección dedicada a dichos fines, los cuales tendrán el personal con esos conocimientos encargados de realizar labores de inspección.

## D. PLAN DE MERCADO

### 1. PRODUCTO

Es importante dar a conocer las diferentes líneas de productos que ofrece Grupo GW, así como sus especificaciones principales. Entre los tipos de calzado que brinda la entidad se encuentran el casual, de vestir, industrial, escolar y deportivo; se describen las características primordiales de cada una de ellas, demostrando que los materiales que se utilizan para la elaboración de estos productos son de óptima calidad.

Línea Casual: En esta categoría se genera la apertura de novedosos estilos, en este caso se tomará como base el tipo casual color café que se muestra en la Figura No. 10 y la descripción del mismo, se presenta en el Cuadro No. 14 Calzado Casual.

**FIGURA No. 10**  
**Estilo de calzado Casual**



*FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW*

**CUADRO No. 14**  
**Características del Tipo de Calzado Casual**

<b>DESCRIPCIÓN: ZAPATO CASUAL</b>		
<b>PARTES</b>	<b>NOMBRE DEL MATERIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL</b>
<b>Capellada</b>	Piel Gamuza	Gamuza Negro 1.6-1.8
<b>Forros</b>	Badana sintética	Relleno Plateado con espuma
<b>Suela</b>	Suela Hule Natural	Suela de Hule
<b>Costuras</b>	Hilo Nylon	Hilo Nylon B-138 y B-69
<b>Protección en la punta</b>	Enduralite 1.4	Enduralite 1.4 compuesto por fibra condensada impregnada con resina
<b>Protección en el talón</b>	Enduralite 1.5	
<b>Planta</b>	Cartón de Fibra	Fibra de 2mm de espesor
<b>Adhesivo de Ensamble</b>	Cemento Neopreno	Pegamento Neopreno
<b>Adhesivo para Pegar Suelas</b>	Cemento de P.U	Cemento Poliuretano
<b>Plantilla</b>	Plantilla Preformada	Espuma con Eva con revestimiento de quiana
<b>Cinta</b>	Cinta de 60	100% poliéster de colores
<b>Herrajes</b>	Ojetes Plateados	ojete de latón plateados

FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

Estilo de Vestir: Grupo GW, se caracteriza por la fabricación de diversos estilos, poseer capacidad instalada y materiales de calidad para dicha producción, se tomará como base el estilo en color negro, descrito en la Figura No. 11 y Cuadro No. 15.

**FIGURA No. 11**  
**Estilo de calzado de Vestir**



FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

**CUADRO No. 15**  
**Características del Tipo de Calzado de Vestir**

<b>DESCRIPCIÓN: ZAPATO DE VESTIR</b>		
<b>PARTES</b>	<b>NOMBRE DEL MATERIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL</b>
<b>Capellada</b>	Cuero Oscaría Natural	Gamuza Negro 1.6-1.8
<b>Forros</b>	Badana sintética	Relleno Plateado con espuma
<b>Suela</b>	Suela PVC, tacón de Caucho	Suela de PVC
<b>Costuras</b>	Hilo Nylon	Hilo Nylon B-140 y B-70
<b>Protección en la punta</b>	Enduralite 1.5	Enduralite 1.5 compuesto por fibra condensada impregnada con resina
<b>Protección en el talón</b>	Enduralite 1.5	
<b>Planta</b>	Cartón de Fibra	Fibra de 2mm de espesor
<b>Adhesivo de Ensamble</b>	Cemento Neopreno	Pegamento Neopreno
<b>Adhesivo para Pegar Suelas</b>	Cemento de P.U	Cemento Poliuretano
<b>Plantilla</b>	Plantilla Preformada	Espuma con Eva con revestimiento de quiana
<b>Cinta</b>	Cinta de 60	100% poliéster color negro
<b>Herrajes</b>	Ojetes Negros	ojete de latón plateados

*FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW*

Estilo Industrial: Grupo GW, considera esta línea de productos como la que debe potenciar, para generar diferenciación sobre la competencia, ya que la mayoría de ellos no fabrica este tipo, se tomará como base el diseño de la Figura No. 12 y sus características en el Cuadro No. 16.

**FIGURA No. 12**  
**Estilo de Calzado Industrial**



FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

**CUADRO No. 16**  
**Características del Tipo de Calzado Industrial**

DESCRIPCIÓN: ZAPATO INDUSTRIAL		
PARTES	NOMBRE DEL MATERIAL	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL
Capellada	Piel de Gamuza	Gamuza Negro 1.6-1.8
Forros	Relleno Negro	Relleno Plateado con espuma
Suela	Suela de Hule Natural	Suela de PVC
Costuras	Hilo Nylon	Hilo Nylon B-138 y B-69
Protección en la punta	Cubo de Acero	Cubo de acero arda 500
Protección en el talón	Enduralite 1.4	Enduralite 1.4 compuesto por fibra condensada impregnada con resina
Planta	Cartón de Fibra	Fibra de 2mm de espesor
Adhesivo de Ensamble	Cemento Neopreno	Pegamento Neopreno
Adhesivo para Pegar Suelas	Cemento DE P.U	Cemento Poliuretano
Plantilla	Plantilla Preformada	Espuma con Eva con revestimiento de quiana
Cinta	Cinta de 60	100% poliéster color negro
Herrajes	Ojetes Negros	ojete de latón plateados

FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

Línea de Calzado Escolar: Grupo GW ofrece variedad de estilos de esta gama de productos, bajo los estándares solicitados por el Ministerio de Educación, con la implementación del Programa de Paquetes Escolares; se generan para jóvenes y señoritas que actualmente cursan el nivel básico e intermedio educativo; se tomará como base la Figura No. 13 y su descripción se encuentra en el Cuadro No. 17.

**FIGURA No. 13**  
**Estilo de Calzado Escolar**



FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

**CUADRO No. 17**  
**Características del Tipo de Calzado Escolar**

DESCRIPCIÓN: ZAPATO ESCOLAR		
PARTES	NOMBRE DEL MATERIAL	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL
Capellada	Cuero Oscaría Natural	Cuero Natural Bovino
Forros	Badana sintética	Forro sintético bovino
Suela	Suela PVC	Suela de PVC
Costuras	Hilo Nylon	Hilo Nylon B-138 y B-69
Protección en la punta	Enduralite 1.4	Enduralite 1.4 compuesto por fibra condensada impregnada con resina
Protección en el talón	Enduralite 1.4	
Planta	Cartón de Fibra	Fibra de 2mm de espesor
Adhesivo de Ensamble	Cemento Neopreno	Pegamento Neopreno

DESCRIPCIÓN: ZAPATO ESCOLAR		
<b>Adhesivo para Pegar Suelas</b>	Cemento de P.U	Cemento Poliuretano
<b>Plantilla</b>	Plantilla Preformada	Etileno acetato de vinilo microporoso con revestimiento de quiana
<b>Cinta</b>	Cinta de 60	100% poliéster color negro
<b>Herrajes</b>	Ojetes Negros	Ojete de latón negros

FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

Línea deportiva: En lo referente a esta gama, la entidad se caracteriza por la capacidad de innovación en los diseños, además de implementar e impulsar colores de acuerdo a las tendencias de mercado y crear estilos unisex, concebido para la práctica de actividades deportivas; este puede estar provisto de clavos, tacos, sujetadores, tiras o dispositivos similares, se tomará como base la Figura No. 14 Estilo de Calzado Deportivo, y su descripción está representado en el Cuadro No. 18.

**FIGURA No. 14**

**Estilo de Calzado Deportivo**



FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW

**CUADRO No. 18**  
**Características del Tipo de Calzado Deportivo**

<b>DESCRIPCIÓN: ZAPATO DEPORTIVO</b>		
<b>PARTES</b>	<b>NOMBRE DEL MATERIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL</b>
<b>Capellada</b>	Cuero sintético	Cuero sintético, LICRA (SPANDEX, ELASTOMERO, ELASTANO)
<b>Forros</b>	Badana sintética y Gamuza	Gamuza de Poliéster, forro natural sintético Bovino
<b>Suela</b>	Suela PVC	POLICLORURO DE VINILO (PVC)
<b>Costuras</b>	Hilo Nylon	Hilo Nylon B-141 y B-71
<b>Protección en la punta</b>	Enduralite 1.4	Enduralite 1.4 compuesto por fibra condensada impregnada con resina
<b>Protección en el talón</b>	Enduralite 1.4	
<b>Planta</b>	Cartón de Fibra	Fibra de 2mm de espesor
<b>Adhesivo de Ensamble</b>	Cemento Neopreno	Pegamento Neopreno
<b>Adhesivo para Pegar Suelas</b>	Cemento DE P.U	Cemento Poliuretano
<b>Plantilla</b>	Plantilla Preformada	Espuma con eva con revestimiento de quiana
<b>Cinta</b>	Cinta de 60	100% poliéster color amarillo
<b>Herrajes</b>	Ojetes Negros	Ojete de latón negros

*FUENTE: Descripción técnica, Grupo GW.*

## 2. PRECIO

La política de precios para Grupo GW consistirá en ofrecer a sus distribuidores un monto equivalente al valor de lo producido más un margen de contribución del 15%, con lo que se pretende cubrir todos los costos de fabricación y percibir la utilidad mencionada, lo que en términos monetarios se estará obteniendo una ganancia de entre \$ 4.50 y \$ 5.00 por cada par de zapato vendido.

Para conocer si la empresa puede obtener una ventaja en este aspecto, es necesario conocer el entorno y en específico saber en promedio los precios que brindan, tanto los pequeños como los grandes productores de calzado; para lo cual se tiene la información relativa a las pequeñas empresas del mismo rubro.

**CUADRO No. 19**  
**Comparación de Precios Grupo GW con Pequeñas Empresas**

<b>TIPO</b>	<b>PRECIOS PROMEDIO GW</b>	<b>PRECIOS PROMEDIO PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Deportivo</b>	\$15.00	\$ 18.25	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Casual</b>	\$17.50	\$ 17.00	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>De Vestir</b>	\$19.00	\$ 18.75	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Escolar</b>	\$14.00	\$ 14.60	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Industrial</b>	\$ 40.00	\$ 27.80	Variación en precios dependiendo del estilo

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

Los montos promedios son similares en cada estilo, excepto el industrial, por lo que la empresa deberá mantener esos precios por medio de la optimización de la cadena de valor, para mantener los niveles de participación en el mercado sin verse afectada por la competencia. Además, dado que el valor del tipo industrial es mayor, es preciso dar a conocer las características que tiene el estilo, para generar un impacto en la población y esta se pueda ver incentivada a comprar un artículo de la mejor calidad.

Asimismo, es preciso realizar un cotejo entre los precios que Grupo GW ofrece, con los que proporcionan las grandes empresas dedicadas a la producción de calzado, para tales efectos se tiene:

**CUADRO No. 20**  
**Comparación de Precios Grupo GW con Grandes Empresas**

TIPO	PRECIOS PROMEDIO GW	PRECIOS PROMEDIO GRANDES EMPRESAS	OBSERVACIONES
<b>Deportivo</b>	\$15.00	\$ 36.00	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Casual</b>	\$17.50	\$ 25.00	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>De Vestir</b>	\$19.00	\$ 32.00	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Escolar</b>	\$14.00	\$ 23.00	Variación en precios dependiendo del estilo
<b>Industrial</b>	\$ 40.00	\$ 50.00	Variación en precios dependiendo del estilo

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

Se puede observar que en la tabla anterior, que los precios que ofrecen las grandes compañías son mayores en comparación con los que brinda Grupo GW, por tanto, para la entidad no sería difícil ingresar al mercado, ya que se estaría promoviendo un bien a menor precio, pero bajo estándares de calidad similares; por lo que es pertinente hacer énfasis en dar a conocer la marca de la entidad.

Por otra parte, al implementar la venta por medio de catálogo y personas destinadas específicamente a esta actividad, se propone establecer un precio igual al costo de producción más una rentabilidad del 30%, es decir un 15% adicional a lo actual y descrito en el cuadro anterior, debido a que se incluiría una comisión para el vendedor del 10% y un 5% agregado para la empresa por cada par de zapatos vendido, con lo que estaría percibiendo una utilidad para la entidad del 20% con esta estrategia.

Otra alternativa, es buscar la forma para llegar de manera directa al comprador final, y lo inmediato es por medio de la apertura de una tienda donde la empresa pueda ofrecer sus artículos. Para ello, es preciso considerar otros costos diferentes a los de fabricación, para lo cual el precio que se ofrecerá en el local será 20% mayor a los montos promedios, proporcionados a los distribuidores, considerando el hecho de que a este último se le vende al mayoreo, mientras que al comprador final será al detalle.

### **3. PLAZA**

En Grupo GW, para el desarrollo de tácticas de distribución, es importante tomar en cuenta ciertos aspectos que contribuirán a mejorar el proceso de comercialización del calzado elaborado por artesanos nacionales. Por lo tanto; se generará, una serie de propuestas en cuanto a este factor, para que la compañía se pueda establecer dentro del nicho al cual se busca dirigir.

En primer lugar, segmentar el mercado según el nivel de alcance que posee la empresa, por lo cual, será necesario ampliarse a zonas que estén fuera del área metropolitana de San Salvador, esto debido a que actualmente existe saturación en cuanto a la venta a distribuidores a los cuales se buscará llevar el producto, para que este último lo comercialice en el área en el cual se desempeña.

Además, establecer clientes meta para cada línea de producto que posee, por tanto; para los tipos Deportivo y Casual, se propone establecer nichos de comercio en la población joven, dentro de los rangos de edades de 18 a 35 años, ofrecer los productos a Universidades, Colegios, y lugares de afluencia juvenil como centros comerciales, que es donde se concentran dichos sectores, haciendo uso de publicidad por medio de ferias donde se puedan dar a conocer y vender los artículos.

En cuanto al zapato de Vestir; identificar sectores donde los clientes, sean profesionales o que laboren en oficinas, entidades de gobierno, empresas privadas que requieren una vestimenta formal y que la necesidad del producto de esta categoría sea aceptable en dicha área; para buscar la posibilidad de acuerdos comerciales con estas instituciones.

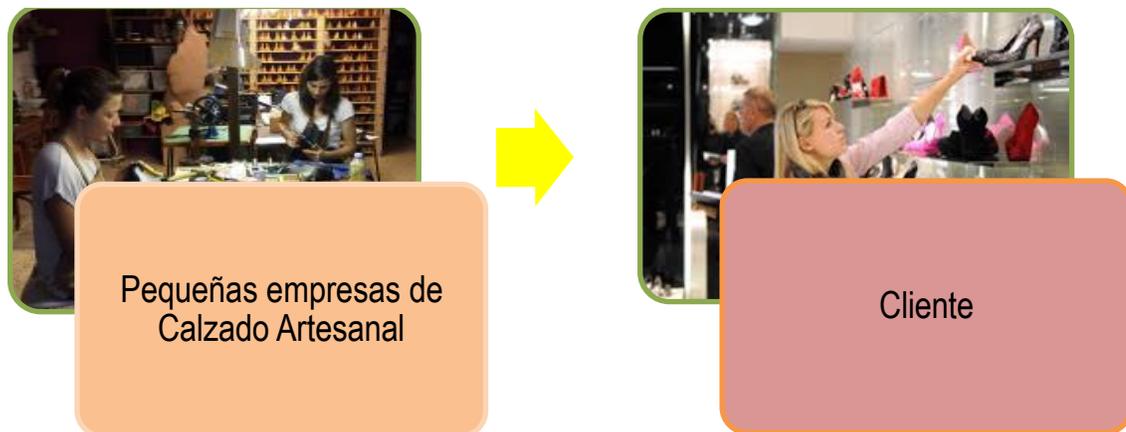
Para el calzado Industrial; crear una línea de acceso con empresas cuya actividad económica sea de trabajo fabril, por lo cual se puede establecer relaciones con entidades que se dediquen a la Industria Eléctrica (CEL, CAES, DELSUR), Construcción (ALECON, CASALCO, CDP & Conexos), Metal (ALSASA, DIMELCA) o a clientes directos que posean trabajos similares y cuya ejecución representa algún peligro y por cuestiones de seguridad laboral sus actividades exigen el uso de este tipo de zapato como medida de protección.

Por último, para la línea de calzado Escolar; es importante hacer énfasis en los posibles beneficios en la incorporación en el proyecto de Paquetes Escolares impulsado por el Ministerio de Educación, un segmento de mercado establecido a partir del contrato que se adquiere con la institución de gobierno, dicha producción dependerá de la capacidad de la entidad, y del nivel de capital que esta posee; por otra parte buscar socios, específicamente en los Colegios para acordar la dotación de calzado a los estudiantes, respetando los requerimientos y características, como alternativa al programa mencionada anteriormente.

Además, se propone contratar un ejecutivo de ventas que esté debidamente capacitado y cuente con todas las habilidades y destrezas requeridas para difundir las características y beneficios del calzado artesanal a través de estrategias de publicidad, enmarcadas en el siguiente apartado, referido a Estrategias de Promoción.

Es necesario establecer para la compañía, utilizar el canal de distribución directo tal y como se muestra en la Figura No. 15 Canal de Distribución directa, con la finalidad de que los talleres puedan comercializar directamente con el cliente, ya sea a través de sus propias salas de venta o por comunicación inmediata.

**FIGURA No. 15**  
**Canal de distribución directa**



*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

Además, es necesario por parte de las pequeñas empresas, realizar alianzas con almacenes y distribuidores de calzado ubicadas en los centros comerciales de San Salvador, pues según encuestas, el 70.28% de la población adquiere su calzado en estos establecimientos.

**FIGURA No. 16**  
**Canal de Distribución de un Nivel**



*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

Con este canal, los productores de calzado artesanal dispondrán con el espacio físico necesario para poder exhibir sus productos, así como también, con un equipo de ventas destinado a la comercialización del calzado a sus clientes.

Es recomendable, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de calzado artesanal, la apertura de una tienda donde se puedan ofrecer los artículos a la población; siendo que, Grupo GW cuenta con la experiencia en solicitudes de crédito no reembolsable; por lo que, se harán las gestiones de financiamiento con el Fondo para el Desarrollo Productivo (FONDEPRO)<sup>29</sup>.

Se propone a los pequeños fabricantes, tomar en cuenta puntos de venta localizados estratégicamente en diferentes áreas del departamento de San Salvador y de ser posible buscar distribuidores o clientes en las zonas de todo el país.

#### **4. PROMOCIÓN**

Las actividades de promoción son necesarias para dar a conocer ofertas del producto, atributos, beneficios y precios a los clientes.

Con este componente, se pretende posicionar la marca en la mente del cliente, para permanecer en la memoria de largo plazo de los mismos; y así captar un requerimiento potencial, generando nuevas utilidades, atracción de los productos y creando una necesidad en el cliente probable. El objetivo principal es informar sobre las características y marca de este artículo, para crear una demanda primaria.

##### **a) Estrategias de Publicidad**

La publicidad es una herramienta vital que se utilizará para lograr estimular la preferencia de los distribuidores y empresarios de calzado.

---

<sup>29</sup> FONDEPRO: Fondo para el Desarrollo Productivo, <http://www.fondepro.gob.sv/>

**FIGURA No. 17**  
**Estrategias de Publicidad a implementar**



*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

#### **i. Página Web**

Son un recurso primordial a la hora de promocionar productos y cautivar la atención de la población en general, con los avances tecnológicos que cada día son más variados y con tendencias en un 100% a la web; se vuelve este recurso indispensable, para que Grupo GW logre su objetivo de fortalecer y posicionar su marca en una red de distribuidores sólidos.

El diseño virtual de Grupo GW, se orienta en atraer a los distribuidores que quieran ser parte de la franquicia de la empresa. En dicha página, se establecerán los requisitos para formar parte de la red, los detalle técnicos y costos de las diferentes líneas de productos elaborados; incluyendo un apartado especial, de experiencias de distribuidores que alcanzaron el éxito vendiendo nuestros productos, e información de contacto para comprobar la veracidad de los testimonios.

Otro de los apartados de la web, es que sirva de plataforma de comunicación entre los distribuidores o interesados con la administración de Grupo GW.

A continuación se presenta una propuesta del diseño de la web.

**FIGURA No. 18**

**Diseño de Página Web para Grupo GW**



*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

La implementación de esta plataforma virtual tendrá un costo de \$600.00 para el primer año; monto que incluye, la creación de la página (se pagará solo una vez) y el mantenimiento de Web Hosting (anual); siendo que, el mantenimiento de la misma tendrá un costo de \$150.00, y el monto restante (\$450.00) comprende el costo de creación de dicha Página Web.

**ii. Catálogo de Productos**

Son herramientas que permiten la promoción detallada de los productos que ofrece Grupo GW. Estos son de utilidad, porque se convierten en importantes medios publicitarios.

Se diseñará el catálogo por línea y estilos de calzado; con el objeto dar a conocer a los distribuidores en forma impresa, los artículos elaborados con el costo de venta, precios sugeridos al cliente final y características técnicas del producto para una mejor comprensión del mismo. La estrategia consiste en elaborar dos catálogos; uno para los distribuidores y otro para venta de producto de cliente final, como apoyo a los revendedores de los distribuidores; así mismo, con la variante de hacer un catálogo impreso y virtual, este último colgado en la web de Grupo GW

- **Propuesta de Catálogo Físico**

Se propone diseñar un catálogo dividido por Líneas de productos: vestir, escolar, casual, deportivo, industrial, etc.; subdivididos por tipo de material: cuero, sintético, otros. Un ejemplo a continuación:

**FIGURA No. 19**

**Diseño de Catálogo Físico de Productos para Grupo GW**

 **Fabricación y distribución de calzado**

---



**CODIGO VO4-TE**  
**Piel Oscaria**  
**\$20.00** Forro de piel  
**\$18.00** Forro sintético  
**Piel Duna**  
**\$24.50**  
Precio No incluye IVA

Suela Poliuretano o PVC  
Color: Oscaria (Negro, Café)  
Duna (Negro, Café, y Vino)



**CODIGO Vo4-TH**  
**Piel Oscaria**  
**\$20.00** Forro de piel  
**\$18.00** Forro sintético  
**Piel Duna**  
**\$24.50**  
Precio No incluye IVA

Suela Poliuretano o PVC  
Color: Oscaria (Negro, Café)  
Duna (Negro, Café, y Vino)



**CODIGO Vo4-1**  
**Piel Oscaria**  
**\$20.00** Forro de piel  
**\$18.00** Forro sintético  
**Piel Duna**  
**\$24.50**  
Precio No incluye IVA

Suela Poliuretano o PVC  
Color: Oscaria (Negro, Café)  
Duna (Negro, Café, y Vino)

Colonia Guatemala, calle buenos aires n° 535, san salvador  
[grupo-gw@hotm.com](mailto:grupo-gw@hotm.com)  
Teléfono: 2302-6146

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

La creación de los catálogos físicos será a full color frente y reverso, en papel Couche 100, tamaño carta, que contendrá 20 páginas. La implementación de este artículo para mejorar las ventas de Grupo GW, tendrá un valor de \$20.00 por cada catálogo; siendo que, se estipula se generará un total de 6 catálogos anuales (1 cada dos meses) haciendo un total anual de \$120.00.

Además, se contratará a vendedores mediante la modalidad de servicios profesionales, para la comercialización de los productos, en las temporadas de mayor demanda; es decir, para los meses de noviembre, diciembre y enero; a cada vendedor, se le pagará un salario de \$300.00, deduciéndole el 10% en concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR), generando un monto anual de \$1,620.00.

- **Propuesta de Catálogo Digital (Página web)**

La misma idea del catálogo físico, se debe modelar para la página web estilo “collage de fotos”; el cual, debe diseñarse a través del uso de Adobe Photoshop  y Macromedia Flash , para una mejor presentación y facilidad de uso. Ambos serán actualizados, conforme las novedades en los estilos.

### **iii. Redes Sociales Empresariales**

Las redes sociales se han convertido en todo un fenómeno de gran impacto en la sociedad; están revolucionando la forma de comunicarse y de interactuar con las personas; además, ofrecen muchas facilidades en lo relacionado al comercio de productos y servicios.

Por lo tanto, se propone como estrategia para la empresa, hacer uso del Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y WhatsApp; dado que, se consideran las redes sociales con mayor manipulación por los individuos; además, en estas se pueden ir presentando y actualizando información respecto a precios, promociones o nuevos estilos de calzado que los artesanos elaboren.

Se pagará la red social Facebook, en concepto de servicio publicitario; lo cual, está contemplado con un monto de \$125.00 anuales.

FIGURA No. 20  
Logos de Redes Sociales para publicidad de Grupo GW



FUENTE: <https://www.google.com.sv/search?q=redes+sociales&client=safari&hl=es-sv&prmd>.

## E. PLAN FINANCIERO

### 1. PROYECCION DE VENTAS

En el desarrollo del plan financiero, se estudió la probabilidad del uso de tres métodos para aplicar en la proyección de ventas. En primer lugar, se manejó el uso de método de combinación de factores; sin embargo, para su utilización, era necesario el manejo de factores administrativos, económicos de ajuste, de cambio y de crecimiento; la manipulación de dichas variables, hacía que este tipo de pronóstico estimara datos extremos en cuanto a los niveles de comercialización; además, de ser indicadores que no son manejables por parte de la organización; pero que afectan el entorno de esta.

Por otra parte, también se consideró el uso de un promedio ponderado, que consiste en estudiar la variación que tienen los niveles de ventas año con año, promediando dichos cambios y pronosticar con base al resultado del mismo, las variaciones a futuro; el uso de este método, se

veía afectado por los valores extremos que, en ocasiones restan representatividad a los datos obtenidos.

Dado lo anterior, se aplica el método de regresión lineal, conocido también como mínimos cuadrados; debido a que, es un procedimiento que sirve para proyectar períodos futuros con base a gestiones pasadas; para el caso, se tomarán en cuenta datos históricos de Estados Financieros de cinco periodos anteriores, proporcionados por Grupo GW (Ver Anexo 8 Estados financieros históricos 2012-2016), pronosticando cinco años posteriores (2017 al 2021); además, se determina el comportamiento que mantiene los niveles de ventas históricas y, se marca una línea de tendencia que se puede observar en la Dispersión de Ventas del Gráfico No. 1; en donde las variables se encuentran cercanas a la recta y por ello, genera mayor representatividad;

Como cualquier otra técnica, este debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto externas como internas de la compañía.

Dicha práctica establece dos tipos de variables, dependiente e independiente, siendo estas para el primer caso, los niveles de venta históricos que mantiene un comportamiento lineal del año 2012 hasta el 2016, mientras para que el segundo caso, el número de años que se desea pronosticar.

La aplicación del método se realiza una vez determinado el valor de la pendiente y la intersección en la ecuación:  $Y = bx + a$ . Sustituyendo al factor independiente (x) por el año que se desea presupuestar.

Dónde:

**a:** Representa la intersección de la recta

**b:** Pendiente de la recta

**y:** Es la proyección de ventas que se desea conocer

**x:** Variable independiente es decir el año que se desea presupuestar.

Esta técnica, se puede aplicar a través del software Microsoft Excel, seleccionando en la barra de herramientas la opción fórmulas, optando por la función de estimación lineal, en donde se pide; seleccionar la matriz de cada una de las dos variables, en este caso, se seleccionan las ventas de

los años 2012 hasta el 2016 en la elección conocido Y, para luego elegir años históricos (se tomará como punto de partida el año 2012 representando el periodo 1 de manera sucesiva para los siguientes años), como la alternativa conocida X.

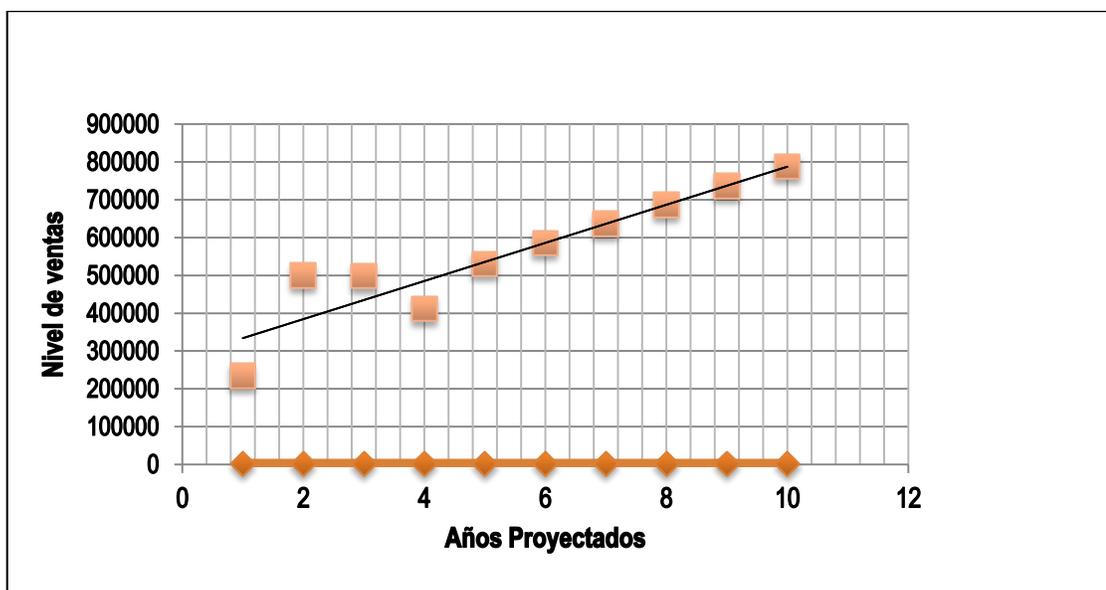
Se elige la opción de Aceptar y resultara valores de la pendiente, intersección y del coeficiente de determinación; dichos cálculos están representados en la Tabla No. 2.

**TABLA No. 2**  
**Proyección de niveles de Ventas por el método mínimos cuadrados**

VENTAS		2017	2018	2019	2020	2021
Pendiente de la Función	50421.976	\$585,815.91	\$636,237.88	\$686,659.86	\$737,081.83	\$787,503.81
Intersección	283284.05					
Determinación	0.43597347					
Correlación	0.66					
Error Estándar	0.07456					

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

**GRÁFICO No. 1**  
**Dispersión de niveles de ventas**



FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

El nivel de ventas es proyectado a través de la fórmula  $y = 283284 + 50422x$  sustituyendo  $x$  por cada periodo que se desea estimar a partir del año actual, por lo tanto, para 2017 será  $y = 283284 + 50422 (6)$ , cuyo resultado es \$ 585,815.91; se establecerá un crecimiento lineal de las ventas, la cual se espera obtener a través de la implementación de estrategias publicitarias establecidas y descritas en el Plan de Mercado, implicando una variación del 9.6% con respecto al 2016; luego, en 2018 se presenta una variación del 8.6% respecto al periodo anterior; para 2019 se genera una cambio del 8% y para 2020 y 2021 es del 7.3% y 6.8% respectivamente.

Por lo tanto; se espera que el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización aumente los niveles de venta, lo cual estará condicionado con la relación que existe entre el nivel de ingresos derivados de los bienes ofrecidos y sus respectivos costos de venta.

## 2. PROYECCIÓN DE COSTOS DE VENTA Y GASTOS OPERATIVOS

### a) Pronóstico de Costos de Venta

Para la estimación de los costos de venta para Grupo GW, se empleará el mismo método de mínimos cuadrado; en este caso, se plantearán la variables independientes como; las ventas históricas de los cinco años anteriores, y para el factor dependiente los costes de dichas gestiones, utilizando de similar manera el software Microsoft Excel, se obtendrán los resultados que se presentan a continuación:

**TABLA No. 3**

**Proyección de niveles de Costos de venta**

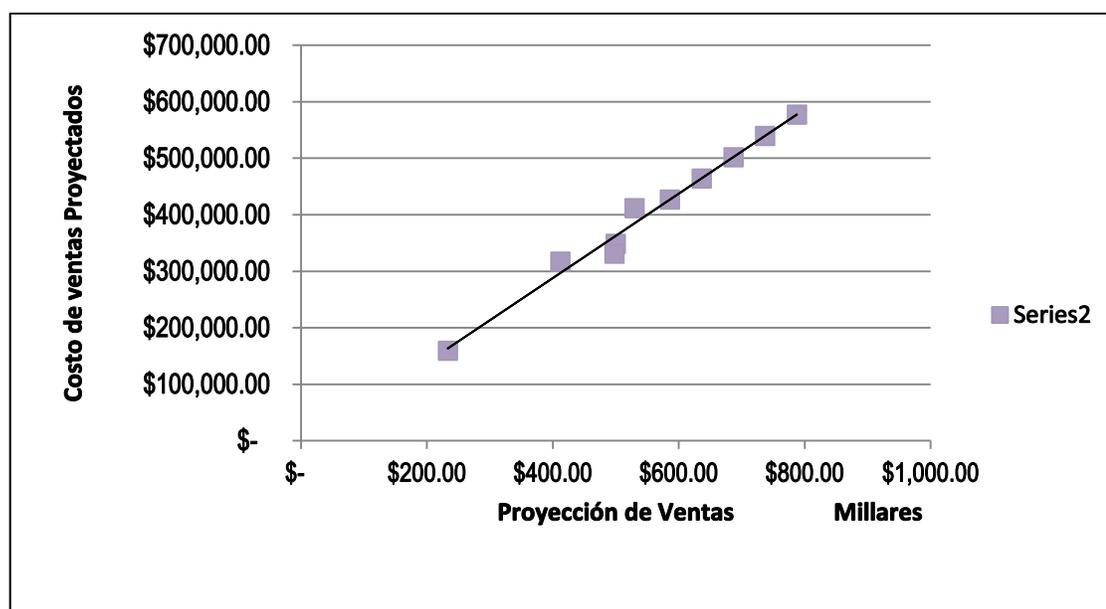
COSTO DE VENTAS		2017	2018	2019	2020	2021
Pendiente de la Función	0.747928705	\$426,757.76	\$464,469.81	\$502,181.85	\$539,893.89	\$577,605.94
Intersección	-11390.76847					
Correlación	0.935122038					

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

Los niveles proyectados se obtendrán; sustituyendo en la ecuación  $y = -11391 + 0.7479x$  reemplazando  $x$  por cada valor de ventas, calculado del 2017 hasta el 2021, en la Tabla No. 2 (Proyección de niveles de ventas por el método mínimos cuadrados), así, para 2017 dichos costos serán igual a  $y = -11391 + 0.7479(585,815.91)$  lo que resulta \$ 426,757.76.

Se obtendrá un coeficiente de correlación de 0.93 cercano a 1, lo cual indica que las ventas y sus respectivos costos, tienen una relación directamente proporcional; por tanto, se espera que por cada dólar que aumente la transacción de artículos, incrementen los costos en 0.73 ctvs., en promedio (se obtiene elevando al cuadrado el valor de 0.93 y que representa el nivel de determinación), teniendo en cuenta que se realizan sobre los datos históricos de los niveles de costos y de ventas.

**GRÁFICO No. 2**  
**Dispersión de los Costos de Venta**



FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

#### b) Pronóstico de Gastos de Ventas

Para Grupo GW, la ejecución de estrategias publicitarias, implican un gasto de venta; la comercialización de zapato a través de catálogos y la creación de una página virtual en donde se darán a conocer las líneas de productos que ofrece, precios, descuentos e información en general,

conlleva un aumento en dicho rubro, el cual se estima sea del 60% con un valor de \$17,080.50 en relación al 2016. Para el año 2018 se proyecta un monto de \$33,306.97, ya que se espera que el auge en el nivel de ventas, incremente la necesidad de personal en dicha área y la adquisición de más catálogos para comercializar el producto, para el 2019 se incrementara en un 30% respecto al periodo anterior, el cual será equivalente a \$43,299.06; y se pronostica un aumento del 25% para los años 2020 y 2021, dicho incremento se calculara siempre sobre el valor del año anterior, con valores de \$54,123.82 y \$67,654.78 respectivamente. Se espera que ello genere oportunidades de empleo en el área comercial, lo que involucra una ampliación en los salarios por pagar en este departamento; asimismo, del mantenimiento de la plataforma virtual. El comportamiento de dichos gastos se puede observar en el Gráfico No. 3, que se refleja a continuación:

**GRÁFICO No. 3**  
**Proyección de gastos de ventas**



FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

### c) Pronóstico de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos, por ser considerados como fijos, no tendrán variación significativa, ya que, para el primer año pronosticado 2017, mantendrán el mismo valor del año anterior, aumentando para el 2018 un 25% sobre el valor de estos periodos, cuyo monto será de \$50,465.21

e incrementará en un 2% para el 2019, manteniéndose constante hasta el último año pronosticado 2021, el cual será equivalente a \$52,988.47.

#### d) Pronóstico de Gastos Financieros

Los pagos de intereses serán cubiertos dentro de 10 años plazo, al cual ha sido otorgado el préstamo con una tasa de interés del 23% capitalizable anualmente, además; se establecerá una cuota de \$40,082.59. Los intereses del empréstito a largo plazo serán cubiertos para el primer año presupuestados junto con los intereses de préstamo bancario del año 2015, por lo cual, el total de gasto financiero a pagar para el primer año será de: \$54,427.96, representando la deuda financiera de la empresa, luego se propone a la empresa no realizar préstamos bancarios a corto plazo y únicamente cubrir los intereses que se adeudan.

**TABLA No. 4**  
**Proyección de Gastos Financieros**

Plazo (Años)		10		Pago de Intereses Prest. CP	
Tasa		23%			
Proporción a Corto Plazo		\$84,358.72	Intereses	\$19,402.51	
Valor Prest. A Final 2014		\$152,284.59	Capital		\$84,358.72
Cuota		\$40,082.59	Total a Pagar		\$103,761.23
No. AÑO	CUOTA	INTERESES	CAP. A PAGAR C/AÑO	SALDO FINAL DE AÑO	
				\$152,284.59	
1	\$40,082.59	\$35,025.46	\$5,057.14	\$147,227.45	
2	\$40,082.59	\$33,862.31	\$6,220.28	\$141,007.18	
3	\$40,082.59	\$32,431.65	\$7,650.94	\$133,356.23	
4	\$40,082.59	\$30,671.93	\$9,410.66	\$123,945.57	
5	\$40,082.59	\$28,507.48	\$11,575.11	\$112,370.46	

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

### 3. PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO

En la siguiente tabla, se refleja una proyección de la liquidez de la empresa, generados a través de las entradas y salidas de dinero antes y después del inicio de operaciones.

**TABLA No. 5**  
**Efectivo y Equivalentes**

<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 2,522.60	\$ 1,029.50	\$ 37,147.90	\$ 49,816.02	\$ 59,470.31
<b>Ventas</b>	\$ 585,815.91	\$ 477,178.41	\$ 514,994.89	\$ 52,811.38	\$ 590,627.86
<b>Compras de Contado</b>	\$ (230,003.27)	\$ (256,426.91)	\$ (278,511.02)	\$ 299,252.65)	\$ (319,994.27)
<b>Pago a Proveedores Crédito</b>	\$ (178,070.86)	\$ (195,644.75)	\$ (208,049.95)	\$ (217,091.28)	\$ (222,960.98)
<b>Gasto Operativos Contado</b>	\$ (57,452.67)	\$ (83,772.18)	\$ (96,287.53)	\$ (107,112.29)	\$ (120,643.25)
<b>Pagos Intereses</b>	\$ (54,427.96)	\$ (33,862.31)	\$ (32,431.65)	\$ (30,671.93)	\$ (28,507.48)
<b>Abono a Capital Prestamos</b>	\$ (5,057.14)	\$ (6,220.28)	\$ (7,650.94)	\$ (9,410.66)	\$ (11,575.11)
<b>Pago de Impuestos</b>	\$ (23,938.40)	\$ (16,240.07)	\$ (16,727.65)	\$ (17,821.11)	\$ (18,224.14)
<b>Pago Crédito CP Capital</b>	\$ (84,358.72)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Otros Ingresos</b>	\$ 46,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Cobro a clientes</b>		\$ 51,106.50	\$ 137,331.97	\$ 138,202.84	\$ 147,656.96
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>\$ 1,029.50</b>	<b>\$ 37,147.90</b>	<b>\$ 49,816.02</b>	<b>\$ 59,470.31</b>	<b>\$ 75,849.90</b>

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

El flujo de efectivo se estimará de acuerdo a las salidas y entradas de dinero; el saldo inicial del primer año presupuestado, es el total de dinero equivalente al año 2016 con un valor de \$2,522.60; seguido de esto, se suma el total de ventas al contado por parte de la empresa, siendo éstas del 75%; sin embargo, debido a que en el primer año no se cuenta con efectivo, se recomienda que en este periodo sea el 100% de las ventas al contado, aplicando el 75% para los siguientes años; además, se establecerán políticas de compra de 55% al contado y el resto se realizará al crédito; el total de compras se calculara dependiendo de la necesidad de insumos que demande la empresa. Este, reflejará un incremento de acuerdo al comportamiento de las ventas y la demanda del mercado, este valor se estima que corresponda a un promedio mensual de comercializaciones esperadas, más el 5% por lo tanto; las compras totales será la suma del inventario inicial, más el

costo, menos el saldo final de dicha cuenta, para un valor de \$418,187.76 para el primer año, de las cuales \$230,003.27 son al contado; los cálculos serán similares para los siguientes años.

Los pagos totales, se realizarán de la siguiente forma; agregando las cuentas por pagar iniciales, más el valor de compras al crédito, las cuales se da una propuesta de que sean del 45%, más el incremento esperado de dicha cuenta en los siguientes años del 40%, esta medida es para obtener mejores niveles de efectivo por parte de las empresas; los gastos de operación, por ser considerado como egresos fijos, serán solventados al contado, incluyendo el pago de gastos financieros y el abono a capital, como se especifica en la Tabla No. 3 (Proyección de Gastos Financieros).

Además, se determinarán el total de impuestos que serán cubiertos, dependiendo de la razón social de la entidad, en este caso, Grupo GW se caracteriza por tener una denominación de persona natural, por lo tanto; el nivel de impuestos a deducir dependerá de los niveles de ingresos que posee el propietario de dicha organización por lo cual la proyección de estos son equivalente al 30% para los cinco años presupuestados.

Por otra parte, se establece el pago de deudas de corto plazo para el año 2017 y no se proyectará más para los siguientes periodos, esto para que la empresa no tenga que depender tanto de las fuerzas externas y poseer mayor autonomía.

Para la determinación de otros ingresos, se recomienda que Grupo GW, se incorpore nuevamente, como en años anteriores, al proyecto del Fondo para el Desarrollo Productivo (en adelante FONDEPRO) una iniciativa del Gobierno de El Salvador, ejecutada a través del Vice Ministerio de Comercio e Industria del Ministerio de Economía (MINEC).

La anterior, es una propuesta financiera, destinada a otorgar cofinanciamiento no reembolsable a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (en adelante MIPYME) a fin de fortalecerlas en su competitividad y generar impacto económico. El Aporte financiero dependerá de la iniciativa que desee implementar la entidad, será de un 60% del valor del proyecto, para empresas dentro del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), 75% para aquellas ubicadas fuera del sector y 50% para adquisición de maquinaria, equipo, software especializado e infraestructura por cumplimiento de normativas de calidad.

Por lo tanto, el plan de mercado incorpora nuevas estrategias de promoción, proyectados para los cinco años, y es de un total de \$76,667.00; con el cofinanciamiento se esperaría un monto total en concepto de otros ingresos de \$46,000.00, para mejorar el flujo de efectivo para el primer año, debido a que la empresa realizó en años anteriores proyectos de inversión en la compra de maquinaria, lo que dejó un nivel de efectivo insuficiente; además, el proyecto del Ministerio de Educación, de los paquetes escolares, no cubre el total del contrato a un corto plazo, por lo cual Grupo GW utiliza recursos para la producción de este calzado sin recuperarlos de manera inmediata, por lo que produce salidas de efectivos y no registra entradas de este activo oportunamente.

Se recomienda establecer políticas de cobros por parte de la compañía a partir del 2018, las cuales se aplicarán al total de ventas al crédito, de las cuales se recuperará, para dicho año, el 95% del valor de éstas, dejando 5% en cuentas por cobrar para este periodo; se disminuirá este porcentaje para darle una imagen de flexibilidad a la empresa, disminuyendo un 15%, es decir el cobro del 80% y valores relativos del 75% para los últimos 2 años estipulando la diferencia en la cuentas por cobrar.

Se propone no realizar otro préstamo a largo plazo y además; mantener una política de crédito a clientes, la cual dependerá del nivel de incremento en las ventas para el primer año; debido a que, no se cuenta con suficiente efectivo se establece que todas las ventas sean a contado y se implemente la política de crédito a partir del segundo año proyectado (2018) estas medidas mejoraran notablemente el flujo de efectivo por parte de la empresa.

Estas acciones incrementaran los niveles de dinero para Grupo GW mostrados en la tabla N° 5. Lo anterior implica, mejorar los índices de liquidez que posee la empresa, ya que al no contar con suficiente efectivo en los años 2016 y 2017, esto por motivo de los proyectos de inversión ejecutados, genera un capital de trabajo negativo en dichos años, lo que afecta las operaciones diarias y produce estancamientos en niveles de producción y ventas.

#### 4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

##### a) Estado de Resultados

En la Tabla No. 6 Estado de Resultados Proyectado se presentan las pérdidas o ganancias por parte de Grupo GW, en un periodo de tiempo determinado desde el año 2016 a 2020, detallando las ventas, costos de venta y gastos de operación; así como también, los niveles de impuestos proyectados.

**TABLA No. 6**  
**Estado de Resultados Proyectado**

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	\$ 585,815.91	\$ 636,237.88	\$ 686,659.86	\$ 737,081.83	\$ 787,503.81
OTROS INGRESOS	\$ 46,000.00	-	-	-	-
COSTO DE VENTA	\$ 426,757.76	\$ 464,469.81	\$ 502,181.85	\$ 539,893.89	\$ 577,605.94
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	\$ 205,058.14	\$ 171,768.08	\$ 184,478.01	\$ 197,187.94	\$ 209,897.87
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 111,880.63	\$ 117,634.49	\$ 128,719.18	\$ 137,784.23	\$ 149,150.73
GASTOS DE VENTA	\$ 17,080.50	\$ 33,306.97	\$ 43,299.06	\$ 54,123.82	\$ 67,654.78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 40,372.17	\$ 50,465.21	\$ 52,988.47	\$ 52,988.47	\$ 52,988.47
GASTOS FINANCIEROS	\$ 54,427.96	\$ 33,862.31	\$ 32,431.65	\$ 30,671.93	\$ 28,507.48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 93,177.52	\$ 54,133.58	\$ 55,758.83	\$ 59,403.71	\$ 60,747.14
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 23,938.40	\$ 16,240.07	\$ 16,727.65	\$ 17,821.11	\$ 18,224.14
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 69,239.12</b>	<b>\$ 37,893.51</b>	<b>\$ 39,031.18</b>	<b>\$ 41,582.60</b>	<b>\$ 42,523.00</b>

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

En la Tabla anterior, se presentan los niveles de utilidades, durante los cinco años proyectados a partir del 2017; esto con base a Estados Financieros de cinco periodos anteriores proporcionados por el propietario de Grupo GW.

Es necesario recalcar, que para mejorar los flujos de efectivo de Grupo GW, se impulsen las estrategias comerciales, por lo que, ya se mencionaron en el Plan de Mercado, que podrían mejorar los niveles de ventas, como se observa en los Estados de Resultados Presupuestados, ya que para el primer año, las ventas se ven impulsadas en un 9.6%. En cuanto a las utilidades, éstas aumentan de manera proporcional al nivel de ventas establecido, excepto en el año 2018 donde existe una reducción, pero que a la vez genera autonomía a la empresa, ya que no dependerá de otros ingresos para efectuar sus operaciones; lo anterior, derivado de la implementación de estrategias comerciales por parte de la empresa.

La utilidad del ejercicio estará condicionada por parte de los gastos operativos; el comportamiento de estas cuentas están descritas anteriormente; además; del monto total de impuestos a pagar, por lo que se espera que para 2017, la utilidad sea de \$69,239.12, este valor refleja una disminución para el siguiente año, ya que no se contara con otros ingresos, lo que genera independencia de terceros, sin embargo, comparado con las ganancias obtenidas por Grupo GW en años anteriores, se refleja un incremento en aproximadamente \$1,000.00 en comparación al año 2014, donde se generó la mayor utilidad histórica (Ver Anexo 8), esto como consecuencia del desarrollo de estrategias de comercialización A partir de esto, aumentaran los niveles para el año 2019 en un 7%; luego en un 2% para los años 2020 y 2021 respectivamente.

#### **b) Balance General**

En la Tabla No. 7, se muestran los activos y pasivos totales de la entidad, representando las propiedades y el nivel de deuda de esta, incluyendo aquellas que se deben al propietario como parte al capital inicial.

**TABLA No. 7**  
**Balance General Projectado**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>CORRIENTE</b>	\$53,026.69	\$98,859.00	\$150,061.95	\$209,985.68	\$279,786.08
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES	\$1,029.50	\$37,147.90	\$49,816.02	\$59,470.31	\$75,849.90
CUENTAS POR COBRAR	-	\$7,952.97	\$42,285.97	\$88,353.58	\$137,572.57
INVERSIONES	\$24.03	\$24.03	\$24.03	\$24.03	\$24.03
INVENTARIO	\$51,258.89	\$53,019.82	\$57,221.65	\$61,423.49	\$65,625.32
IMPUESTO POR LIQUIDAR	\$714.27	\$714.27	\$714.27	\$714.27	\$714.27
<b>NO CORRIENTE</b>	\$464,146.76	\$464,146.76	\$464,146.76	\$464,146.76	\$464,146.76
BIENES INMUEBLES	\$225,147.14	\$225,147.14	\$225,147.14	\$225,147.14	\$225,147.14
BIENES MUEBLES	\$300,243.03	\$300,243.03	\$300,243.03	\$300,243.03	\$300,243.03
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$61,243.41	-\$61,243.41	-\$61,243.41	-\$61,243.41	-\$61,243.41
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$517,173.45</b>	<b>\$563,005.76</b>	<b>\$614,208.71</b>	<b>\$674,132.44</b>	<b>\$743,932.84</b>
<b>PASIVOS</b>	\$216,599.20	\$224,538.00	\$236,709.77	\$255,050.91	\$282,328.31
<b>CORRIENTE</b>	\$69,371.75	\$83,530.83	\$103,353.54	\$131,105.33	\$169,957.85
DOC. POR PAGAR	\$35,397.70	\$49,556.78	\$69,379.49	\$97,131.28	\$135,983.80
IMPUESTOS POR PAGAR	\$33,974.05	\$33,974.05	\$33,974.05	\$33,974.05	\$33,974.05
<b>NO CORRIENTE</b>	\$147,227.45	\$141,007.18	\$133,356.23	\$123,945.57	\$112,370.46
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO PRESTAMOS BANCARIOS	\$147,227.45	\$141,007.18	\$133,356.23	\$123,945.57	\$112,370.46
<b>PATRIMONIO</b>	\$300,574.25	\$338,467.76	\$377,498.93	\$419,081.53	\$461,604.53
PROPIETARIO <sup>1/</sup>	\$205,635.41	\$205,635.41	\$205,635.41	\$205,635.41	\$205,635.41
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	\$25,699.72	\$94,938.84	\$132,832.35	\$171,863.52	\$213,446.12
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$69,239.12	\$37,893.51	\$39,031.18	\$41,582.60	\$42,523.00
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$517,173.45</b>	<b>\$563,005.76</b>	<b>\$614,208.71</b>	<b>\$674,132.44</b>	<b>\$743,932.84</b>

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

<sup>1/</sup> Se propone a Grupo GW, manejar la cuenta del Propietario Herbert Zelada, como una cuenta de Capital Social dentro del Patrimonio en el Balance General; considerando una reestructuración, de contribuyente con personería jurídica; y no, como persona natural.

En los balances proyectados para Grupo GW, se refleja un incremento considerable en los activos de corto plazo, esto se debe a la propuesta generada en el nivel de flujo de efectivo (Ver Tabla No. 5 Efectivo y Equivalentes), además de proporcionar niveles de cuentas por cobrar; dicho rubro se estimará a partir del saldo inicial, más el total de ventas a crédito, que serán del 25% menos los cobros realizados por la empresa cada año, especificado en la Proyección de Flujo de Efectivo, excepto en el primer año esto debido a que, la empresa requiere realizar todas sus ventas al

contado, se mantienen los activos no corrientes, además se estima un aumento en los documentos por pagar, dicha variación se establece en un 40% calculado sobre el total de compras, esta medida es para ajustar los niveles de dinero, ya que según, los estados financieros históricos (Ver Anexo 8) se presenta una disminución continua en dicha cuenta; además se estima una mejoría de Capital, esto resulta de los niveles de utilidad proyectados establecidos en la Tabla No. 6 Estados de Resultado Proyectados. En el total de activos, se refleja una disminución para el primer año del 2% con base al año 2016; sin embargo, en los siguientes años proyectados, este rubro aumentará en un 9% en los años 2018 y 2019 y en un 10% en los años 2020 y 2021; por lo tanto, la empresa deberá manejar políticas de entradas y salidas de efectivo, establecidas con la finalidad de mejorar el total de activos corrientes y continuar con las operaciones diarias sin ningún inconveniente.

## 5. RAZONES FINANCIERAS

Para la aplicación de las Razones Financieras a los Estados Financieros de Grupo GW, se hará uso de las fórmulas detalladas a continuación:

**CUADRO No. 21**  
**Fórmulas de Razones Financieras**

NOMBRE	FÓRMULA
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	
<b>Capital de trabajo</b>	Capital de Trabajo = Activo Corriente
<b>Capital de trabajo Neto</b>	Activo Corriente – Pasivo Corriente
<b>Razón Solvencia Circulante</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Razón de Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Índice de Liquidez Inmediata</b>	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	
<b>Periodo Promedio de Inventario</b>	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$
<b>Rotación de Inventario</b>	$\frac{360}{\text{Período promedio de Inventario}}$

NOMBRE	FÓRMULA
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
Días Promedio de las Cuentas por Cobrar	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{Cuentas por Pagar}}$
Días Promedio de las Cuentas por Pagar	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$
Ciclo Operativo	Período Prom. de Cobro de Inv. + Período Prom. de Cobro
Rotación Ciclo de Caja	$\frac{360}{\text{Ciclo Operativo}}$
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>	
Razón de Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón Deuda Patrimonial Apalancamiento Interno	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$
Razón Deuda Patrimonial Apalancamiento Externo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Razón de Capitalización a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente} + \text{Patrimonio}}$
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuesto}}{\text{Cargos por Intereses}}$
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	
Retorno sobre Ventas (ROS)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Retorno de los Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Retorno en el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

NOMBRE	FÓRMULA
Margen Bruto o Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
Margen de Utilidad de Operación	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación, basados en el Libro de Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. 2012. Capítulo 3, Principios de Administración Financiera, Décimo Segunda Edición, México, Pearson Educación.

#### a) Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes; por lo tanto, en la Tabla No. 8 Razones de liquidez se reflejan los índices necesarios para determinar la situación de la entidad.

**TABLA No. 8**  
**Razones de Liquidez**

ÍNDICE	2017	2018	2019	2020	2021
Capital de trabajo	\$53,026.69	\$98,859.00	\$150,061.95	\$209,985.68	\$279,786.08
Capital de trabajo Neto	(\$16,345.06)	\$15,328.17	\$ 46,708.41	\$ 78,880.35	\$109,828.24
Razón Solvencia Circulante	76.44%	118.35%	145.19%	160.17%	164.62%
Razón de Prueba Ácida	2.55%	54.88%	89.83%	113.32%	126.01%
Índice de Liquidez Inmediata	1.48%	44.47%	48.20%	45.36%	44.63%

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

El Capital de Trabajo Bruto, indica los niveles de Activos de corto plazo que poseen las entidades; por lo tanto, para Grupo GW, este indicador tiende a aumentar en cada año a partir del 2018, aunque para el primer año 2017, se pronostica una disminución de 16% con respecto al anterior, para lo cual se implementaran medidas para mejorar este índice, en cuanto a formular políticas para el manejo de efectivo y además, se enfocaran en establecer normas en las ventas al crédito; así, que para el año 2018 se espera una mejora debido a una aumento en el flujo de efectivo que hace que los niveles de activo corrientes incrementen, así como variaciones para cada uno de los

siguientes años; para 2019 existe una variación de 51%, para 2020 tiende a ser del 39% y para el último periodo el cambio es del 32% respecto al año anterior.

El Capital de Trabajo Neto, mide la solvencia de la empresa a corto plazo. Representa la parte del activo corriente que está siendo financiada con fondos a largo plazo; al respecto, la entidad tiene un déficit para el primer año, lo que indica que la entidad maneja la producción y cubre sus actividades diarias a través del financiamiento externo, sin embargo, para el siguiente año se estima un total de \$15,328.17, lo que implica que se mejoran los activos a corto plazo y logran cubrir las operaciones de la entidad; en 2019 se aumenta este valor en \$31,380.24; para el 2020 la variación es de \$32,171.94 y para el último la diferencia es de \$30,947.89.

La Razón de Solvencia Circulante, mide si la empresa dispone de recursos después de haber pagado cada unidad monetaria de sus obligaciones de corto plazo; para el año 2017, por cada dólar de pasivo corriente, Grupo GW tiene un déficit de 0.33 ctvs., para cubrir sus obligaciones, por lo cual, los activos corrientes que posee son menores en un 33% con respecto a los niveles de deudas, sin embargo; para los próximos años se planea una mejora en dicho índice, ya que para 2018 se tiene un excedente del 18% sobre el nivel de deuda, así, para el año 2019 es de 45%, y para los años 2020 y 2021 en 60% y 64% respectivamente, lo que indica que se tendrá la capacidad para saldar los compromisos a corto plazo de manera efectiva.

La Prueba Ácida, consiste en la capacidad que posee la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo sin necesidad de hacer uso de sus inventarios; por lo tanto, para el primer año, se presenta un índice equivalente al 2.55%, lo que indica que, luego de excluir los inventarios de sus bienes a corto plazo, se necesita aproximadamente el 97% para cubrir con dichas obligaciones, por lo tanto, para este periodo no tendrá liquidez, por lo cual es conveniente que todas sus ventas sean al contado y que genere un acuerdo de pago con los proveedores; sin embargo, se presenta una mejora para los siguientes años, ya que aumentan a un valor de 54% en 2018 y un 89% en el 2019; lo que indica que solo necesita de 11% para cubrir sus deudas sin hacer usos de los inventarios; para los años 2020 y 2021 tendrá la capacidad de cubrir sus deudas sin necesidad de vender su mercadería, ya que mantiene un excedente de 13% y 26% respectivamente en cada año.

El Índice de Liquidez inmediata, muestra que para el 2017 la empresa únicamente posee el 1% para cancelar el total de lo adeudado, es decir, no cuenta con efectivo suficiente para cubrir dichas deudas, sin embargo, en 2018 presenta una mejora, ya que el valor es de 44% es decir, por cada dólar de deuda, Grupo GW posee 0.44 ctvs., para cubrirla; para 2019 existe el 48% y para los años 2020 y 2021 hay un 45% y 44% respectivamente; en estos casos, los ratios son menores a 100%, lo que significa que no se estarían cubriendo las deudas vencidas con el dinero disponible, esto indica que no cuenta con saldo efectivo, ya que solo tiene un centavo para cancelar cada dólar en pasivo.

#### b) Razones de Actividad o de Gestión de Activos

Indican la velocidad en que la entidad recupera e invierte nuevamente sus activos corrientes; dichos indicadores están proyectados en la Tabla No. 9 Razones de Actividad.

**TABLA No. 9**  
**Razones de Actividad**

ÍNDICE	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo Promedio de Inventario	43.24	41.09	41.02	40.96	40.90
Rotación de Inventario	8.33	8.76	8.78	8.79	8.80
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	80.00	16.24	8.34	5.72
Días Promedio de las Cuentas por Cobrar	-	4.5	22.2	43.2	62.9
Rotación de Cuentas por Pagar	12.06	9.37	7.24	5.56	4.25
Días Promedio de las Cuentas por Pagar	29.86	38.41	49.74	64.77	84.75
Ciclo Operativo	43.24	45.59	63.19	84.11	103.79
Rotación Ciclo de Caja	26.91	50.11	26.76	18.61	18.91
Rotación de Activos Totales	1.13	1.13	1.12	1.09	1.06

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

El periodo promedio de inventarios, indica los días en los cuales la empresa tarda en convertir su mercadería en efectivo; las existencias de bienes a comercializar, son los activos corrientes menos líquidos, por lo tanto, siempre se busca que el número de días sea el más bajo posible, lo cual contribuirá que la entidad requiera de menos financiamiento. En el año 2017 se estima que Grupo GW tarda aproximadamente 43 días en vender todos sus artículos; este promedio mejora en 41 días para los años 2018 y 2019 y tardando solamente 40 días en los años 2020 y 2021.

Con la implementación de la estrategias y políticas descritas anteriormente, se da paso a que los artículos de la compañía se vendan ocho veces al año, esto según la rotación de inventarios; dicho índice mejora, obteniendo una frecuencia de venta del total de inventario de nueve veces al año en el 2021, lo que indica que la productividad de la empresa aumentara para periodos futuros.

En la rotación de cuentas por cobrar se puede estimar que, estableciendo una política de ventas a crédito, éstas se recuperaran en un periodo de tiempo de 80 veces, en el año 2018; suponiendo que para 2017 solamente se realizaran transacciones al contado ya que la empresa no cuenta con la solidez efectiva para operar diariamente; la estrategia de crédito será más accesible para los clientes en los próximos años, ya que en el 2019, la razón de cobro estará estipulada en un promedio de 16 veces en el año, para el 2020 se realizaran cobros 8 veces en dicho periodo y para el último la rotación será de 5 veces al año; esta política se empleara si las estrategias de comercialización ayudan a aumentar los niveles de efectivo a Grupo GW, lo que permitirá a la empresa ser más flexible en otorgar créditos.

Los plazos de cobro se muestran en los periodos de cuentas por cobrar; para el año 2018, donde se necesita recuperar el efectivo con mayor rapidez, se tiene un plazo de aproximadamente 5 días, sin embargo, este plazo aumenta para el año 2019 con un tiempo de 22 días, así como también, para los años 2020 y 2021 en donde los periodos de crédito se alargan a 43 y 62 días respectivamente.

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, se establecerá que la empresa cancele sus deudas en una frecuencia de 12 veces al año, esto para el 2017, disminuyendo en los años posteriores, a 9 veces en 2018 y 7 en 2019; por lo tanto, el promedio de días de pago para la entidad será para el primer año de aproximadamente 30 días crédito, lo que frecuentemente se establece por parte de los proveedores, mejorando este promedio para periodos posteriores en 38 y 50 días para el año 2018 y 2019 respectivamente; por lo tanto, la retención del dinero por parte de la compañía mejorara su productividad, estableciendo mejores relaciones entre Grupo GW y sus proveedores.

Establecido lo anterior, el ciclo operativo proyectado indica que la empresa tarda 43 días en vender sus inventarios y recuperar las cuentas por cobrar, esto es para el primer año en donde no se

tienen cuentas por cobrar; para los próximos periodos, este indicador incrementa a 45 días, debido al crédito otorgado a los clientes, de igual manera se generara para los periodos posteriores en 63, 84 y 103 días para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente; lo anterior se debe a la flexibilidad de otorgar productos a crédito, lo que genera un mayor tiempo en convertir las operaciones en efectivo.

La Rotación de Ciclo de caja, consiste en el número de veces que se paga al proveedor versus los días que pasan los productos embodegados y se cobra al comprador; para el primer año, este movimiento se plantea que será de 27 veces y para el 2018 es de 50, mejorando de esta manera la frecuencia, ya que la empresa solventa sus deudas, vende sus productos y cobra a sus clientes con mayor periodicidad; sin embargo, en el año 2019 se estipula dar mayor plazo a los clientes en cuanto a cobros y este valor disminuye a 26; de forma similar para los años 2020 y 2021 que se manejan 18 veces en el año para cada uno, la rotación de ciclo de caja.

La rotación de activos totales, representa el número de períodos en que las ventas recuperan los activos, y en este caso es de 1.13 en los dos primeros años proyectados, lo que indica que efectivamente se recupera la utilización de activos para las ventas; para el año 2020 es de 1.12 y para los dos últimos periodos es de 1.09 y 1.06; por lo tanto, la empresa utiliza efectivamente su activos para generar ventas, ya que estos son recuperados más de una vez al año.

### **c) Razones de Endeudamiento o Apalancamiento**

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades estas, son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Estos indicadores están proyectados en la Tabla No. 10 Razones de apalancamiento.

**TABLA No. 10**  
**Razones de Apalancamiento**

ÍNDICE	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Razón de Autonomía</b>	58.12%	60.12%	61.46%	62.17%	62.05%
<b>Índice de Endeudamiento</b>	41.88%	39.88%	38.54%	37.83%	37.95%
<b>Razón Deuda Patrimonial Apalanc. Interno</b>	138.77%	150.74%	159.48%	164.31%	163.50%
<b>Razón Deuda Patrimonial Apalanc. Externo</b>	72.06%	66.34%	62.70%	60.86%	61.16%
<b>Razón de Capitalización a Largo Plazo</b>	32.88%	29.41%	26.10%	22.82%	19.58%
<b>Cobertura de Intereses</b>	\$2.71	\$2.60	\$2.72	\$2.94	\$3.13

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

Según la razón de Autonomía presupuestado en el año 2017, se tiene que el 58% de lo invertido en los activos de la empresa, forman parte del patrimonio, y que tiene dependencia del capital; esta tendencia se mantiene para los siguientes años; en 2018 el ratio indica que el 60.12% es parte de los accionistas; para el 2019 aumenta a 61.45% y para el 2020 y 2021 representan el 62.17% y 62.05% respectivamente; por lo tanto, Grupo GW ha creado una dependencia favorable, ya que no depende en gran medida de proveedores u otras entidades externas.

El complemento del nivel de autonomía se denomina índice de endeudamiento; siendo para el primer año del 41.88%, representa la proporción que los acreedores están cubriendo del total de los bienes de la sociedad; en los siguientes periodos se proyecta un 39.88% para 2018 y 38.54% para 2019; dicho valor disminuye para el año 2020 y 2021 en 37% en cada uno, lo cual implica que, se restara representatividad a los acreedores de la entidad y esta tendrá mayor facultad para la toma de decisiones.

Las deudas totales de la empresa, están cubiertas al 100% con el capital de la misma, ya que en el primer año se refleja un 138.77% de apalancamiento interno, lo que indica que por cada dólar en deuda, se tiene la capacidad de cubrir dicho rubro y excede en 38 centavos con el total de patrimonio neto. Para los siguientes periodos, este valor aumenta y mejora la productividad, ya que en el año 2018 el porcentaje es de 150%; para 2019 el valor relativo es de 159%; dicha cifra incrementa en los años 2020 y 2021 en 164% y 163% respectivamente, lo cual implica que Grupo

GW es capaz de cubrir con todas las deudas a corto plazo y seguir operando con normalidad ya que sus valores relativos son mayores al 100%.

Los pasivos totales de la empresa representan el 72.06% de pertenencia, lo que significa que está siendo financiada, en parte, por los acreedores, esto solo para el primer año; en los periodos posteriores se proyectan menores porcentajes, ya que en el 2018 se pronostica un 66% y para el año 2019 el valor disminuye a 62% para que en 2020 sea de 60%; lo anterior refleja menor involucramiento del financiamiento ajeno. Esto generara que la organización tenga un mayor manejo por parte de propietarios y socios.

Los niveles de endeudamiento a largo plazo de Grupo GW son de 32.88% en 2017, que forman parte de la estructura de capital por parte de la organización; dichos valores relativos se espera que disminuyan en periodos futuros en 29% y 26% en los años 2018 y 2019 esto debido reducción de préstamos a largo plazo para disminuir los gastos financieros de la entidad.

La cobertura de intereses consiste en calcular la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses. Según los niveles de utilidad esperados la compañía poseen \$2.70 para el año 2017 para cubrir estos gastos financieros dicho valor aumenta en años posteriores entre \$3.00 a \$4.00 en el año 2021, ya que las organizaciones poseen mayor capacidad para generar utilidades si se aplican las propuestas establecidas en cada plan.

#### **d) Razones de Rentabilidad**

Estos indicadores permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños; proyectados en La Tabla No. 11 Razones de Rentabilidad.

**TABLA No. 11**  
**Razones de Rentabilidad**

ÍNDICE	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Retorno sobre Ventas (ROS)</b>	11.82%	5.96%	5.68%	5.64%	5.40%
<b>Retorno de los Activos (ROA)</b>	13.39%	6.73%	6.35%	6.17%	5.72%
<b>Retorno en el Patrimonio (ROE)</b>	23.04%	11.20%	10.34%	9.92%	9.21%
<b>Margen Bruto o Utilidad Bruta</b>	35.00%	27.00%	26.87%	26.75%	26.65%
<b>Margen de Utilidad de Operación</b>	15.91%	8.51%	8.12%	8.06%	7.71%

*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

El incremento establecido en los niveles de ingresos para Grupo GW para el año 2017, provocará que se obtenga un 11.82% de utilidad neta, lo cual indica que por cada dólar generado en ventas, se obtendrá un total aproximado de 12 ctvs. Este aumento es por la entrada de otros ingresos, establecidos en el apartado Flujo de Efectivo Presupuestado, solo para el primer año, ya que para los siguientes periodos no tiene dichas entradas y la utilidad neta disminuye en 5.96% para el año 2018 y 5.68% para 2019; estos valores implican que a pesar que las proyecciones en ventas van a la alza, estas no son de relevancia en las utilidades netas, porque es necesario disminuir los costos de ventas y gastos operativos; sin embargo, dichos retornos son mejores a los niveles de utilidad que presentaban en los Estados Financieros Históricos (Ver Anexo 8).

Por otra parte, se estima un nivel de retorno de los activos de un 13.39% en el año 2017, es decir que la entidad obtiene 13 ctvs., por el uso de sus bienes corrientes y no corrientes, entorno a cada dólar generado en ventas; este comportamiento se reduce en los siguientes años, en 6.73% y 6.35% en el 2018 y 2019 respectivamente, debido a que la empresa hace menor uso de sus activos para impulsar la productividad diaria, por lo tanto, el retorno de estos es proporcional, tendencia que se mantiene para los años 2020 y 2021 con valores relativos de 6.17% y 5.72% respectivamente.

En cuanto al retorno que la empresa percibe del total de su patrimonio, se estima que para 2017 es de 23.04%, lo que indica que por cada dólar invertido de los socios se percibirán 23 ctvs., con base a cada unidad monetaria por ventas; esto se debe a que, en el primer período, la organización tiene una dependencia por parte de sus activos y de su capital, para las operaciones diarias a

realizar, es por esto, que con la propuesta dada a conocer, para el año 2018 este valor relativo disminuye en 11.2%, luego varía para el siguiente en 10.3%; disminuyendo para 2020 y 2021 a 9% cada uno, lo cual indica que la entidad dejará de depender de sus bienes y de su capital, esperando mejores niveles de utilidad.

Además, se estima que los márgenes de utilidad bruta serán de 35% en el primer periodo, lo que establece que, Grupo GW posee 35 ctvs., para cubrir los gastos administrativos, de ventas y financieros, esto por cada dólar producido en ventas; luego se presenta una disminución para los años 2018 y 2019 en 27% y 26% correspondientemente; pese a presentar esta reducción, la empresa posee la capacidad de cubrir sus gastos operativos; dicha tendencia se mantiene hasta el último año proyectado.

Para finalizar con los índices de rentabilidad, se presentan los márgenes de utilidad de operación, estos consisten en el nivel de rentabilidad que obtiene la entidad luego de deducir y cubrir con los gastos operativos por lo tanto estima que para el primer periodo se obtendrán aproximadamente 16 ctvs., para pagar impuestos por cada dólar generado en concepto de ventas; en los siguientes años, estos valores disminuyen en 0.09 ctvs., por cada dólar en ingresos para el año 2018, en 2019 dicha tendencia se mantiene, siendo de 0.08 ctvs., y para 2021 es de 0.07 ctvs. Este comportamiento indica que la introducción de estrategias de mercado generan un mayor valor en los gastos operativos de Grupo GW, especialmente en los gastos de ventas, lo que provoca que la utilidad bruta obtenida en los periodos proyectados, se destine a cubrir estos egresos; sin embargo, la entidad posee la capacidad para solventarlos y mantener un índice para pagar impuestos.

## **F. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

La implementación del plan de negocios, debe estar en función de una Comisión, conformada por el propietario y personas dentro de la empresa que manejen los cuatro ejes importantes, enmarcados en las áreas de ventas, producción, finanzas y administración.

Con la ejecución de este proyecto, se persigue beneficiar a todos los pequeños artesanos de calzado del municipio; estableciendo una mejora en la organización y el empleo de estrategias de ventas, que genere la apertura de nuevos segmentos de mercados.

### **1. OBJETIVOS**

#### **a) Objetivo General**

Proponer la ejecución de un plan de negocios que permita a los pequeños productores de calzado artesanal desarrollar nuevas estrategias de comercialización en dicha área que permitan además obtener una mejora en aspectos administrativos, operativos y financieros.

#### **b) Objetivos Específicos**

- i. Sensibilizar a empleados y propietarios para adoptar la ejecución de la propuesta de un plan de negocios, enfocados en áreas importantes e influyentes dentro de toda organización.
- ii. Establecer capacitaciones en aspectos de comercialización, administrativos, financieros y mejoras en aspectos operativos.
- iii. Realizar presupuestos y cronogramas de la implementación del plan de negocios además de ejecutar un control y evaluación del mismo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un plan de negocios por parte de las pequeñas empresas de calzado artesanal en el municipio de San Salvador establece una mejora en procesos administrativos ya que actualmente existen nichos de mercados desorganizados y que requieren una mejora en la estructura en la cual se manejan, por lo tanto; la ejecución de este proyecto permitirá prever recursos requeridos por las compañías, planear de mejor manera la obtención de estos recursos además, permitirá una mejora en la organización dentro y fuera de la empresa y contribuirá a controlar factores externos e internos que afectan a la misma.

## **3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

El plan de negocios propuesto, se descompone en cuatro grandes componentes, como lo son: Administración, Operación, Mercadeo y Finanzas.

### **a) Administración**

Engloba la descripción general de la empresa, filosofía organizacional, constitución legal, estructura interna, las áreas claves en las que se enfoca la propuesta, el diseño del perfil de puestos de trabajos y la formulación del esquema de motivación y plan de capacitación del personal.

### **b) Operación**

Debido a que es una empresa del sector industria, se plantea la estructura del calzado, los procedimientos para la elaboración del mismo, los cursogramas analíticos para cada proceso, las compras y proveedores de la materia prima, las políticas de pago a los mismos, las opciones de crédito para los clientes, tomando en cuenta las temporadas en las que la empresa presenta mayor demanda y la implementación del control de calidad del producto.

### **c) Mercadeo**

Está enfocado en la mezcla del mercado: producto, precio, plaza y promoción; que garantice diferenciación y posicionamiento del calzado; establezca precios por líneas de producto que sean rentables para la empresa y accesibles al consumidor; abarcar nuevos mercados, mejorando el

proceso de comercialización del calzado elaborado y posicionar el producto por medio de campañas publicitarias en la mente de los consumidores; tanto a nivel nacional como regional.

#### d) Finanzas

Se hace uso de proyecciones financieras a cinco años, durante el periodo comprendido 2017-2021, tanto a nivel de ventas e ingresos de efectivo; además, proyectando los resultados en los Estados Financieros de la misma; asimismo, se pretende implementar el uso de razones financieras, con la finalidad de determinar la liquidez, endeudamiento, gestión de recursos y rentabilidad con la que cuenta la organización.

En razón de lo anterior, en la Figura No. 21 se presenta el Esquema de la Propuesta.

**FIGURA No. 21**  
**Esquema de la Propuesta de Plan de Negocios**



*FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.*

#### 4. PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO

Para llevar a cabo la implementación del plan de negocios, es necesario establecer todos los costos indispensables para la ejecución del mismo, así:

**TABLA No. 12**  
**Presupuesto de Gastos para la Implementación del Plan de Negocios para Grupo GW**

No.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
1	Contratación de Ejecutivo de Ventas (permanente)	1	\$300.00	\$3,600.00
2	Servicios Profesionales (Trabajadores por temporadas)	2	\$300.00 C/U Se contratarán para la temporada de alta demanda; como son: noviembre, diciembre y enero; deduciéndoles el 10% en concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR), así: $\{[(\$300.00 - 10\% \text{ ISR}) \times 2] \times 3 \text{ veces al año}\}$ .	\$1,620.00
2	Capacitación del personal	20 empleados	La empresa deberá hacer uso de la cotización del INSAFORP, que corresponde al 90% de apoyo de la institución, cancelando el patrono el 10% restante. Al consultar ante el INSAFORP el promedio del costo por capacitación, asciende a \$125.00, así: $\{[(\$125.00 \times 10\% = \$12.50) \times 20] \times 4 \text{ veces al año}\}$	\$1,000.00
3	<b>Catálogos Físicos</b> Impresos a Full Color, frente y reverso, tamaño carta, en Couche 100	6	\$20.00	\$120.00
4	<b>Diseño de la página Web</b> Actualización y Mantenimiento. Web Hosting (1 vez al año)	1	\$600.00 Se cancelará la creación de la página Web solamente una vez, \$150.00 se considerará como costo de mantenimiento anual	\$600.00
5	Servicio Publicidad en Facebook	1	\$125.00	\$125.00
6	Imprevistos	-	Se asigna un 5% sobre la base del costo total de las estrategias planteadas	\$353.25
<b>TOTAL</b>				<b>\$7,418.25</b>

FUENTE: Diseñado por el equipo de investigación.

En el presupuesto anterior, se presentan las herramientas que se consideran necesarias para lograr el posicionamiento y reconocimiento del calzado elaborado por los pequeños empresarios de calzado artesanal del municipio de San Salvador; sin embargo, queda a consideración de ellos si se lleva a cabo o no, la utilización de cada una de las descripciones antes mencionadas.

## **5. FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Una parte de los recursos, serán obtenidos por medio del Fondo para el Desarrollo Productivo (FONDEPRO) y, el resto, serán financiados con los esfuerzos de Grupo GW; para lo cual, se tiene el acuerdo con la institución que brindará su apoyo en un 60% del costo del proyecto; es decir, con \$ 4,450.95 y el complemento \$ 2,967.30 por la empresa.

## 6. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se presenta cada una de las acciones que deben desarrollarse para la implementación de la propuesta.

**CUADRO No. 22**

### Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan de Negocios para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en Grupo GW

ACTIVIDAD	TIEMPO (SEMANAS) 2017																												RESPONSABLE												
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	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	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del documento al propietario de la empresa																																					Equipo Investigador				
Revisión y estudio del documento																																					Comisión				
Aprobación y Autorización																																					Propietario de la Empresa				
Desarrollo del plan de negocios																																	Comisión								
Control y Evaluación																																					Comisión				

FUENTE: Aporte del equipo de investigación.

Para su implementación, que pretende desarrollar nuevas estrategias de comercialización en las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador, aplicado a Grupo GW, S.A. de C.V.; es preciso contar con el consentimiento del propietario de la entidad y comprendiendo el año 2017. A continuación se presentan las actividades que se deben realizar para la ejecución del proyecto:

- a) **Presentación del documento al propietario:** Consiste en presentar un resumen, el cual detalle sus objetivos, características, importancia, ventajas y utilidad, así como la justificación del uso de éste en las áreas de ventas, administración, operaciones y finanzas.
- b) **Revisión y estudio del documento:** El dueño de la entidad analizará la propuesta, efectuando las observaciones que estime convenientes para realizar las correcciones.
- c) **Aprobación y Autorización:** El dueño será quien avale y ponga en marcha la propuesta diseñada para la entidad, previa corrección a observaciones.
- d) **Desarrollo del plan de negocios:** Será puesto en práctica por el propietario y la Comisión conformada por el área de ventas, administración, operación y finanzas; quienes velarán por el cumplimiento de los objetivos formulados.
- e) **Evaluación y Control:** Se realizarán inspecciones periódicas que permitan evaluar los resultados obtenidos, los cuales en caso de ser desfavorables, se procederá a realizar ajustes con el fin de garantizar la consecución de los objetivos estipulados previamente.

## **7. CONTROL Y EVALUACIÓN**

### **a) Control**

Una vez desarrollado el plan de negocios, será necesario llevar a cabo un control adecuado de actividades para determinar su cumplimiento y el grado de alcance de los objetivos planteados.

A medida que se va ejecutando, los propietarios y/o la Comisión, deberán comparar los resultados logrados con las pretensiones, en etapas periódicas o decisivas, con el objeto de determinar los beneficios o alcances obtenidos.

Se podrán utilizar indicadores tales como: nuevos clientes, apertura a nuevos nichos de mercado, niveles de ventas, ingresos por líneas de producto a través de catálogos, productividad de los empleados, costos de fabricación, visitas a la página web, entre otros, para medir los avances conforme se lleva a cabo el plan.

### **b) Evaluación**

Se llevará a cabo cada tres meses, y consistirá en comparar los resultados conseguidos con los que se pretenden alcanzar al finalizar el periodo evaluado. Esta actividad será responsabilidad del propietario del negocio y de la Comisión, quienes determinarán la mejor forma de llevar a cabo las correcciones en caso de encontrar desviación en los resultados obtenidos y los propuestos, logrando así, que los objetivos formulados al inicio del plan sean cumplidos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS DE TEXTO

- Barbagallo, Juan Carlos. 2005, Capítulo 1. **Comercio Exterior de Paso de los Libres**, Segunda Edición, Argentina, Editorial CAL (Cámara Argentina del Libro).
- Bravo Peláez, Oscar. 2003. Capítulo I. **Como elaborar un plan de negocios**. Colombia, Serie de negocios. Editorial MSTV&Video y Cía. Ltda.
- Brealey, Richard A. 2010, **Principios de Finanzas Corporativas**, 9ª Edición, México, McGraw-Hill.
- Chese, Richard B. 1995, **Dirección de la producción y de las operaciones**, 6ª Edición, México, McGraw-Hill.
- Friend, Graham y Zehle, Stefan. 2008, Capítulo 1. **Cómo Diseñar un Plan de negocio**. El Comercio.
- Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. **Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios**, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. Capítulo 1. **Dirección Estratégica**, 7ª edición. Reino Unido. PEARSON Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 2006. Capítulo 1. **Dirección de Marketing**, Onceava Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- Lind, Douglas A.; Wathen, Samuel A.; Marshal, William G. 2012. **Estadística Aplicada a Negocios y la Economía**. 15ª Edición, México, McGraw-Hill
- Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, **Administración**, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

### LEYES

- Constitución de la República de El Salvador; D.C. No. 038, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el D.O. No. 234, Tomo No. 281, del 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo; D.L. No. 707, del 12 de junio de 2014, publicado en el D.O. No. 112, Tomo No. 403, del 19 de junio de 2014.
- Código de Comercio; D.L. No. 826, del 26 de enero de 2000, publicado en el D.O. No. 40, Tomo No. 346, del 25 de febrero de 2000.

- Código Tributario; D.L. No. 179, del 12 de noviembre de 2015, publicado en el D.O. No. 216, Tomo No. 409, del 24 de noviembre de 2015.
- Código Municipal; D.L. No. 295, del 03 de marzo de 2016, publicado en el D.O. No. 60, Tomo No. 411, del 4 de abril de 2016.
- Ley de Impuesto sobre la Renta; D.L. No. 762, del 31 de julio de 2014, publicado en el D.O. No. 142, Tomo No. 404, del 31 de julio de 2014.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA); D.L. No. 71, del 29 de julio de 2015, publicado en el D.O. No. 146, Tomo No. 408, del 14 de agosto de 2015.
- Ley de Protección al Consumidor; D.L. No. 286, del 31 de enero de 2013, publicado en el D.O. No. 34, Tomo No.398, del 19 de febrero de 2013.
- Ley de Registro de Comercio; D.L. No. 642, del 12 de junio de 2008, publicado en el D.O. No. 120, Tomo No. 379, del 27 de junio de 2008.
- Ley del Seguro Social; D.L. No. 82, del 17 de agosto de 2012, publicado en el D.O. No.154, Tomo No. 396, del 22 de agosto de 2012.
- Ley de las Administradoras de Fondo de Pensiones; D.L. No.1036, del 29 de marzo de 2012, publicado en el D.O. No. 63, Tomo No. 394, del 30 de marzo de 2012.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo; D.L. No. 254, del 22 de abril de 2010, publicado en el D.O. No. 82, Tomo No. 387, del 5 de mayo de 2010.

#### **DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- Testimonio de la Escritura Pública de Constitución de Sociedad "Grupo G.W., S.A. de C.V."
- Domínguez, Marielos. Noviembre 2015. Capítulo II. Plan Estratégico 2015-2019 de GW, El Salvador.

#### **SITIOS WEB CONSULTADOS**

- <http://www.asamblea.gob.sv>
- <http://www.camarasal.com>
- <http://www.conamype.gob.sv>
- <http://www.digestyc.gob.sv>
- <http://www.industriaelsalvador.com>
- <http://www.mh.gob.sv>
- <http://www.sansalvador.gob.sv>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### TESTIMONIO DE ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE "GRUPO GW, S.A. DE C.V."

No. 93 LIBRO 12  
AÑO 2012

TESTIMONIO  
DE LA  
ESCRITURA PÚBLICA  
DE  
CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

OTORGANTES

HERBERTH EDGARDO ZELADA HERNANDEZ,  
YESENIA NOHEMI VELASQUEZ DE ZELADA, e  
INGRID YESSSENIA ZELADA VELASQUEZ.

A FAVOR  
DE ELLOS MISMOS

ANTE LOS OFICIOS DE LA NOTARIO  
LICDA. NORA BEATRIZ MELENDEZ  
EDIFICIO PLAZA MONTERREY, LOCAL 206,  
PRIMERA DIAGONAL, COLONIA MÉDICA,  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR.-  
TEL: 2226-9917

1 NÚMERO NOVENTA Y TRES.- LIBRO DOCE.- ESCRITURA DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD.- En la  
2 ciudad de San Salvador, a las diecisiete horas del día veintinueve de Junio de dos mil Doce.- Ante mi,  
3 NORA BEATRIZ MELENDEZ, Notario, del Domicilio de Ilopango, de este Departamento, comparecen los  
4 señores: HERBERTH EDGARDO ZELADA HERNANDEZ, de cuarenta y tres años de edad, Comerciante,  
5 del Domicilio de Soyapango, Departamento de San Salvador, de Nacionalidad Salvadoreña, persona a  
6 quien conozco y además identifico por medio de su Documento Único de Identidad Número: cero dos tres  
7 cinco tres tres tres nueve - nueve; y con Número de Identificación Tributaria: cero seis uno cuatro- cero  
8 cuatro uno uno seis ocho- cero cero cinco- siete; YESSENIA NOHEMI VELASQUEZ DE ZELADA, de  
9 treinta y nueve años de edad, Ama de Casa, del domicilio de Soyapango, del Departamento de San  
10 Salvador, de Nacionalidad Salvadoreña, persona a quien conozco y además identifico por medio de su  
11 Documento Único de Identidad Número cero cero seis cuatro tres cinco cero siete - cinco, y con Numero  
12 de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro- dos tres cero dos siete tres- uno uno nueve- seis; e  
13 INGRID YESSSENIA ZELADA VELASQUEZ, de veintin años de edad, Estudiante, del domicilio de  
14 Soyapango, del Departamento de San Salvador, de Nacionalidad Salvadoreña, persona a quien conozco y  
15 además identifico por medio de su Documento Único de Identidad Número cero cuatro dos seis ocho dos  
16 nueve uno- uno, y con Numero de Identificación Tributaria cero seis uno siete- dos siete uno dos nueve  
17 cero- uno cero uno- cero; y ME DICEN: CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD: Por medio de esta escritura  
18 constituyen la sociedad que se registrá por las cláusulas siguientes: I) NATURALEZA, NACIONALIDAD Y  
19 DENOMINACION: La Sociedad que se constituye es Anónima de Capital Variable, Salvadoreña, y su  
20 denominación será "GRUPO GW" seguida de las palabras "SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL  
21 VARIABLE", o su abreviatura "GRUPO GW, S.A. DE C.V." II) DOMICILIO. El domicilio de la sociedad  
22 será la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pero podrá abrir sucursales, agencias u  
23 oficinas en cualquier lugar del país o del extranjero. III) FINALIDAD. La sociedad tendrá por objeto: a) El  
24 Comercio, Industria, prestación de servicios y cualquier otra actividad lícita permitida por la Ley, instalando



PAPEL PARA PROTOCOLO



CIENTO SESENTA Y TRES

M. DE H.

13558866

DOS COLONES

1 fabricas de diversas clases, establecimientos comerciales y explotaciones industriales y el mercado y  
2 venta de sus productos por los medios aconsejables por las técnicas modernas: b) La participación en  
3 otras sociedades nacionales o extranjeras de cualquier naturaleza y cualquiera otros actos lícitos que  
4 tengan por objeto desarrollar los objetivos básicos mencionados al principio, pues la enumeración no es  
5 taxativa sino meramente enunciativa: c) La adquisición y obtención de marcas, derechos, patentes,  
6 acciones, valores, mobiliario, equipo, maquinaria e inmuebles y muebles de toda clase, los cuales podrá  
7 negociar, gravar, comprometer o enajenar: d) Los actos y contratos útiles o necesarios para los fines  
8 sociales como la enajenación y gravamen de bienes muebles e inmuebles las operaciones mutuarías,  
9 arriendo de bienes, obtención o prestación de servicios, de asesoría, de cualquier naturaleza, estarán  
10 comprendidos dentro del giro ordinario de los negocios sociales, en fin la explotación de los bienes de la  
11 Sociedad, sean estos muebles, inmuebles o valores: para cumplir con sus fines, la Sociedad podrá  
12 comprar, vender, producir, distribuir, transformar, industrializar, importar y en general, conducir sus  
13 operaciones industriales y comerciales correspondientes en todos los aspectos permitidos por las leyes de  
14 la República, podrá también adquirir y vender los bienes inmuebles que sean necesarios para el Desarrollo  
15 de sus fines sociales y otorgar todo genero de contratos civiles, mercantiles o de cualquier naturaleza que  
16 sean necesarios o convenientes para el mejor cumplimiento de su objetivo, para lo cual podrá el  
17 representante legal de la Sociedad llevar a cabo todos los aspectos lícitos que sean necesarios o  
18 convenientes para la realización del objeto o finalidad social. Todo lo anterior se entenderá sin perjuicio de  
19 que la sociedad pueda ejercer cualquier otra actividad lícita de carácter industrial o mercantil permitido  
20 por la Ley. e) la distribución de calzado en nuestro País, así como también para la exportación de calzado  
21 a cualquier parte del mundo. IV) PLAZO La duración de la Sociedad será de plazo indefinido. V)  
22 CAPITAL SOCIAL. El capital fundacional y mínimo de la Sociedad es de DOS MIL DÓLARES DE LOS  
23 ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, divididos en DOSCIENTAS ACCIONES DE DIEZ DOLARES DE LOS  
24 ESTADOS UNIDOS DE AMERICA CADA UNA, suscritas de la siguiente manera: HERBERTH



1 EDGARDO ZELADA HERNANDEZ, suscribe CIENTO ACCIONES; YESENIA NOEMI VELASQUEZ DE  
2 ZELADA, suscribe CINCUENTA ACCIONES; e INGRID/ <sup>YESSEMI</sup> ZELADA VELASQUEZ, suscribe CINCUENTA  
3 ACCIONES; de las cuales cada uno paga en este acto el VEINTICINCO POR CIENTO del valor de las  
4 acciones que suscriben, es decir que: HERBERTH EDGARDO ZELADA HERNANDEZ, paga  
5 DOSCIENTOS CINCUENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, YESENIA NOEMI  
6 VELASQUEZ DE ZELADA, paga CIENTO VEINTICINCO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE  
7 AMERICA, e INGRID YESSENIA ZELADA VELASQUEZ paga CIENTO VEINTICINCO DÓLARES DE  
8 LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, que hacen un total de capital pagado de QUINIENTOS  
9 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, mediante cheque certificado que se relacionara  
10 al final de esta escritura, el saldo insoluto del valor de las acciones suscritas será pagado dentro del plazo  
11 de un año, de acuerdo a llamamientos que hará El Administrador Único de la Sociedad. VI)  
12 CONDICIONES PARA EL AUMENTO Y DISMINUCION DEL CAPITAL SOCIAL: Los aumentos y  
13 disminuciones del capital social se harán previo acuerdo de la Junta General Extraordinaria de  
14 Accionistas, especialmente convocadas al efecto y con el voto favorable de las tres cuartas partes de las  
15 acciones. Dicha Junta General Extraordinaria fijará los aumentos o disminuciones del capital social, lo  
16 mismo que la forma y términos en que debe hacerse la correspondiente emisión de acciones en cada  
17 caso, todo ello de conformidad a la ley, y a las estipulaciones contenidas en esta escritura. Todo aumento  
18 o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de Registro que al efecto llevara la Sociedad,  
19 el cual podrá ser consultado por cualquier persona que tenga interés en ello. VII) DE LAS ACCIONES:  
20 Las acciones de conformidad con la Ley serán comunes y nominativas aun cuando estén totalmente  
21 pagadas, pudiendo transferirse por endoso seguido de registro en los libros de la Sociedad. En cuanto a  
22 las modalidades especificadas en materia de traspaso, requisitos de los títulos y libro de accionistas,  
23 representación de acciones, reposición y demás regulaciones relativas a las acciones, se estará a lo que  
24 dispone el código de Comercio. Los títulos de las acciones o certificados serán firmados por el Director



PAPEL PARA PROTOCOLO



DOS COLONES

CIENTO SESENTA Y CUATRO

M. DE H.

13558867



1 Presidente y Director Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad o por el Administrador Único según  
 2 sea el caso. VIII) DERECHO PREFERENTE EN CASO DE AUMENTO DE CAPITAL: En caso de  
 3 aumento de capital, los accionistas gozaran del derecho preferente para suscribir las nuevas acciones que  
 4 se emiten en proporción al número de acciones que posean a la fecha en que se acuerde el aumento, y a  
 5 suscribir cualesquiera aportaciones suplementarias de capital. Los derechos conferidos a los accionistas  
 6 en caso de aumento de capital, deberán ejercitarse dentro de los quince días siguientes a la publicación  
 7 del acuerdo respectivo. IX) GOBIERNO DE LA SOCIEDAD: Las Juntas Generales de Accionistas,  
 8 constituirán la suprema autoridad de la Sociedad. Estas Juntas tendrán las facultades y obligaciones que  
 9 señala la Ley. X) JUNTAS GENERALES: La Junta General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al  
 10 año, dentro de los cinco meses que sigan a la cláusula del ejercicio social. Las Juntas Generales  
 11 Extraordinarias se reunirán cuando lo acuerde la Junta Directiva o El Administrador Único en su caso, o  
 12 cuando lo pidan por escrito los accionistas que representen por lo menos el cinco por ciento del capital  
 13 social, indicando los asuntos a tratar y en cualquier caso los que ordene la Ley. En dichas Juntas como  
 14 regla general, deberán ventilarse los asuntos a que se refieren los artículos doscientos veintitrés y  
 15 doscientos veinticuatro del Código de Comercio, respectivamente. XI) CONVOCATORIA, QUORUM Y  
 16 PORCENTAJE DE VOTACION. Las convocatorias o Juntas Generales se harán por medio de un aviso  
 17 que se redactara y publicará de conformidad a la Ley. Además se enviara un aviso escrito a los  
 18 accionistas. El quórum y porcentaje de votación serán los que señala la Ley, para cada tipo de Juntas. XII)  
 19 ADMINISTRACION: La administración de la Sociedad estará confiada a una Junta Directiva o a un  
 20 Administrador Único. En el Primer caso la junta Directiva será integrada por cuatro Directores Propietarios  
 21 e igual numero de suplentes que elegirá oportunamente a la Junta General Ordinaria de Accionistas, y que  
 22 se designaran como Director Presidente, Director Secretario, Primer Director y segundo Director. Habrá  
 23 también igual numero de suplentes que serán electos en iguales condiciones que los Directores  
 24 Propietarios, quienes concurrirán a las sesiones de Junta Directiva, cuando hubieren sido convocados y



1 participaran en sus deliberaciones, pero no podrán votar, salvo cuando sustituyeren aun Director  
 2 Propietario. En el segundo caso habrá un Administrador Único Propietario de la Sociedad y un Suplente,  
 3 y tendrán todos los poderes generales y especiales y todo lo que en derecho fuere necesario y que se  
 4 requiera para la dirección y representación de la Sociedad, a excepción hecha de aquellos actos o  
 5 acuerdos que hubieren sido reservados a la Junta General de Accionistas de conformidad con la presente  
 6 escritura o Ley. La Junta General de Accionistas decidirá la forma de Administración, ya sea por una  
 7 Junta Directiva o por un Administrador Único. Los miembros de la Junta Directiva o el Administrador  
 8 Único, duraran en sus funciones CINCO AÑOS, pudiendo ser reelectos, plazo que se contara a partir de la  
 9 fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de Comercio. En caso de muerte, renuncia, ausencia,  
 10 incapacidad, etcétera, del Administrador Único Propietario será sustituido por el respectivo Suplente. En  
 11 caso que la Administración de la Sociedad sea confiada a una Junta Directiva y ocurriere muerte,  
 12 ausencia, renuncia, incapacidad, etcétera, de cualquiera de los Directores, este será sustituido  
 13 temporalmente o definitivamente según el caso por el respectivo Director suplente.- XIII) CALIDADES DE  
 14 LOS DIRECTORES O DEL ADMINISTRADOR UNICO. Los miembros de la Junta Directiva o el  
 15 Administrador Único en su caso, podrán ser accionistas o personas extrañas a la Sociedad, mayores de  
 16 edad, con capacidad y experiencia suficiente para el ejercicio del comercio y la Industria, en tal sentido,  
 17 cualquier Director o el Administrador Único podrá desempeñar iguales cargos en directivas de cualquier  
 18 clase de Sociedades, aunque estas desarrollen negocios iguales o semejantes a la finalidad de la  
 19 Sociedad, asimismo, podrán ejercer personalmente el comercio en igual forma que la Sociedad, todo lo  
 20 cual se debe entender como autorización expresa y especial para los efectos legales respectivos. XIV)  
 21 REPRESENTACION LEGAL; El Administrador Único o el Presidente de la Junta Directiva en su caso,  
 22 tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Sociedad, con amplias atribuciones para administrar y  
 23 dirigir los negocios de la Sociedad, pudiendo en consecuencia celebrar toda clase de actos y contratos y  
 24 realizar todas las operaciones y contraer toda clase de obligaciones. XV) ATRIBUCIONES DE LA JUNTA



PAPEL PARA PROTOCOLO



CIENTO SESENTA Y CINCO

M. DE H.

13558868

DOS COLONES

**DIRECTIVA Y EL ADMINISTRADOR UNICO EN SU CARGO:** En el ejercicio de sus atribuciones la Junta Directiva o el Administrador Único en su caso estarán encargados de: a) atender la organización interna de la Sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) nombrar y remover a los Gerentes, Sub-Gerentes, Agentes o Representantes, señalarles sus atribuciones y asignarles sus emolumentos; d) crear las plazas del personal de la Sociedad y asignarles sus remuneraciones; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) elaborar y publicar los balances en tiempo y forma; g) convocar a los accionistas a Juntas Generales, h) proponer a la Junta General la aplicación de utilidades, creación y modificación de reservas y distribución de dividendos; i) La Junta Directiva podrá delegar sus facultades de administración y representación en uno de los Directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deben ajustarse a las instrucciones que reciben y dar periódicamente cuenta de su gestión. **XVI) REUNION DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION:** La Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez al mes, en su domicilio, o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la República, si así se expresare en la convocatoria; o cuando se crea conveniente hacerlo y sea convocada por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico; por cualquier Director o por el Gerente, y los acuerdos que allí se tomen se asentaran en el libro correspondiente; habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y las decisiones se tomaran por la mayoría de votos. Los acuerdos tomados por el Administrador Único o la Junta Directiva en su caso se asentaran en el libro correspondiente. **XVII) GERENCIA:** La Junta Directiva podrá nombrar para la ejecución de sus decisiones uno o varios Gerentes o Sub-Gerentes, sean estos o no accionistas. Los Poderes que se otorguen determinaran la extensión del mandato y sus restricciones. **XVIII) AUDITORIA:** La Junta General Ordinaria de Accionistas nombrara a un Auditor por el plazo que estime conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, ni exceder de tres, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la administración Social con las facultades y obligaciones que determine la Ley. En caso de muerte, renuncia, inhabilidad o incapacidad del Auditor, la Junta General elegirá a otra persona para sus



ejerza todas las funciones de vigilancia de la Administración Social. **XIX) EJERCICIO ECONOMICO.** El Ejercicio económico de la Sociedad será de un año, comprendido del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. **XX) REPARTO DE UTILIDADES O PÉRDIDAS:** El reparto de utilidades o pérdidas se efectuara de acuerdo al artículo treinta y cinco del código de Comercio.- **XXI) RESERVAS:** Las reservas serán las que indique la Ley. Además la Junta General podrá decretar las reservas voluntarias que estime convenientes. **XXII) DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD.** La disolución de la Sociedad procederá en cualquiera de los casos contemplados por la Ley. Cuando se proceda a la disolución y liquidación de la Sociedad se nombrara en la Junta General que así lo acuerde, una Junta de Liquidadores que será integrada por dos miembros. La sustitución de cualquier liquidador se hará de igual manera.- **XXIII) DISPOSICIONES ESPECIALES Y TRANSITORIAS.** Por expreso consentimiento de los otorgantes la administración de la sociedad se encomienda por medio de este instrumento a un Régimen de Administrador Único, el cual queda integrado así: **ADMINISTRADOR UNICO PROPIETARIO: HERBERTH EDGARDO ZELADA HERNANDEZ, y ADMINISTRADOR UNICO SUPLLENTE: INGRID YESSENIA ZELADA VELASQUEZ,** ambos de las generales y nacionalidad ya expresadas, quienes me manifiestan expresamente que aceptan los cargos, firmando para dejar constancia de tal aceptación: Esta administración fungirá por un periodo de CINCO años contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de Comercio, y por tanto durante ese tiempo tendrá las facultades necesarias para el logro de los fines y objeto del ente que se constituye por la presente escritura. **DOY FE:** A: De haber tenido a la vista y considerado suficiente, el cheque certificado Serie "CHN" numero dos cero dos cuatro uno nueve siete, de la cuenta de ahorro a cargo del HSBC, San Salvador, El Salvador, numero CERO UNO NUEVE CINCO UNO CERO CERO DOS SIETE NUEVE SEIS NUEVE, librado en San Salvador, el día veintinueve de junio de dos mil doce, a favor de la sociedad que se constituye, por el valor de **QUINIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA,** cheque que fue certificado el día veintinueve de junio de dos mil doce, por el Banco HSBC, El



PAPEL PARA PROTOCOLO

CIENTO SESENTA Y SEIS

M. DE H.

13558869

DOS COLONES

1 Salvador (San Salvador, El Salvador C.A. B) Que hizo a los otorgantes la advertencia a que se refiere el  
 2 Artículo trescientos cincuenta y tres del Código de Comercio, y treinta y nueve de la ley de Notariado,  
 3 relativo a la obligación de inscribir esta escritura en el Registro de Comercio, de las consecuencias de la  
 4 falta de inscripción y sobre las solventas que deben presentar para tal efecto; b) Que advertí a los  
 5 otorgantes lo establecido en el artículo doscientos veinte del código Tributario, relativo a que, para la  
 6 inscripción del presente instrumento en el Registro respectivo, se requiere estar solvente o autorizado,  
 7 según corresponde por la Administración tributaria. Así se expresaron los comparecientes a quienes  
 8 explique los efectos legales del presente instrumento; y leído que les fue por mí, íntegramente en un solo  
 9 acto sin interrupción, ratificaron su contenido y firmaron. DOY FE.- ENMENDADOS: NOEMI-NOEMI-  
 10 NOEMI-VALEN. ENTRELINEAS: YESSANIA-VALE.

11  
12  
13  
14  
15

16 *[Signature]* *[Signature]*

17  
18  
19  
20 *[Signature]*

21  
22 *[Signature]*

23  
24



SO ANTE MI, del Folio ciento sesenta y dos vuelto, al folio ciento sesenta y seis frente, del LIBRO DOCE DE MI PROTOCOLO, que vence el día veintiocho de noviembre de dos mil doce, y para ser entregado a la Sociedad GRUPO GW SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que puede abreviarse GRUPO GW S.A. DE C.V., extiendo, firmo y sello, el presente TESTIMONIO, en la Ciudad de San Salvador, a los veintinueve días del mes de junio de dos mil doce.-

*[Signature]*




E10043



REPÚBLICA DE EL SALVADOR  
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS  
REGISTRO DE COMERCIO

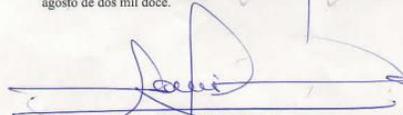


REGISTRO DE COMERCIO : DEPARTAMENTO DE DOCUMENTOS MERCANTILES: San Salvador, a las trece horas y siete minutos del día veintidós de agosto de dos mil doce.

Inscribese el anterior Testimonio de Escritura Pública de CONSTITUCION de la Sociedad GRUPO GW, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE que se abrevia GRUPO GW, S.A. DE C.V. DERECHOS: \$11.40, comprobante de pago número 0036964997, del día veintidós de agosto de dos mil doce; presentado en este Registro a las diez horas y veintidós minutos, del día veintidós de agosto de dos mil doce, según asiento número 2012263607.

  
Licda. Katya María Morales Romero  
REGISTRADOR

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO AL NUMERO 84 DEL LIBRO No: 2976 DEL REGISTRO DE SOCIEDADES. DEL FOLIO 378 AL FOLIO 389. FECHA DE INSCRIPCION: San Salvador, veintidós de agosto de dos mil doce.

  
KATYA-MARIA MORALES ROMERO  
REGISTRADOR  
Licda. Katya María Morales Romero  
REGISTRADOR



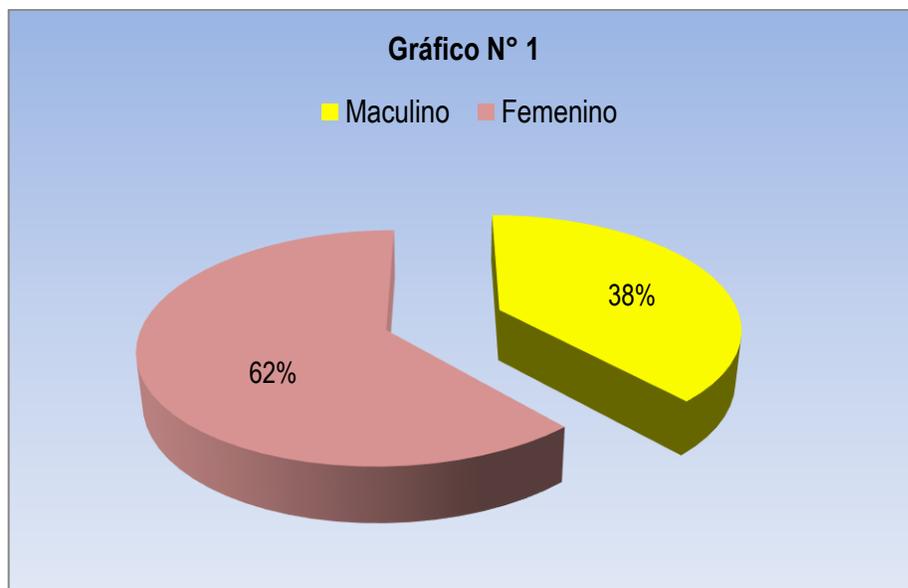
## ANEXO 2

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL CALZADO ARTESANAL, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

### 1. Género de la persona encuestada.

**Objetivo:** Determinar el género de los encuestados.

Tabla N° 1		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	23	38.33
Femenino	37	61.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



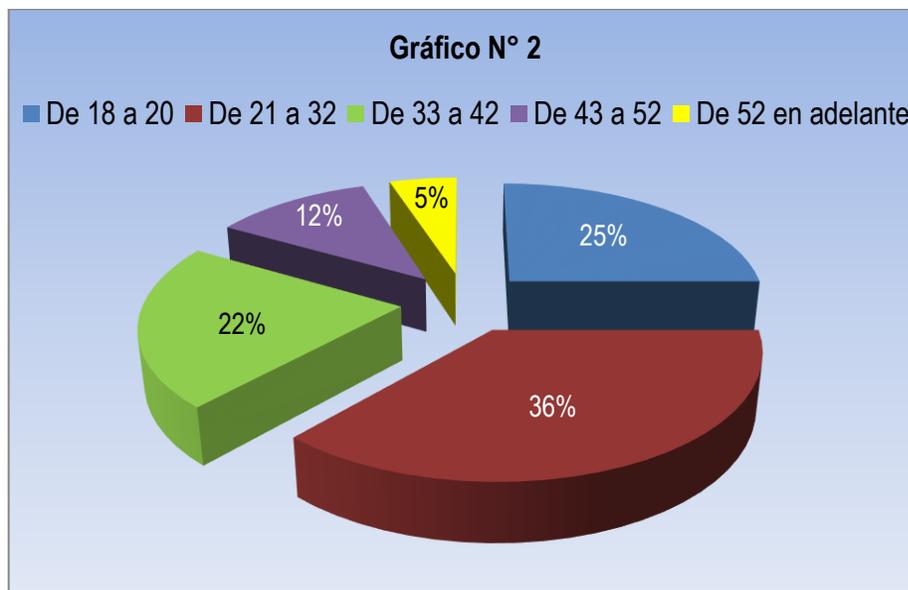
#### **Interpretación:**

De un total de 60 personas abordadas, se determinó que cerca de dos tercios eran del género femenino y el resto del masculino, por lo tanto, se deduce que existe una mayor afluencia femenina que compra calzado artesanal en el municipio de San salvador, por lo cual, las empresas podrían optar por seguir manteniendo tendencias en el producto para dama y además lanzar líneas atractivas para caballeros para mejorar la afluencia de éstos.

## 2. Edad de la persona encuestada.

**Objetivo:** Saber cuáles son los rangos de edad de los consumidores encuestados.

Tabla N° 2		
Rangos de Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 20	15	25.00
De 21 a 32	22	36.67
De 33 a 42	13	21.67
De 43 a 52	7	11.67
De 52 en adelante	3	5.00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



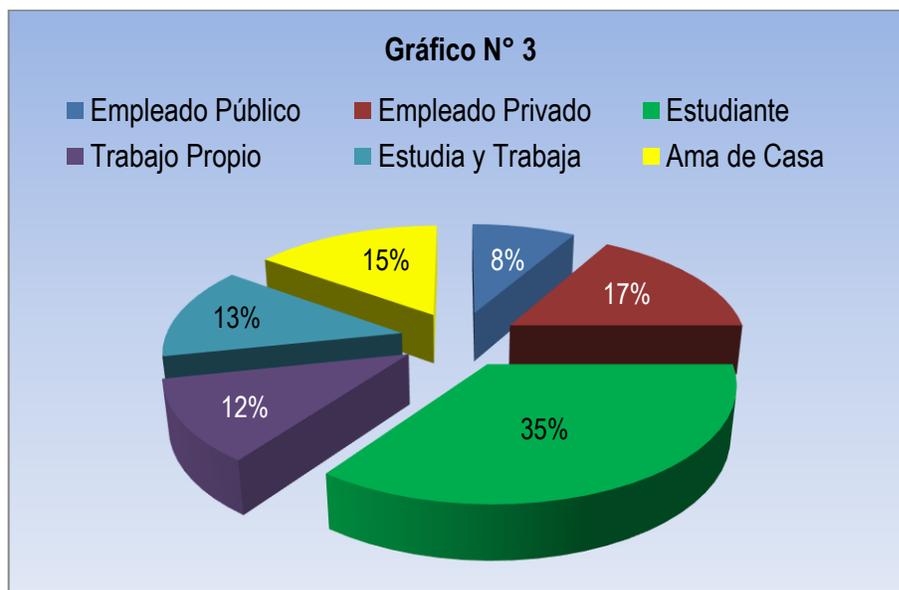
### **Interpretación:**

Se puede determinar que las edades de las personas que compran el producto en el municipio, en su mayoría se encuentran en el rango de 18 a 42 años, dicha categoría ocupa más de ocho décimas partes de la muestra, el resto de los encuestados son personas cuya edad oscila de 43 años en adelante, sin embargo este tiene poca afluencia, lo cual se deduce que la mayoría de compradores de calzado en el municipio son jóvenes, por lo que se debe enfocar en fabricar los estilos que el segmento mayoritario prefiere.

### 3. Ocupación actual de los/as encuestados.

**Objetivo:** Indagar sobre la ocupación actual de los clientes de calzado.

Tabla N° 3		
Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Empleado Público	5	8.33
Empleado Privado	10	16.67
Estudiante	21	35.00
Trabajo Propio	7	11.67
Estudia y Trabaja	8	13.33
Ama de Casa	9	15.00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



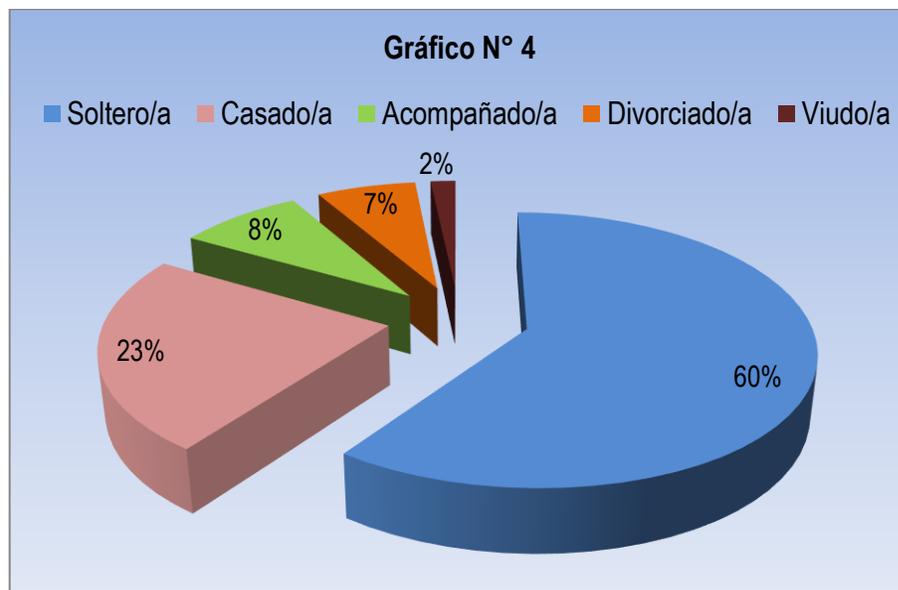
#### **Interpretación:**

El 35% de encuestados son estudiantes; la investigación lo complementan personas que trabajan en el sector privado y público representando el 25%; además las ocupaciones personas que estudian y trabajan, aquellas que poseen un trabajo propio y las ama de casas, por lo que se vuelve importante para los fabricantes ofrecer productos de calzado dirigido a jóvenes estudiantes en líneas deportivas y casuales además de tratar de influir en líneas de vestir para las personas que trabajan.

#### 4. Estado civil de las personas encuestadas.

**Objetivo:** Especificar cuál es el estado civil de las personas encuestadas.

Tabla N° 4		
Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	36	60.00
Casado/a	14	23.33
Acompañado/a	5	8.33
Divorciado/a	4	6.67
Viudo/a	1	1.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



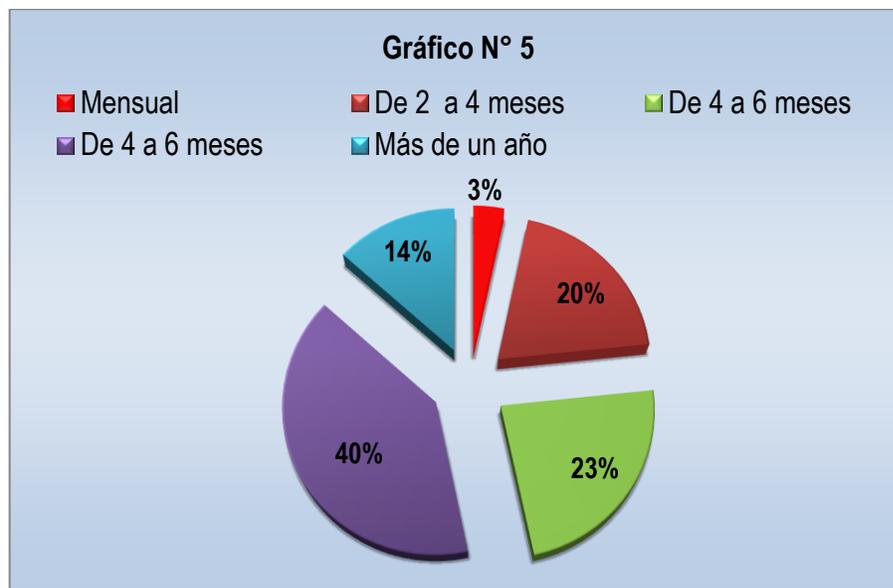
#### **Interpretación:**

Se verificó que muchos de los encuestados en el municipio y que compra productos de calzado artesanal, se encuentran solteros; de 60 personas, se constató que tres quintos de ellos eran de dicho estado civil, luego se constató que 14 personas están casados/as, encontrándose una tan sola persona viudo/a y completando el estudio 5 individuos acompañados y 4 divorciados/as, haciendo entre estos últimos aproximadamente un ocho por ciento, por lo que se debe enfocar en fabricar los estilos de acuerdo al perfil de personas.

## 5. ¿Con qué frecuencia suele Usted comprar zapatos?

**Objetivo:** Saber la frecuencia con la cual los clientes compran zapatos.

Tabla N° 5		
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	2	3.33
De 2 a 4 meses	12	20.00
De 4 a 6 meses	14	23.34
De 6 meses a un año	24	40.00
Más de un año	8	13.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>



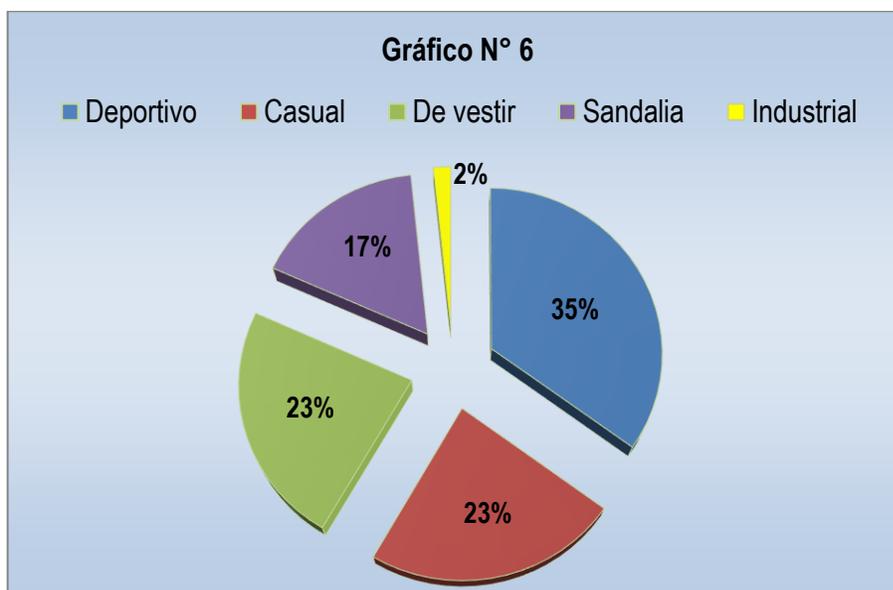
### Interpretación:

De la totalidad de personas encuestadas, dos quintas partes de éstas expresaron adquirir nuevo calzado de seis meses a un año, el 23% lo hace de 4 a 6 meses, mientras que menos de la vigésima parte manifestó hacerlo de forma mensual. Lo anterior demuestra que la frecuencia con que se adquiere el producto es semestral y que cada persona puede comprar de dos a tres pares de zapatos por año, lo que puede dar la pauta a los pequeños empresarios de subsector a seguir produciendo dada la demanda existente del artículo.

## 6. ¿Qué tipo de calzado es el que más compra?

**Objetivo:** Determinar cuál es el tipo de calzado que más se compra.

Tabla N° 6		
Estilo	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	21	35.00
Casual	14	23.33
De vestir	14	23.33
Sandalia	10	16.67
Industrial	1	1.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



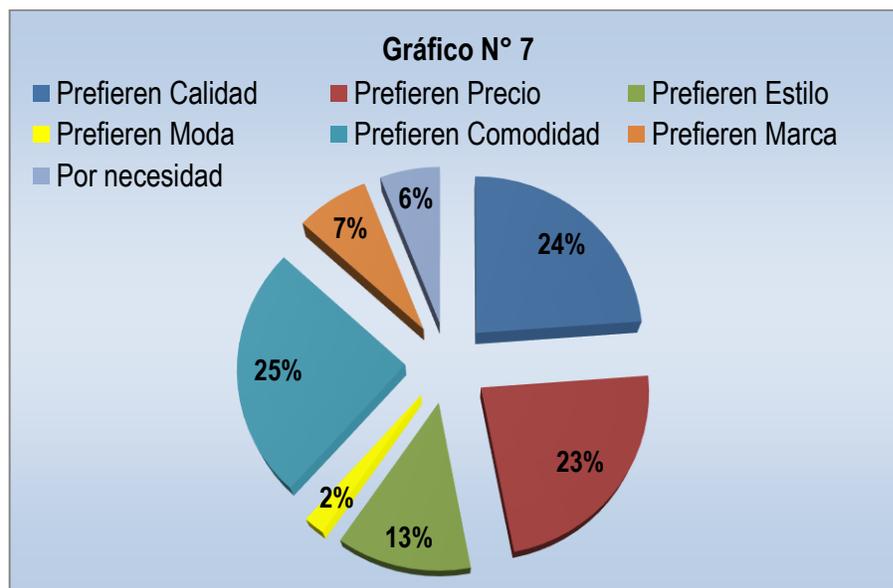
### **Interpretación:**

Más de la tercera parte expresó preferir el calzado deportivo; por otra parte menos de un cuarto de la totalidad de encuestados opinó que prefieren el tipo de vestir y en misma proporción el casual. Las sandalias y el industrial representan menos de un quinto, lo que evidencia que son tres los estilos que prefieren los consumidores del producto y en los que se deben enfocar los fabricantes para poder competir frente a los demás y cumplir los requerimientos de los compradores finales.

## 7. ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar zapatos?

**Objetivo:** Analizar que factor es más importante para los compradores de calzado.

Tabla N° 7		
Factores	Frecuencia	Porcentaje
Prefieren Calidad	36	23.84
Prefieren Precio	35	23.18
Prefieren Estilo	19	12.58
Prefieren Moda	3	1.99
Prefieren Comodidad	38	25.17
Prefieren Marca	11	7.28
Por necesidad	9	5.96
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>



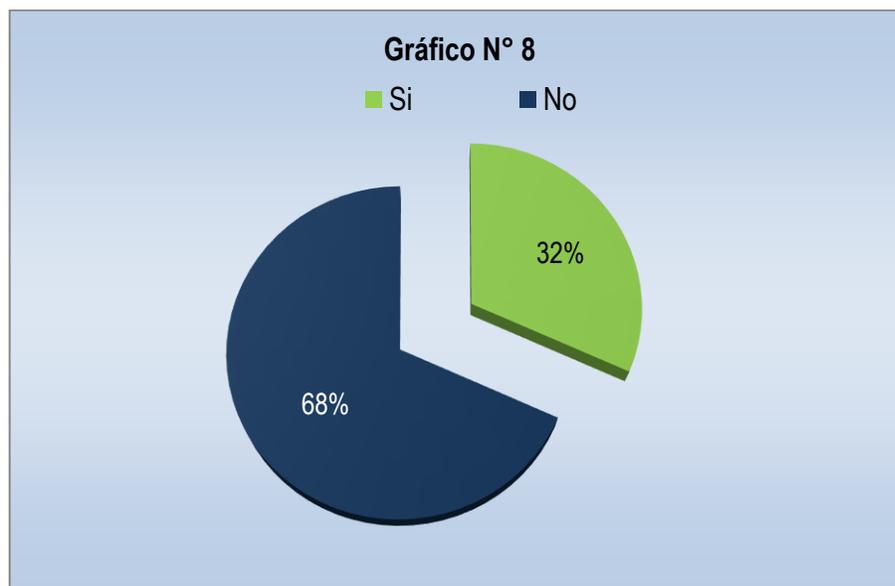
### Interpretación:

Aparte del precio y la calidad que son factores importantes al momento de adquirir calzado y que cada uno representa menos de un cuarto de la totalidad, se encuentra el confort que tiene el producto con un 25% de las preferencias y que según lo manifestado es el principal factor a considerar cuando se va comprar el artículo; por otra parte la moda es algo de poca relevancia con una proporción del 2%; para lo cual se deberá prestar la deberá atención a mantener un producto de buena calidad a un muy buen precio y confortable además; tratar de posicionar la marca en el mercado y establecer variedad de estilos.

**8. ¿Es importante para Usted que un producto de calzado sea de marcas reconocidas?**

**Objetivo:** Reconocer la importancia que otorga el cliente a la marca del producto que compra.

Tabla N° 8		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	31.67
No	41	68.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

Aunque un producto elaborado artesanalmente posea una marca, no quiere decir que ésta será reconocida por sus compradores; pero este no es un factor trascendental cuando se compra calzado ya que según las opiniones más de dos terceras partes de los encuestados dijeron no interesar la presencia de ésta y el resto manifestó lo contrario, por lo que existen otros factores que son más apreciados por los clientes; lo que significa para el pequeño empresario que puede seguir operando aunque su marca no sea identificada.

### 9. ¿Ha utilizado Usted alguna vez calzado de la marca GW?

Objetivo: Comprobar si la marca GW es reconocida por los compradores del producto.

Tabla N° 9		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	10.00
No	54	90.00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



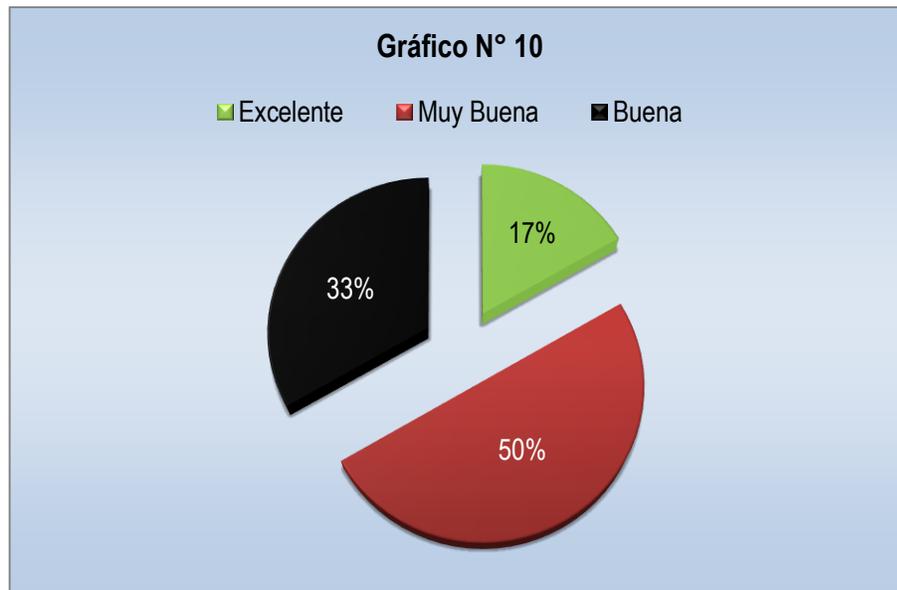
#### Interpretación:

El 90% de los encuestados opinan que no reconocen la marca GW, o al menos no se han percatado de haber utilizado estos productos; sin embargo, el resto manifestó conocerla. Lo anterior no debe ser una alarma; dado que, la marca no es considerada uno de los elementos principales; sin embargo, sería importante por parte de las organizaciones, diseñar técnicas para dar a conocer este factor ya que ello podría beneficiar los niveles de preferencias de los consumidores.

## 10. ¿Qué nivel de calidad cree que tienen los productos de la marca GW?

Objetivo: Investigar la percepción que tienen los clientes de los productos GW.

Tabla N° 10		
Calificativo	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	16.67
Muy Buena	3	50.00
Buena	2	33.33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>



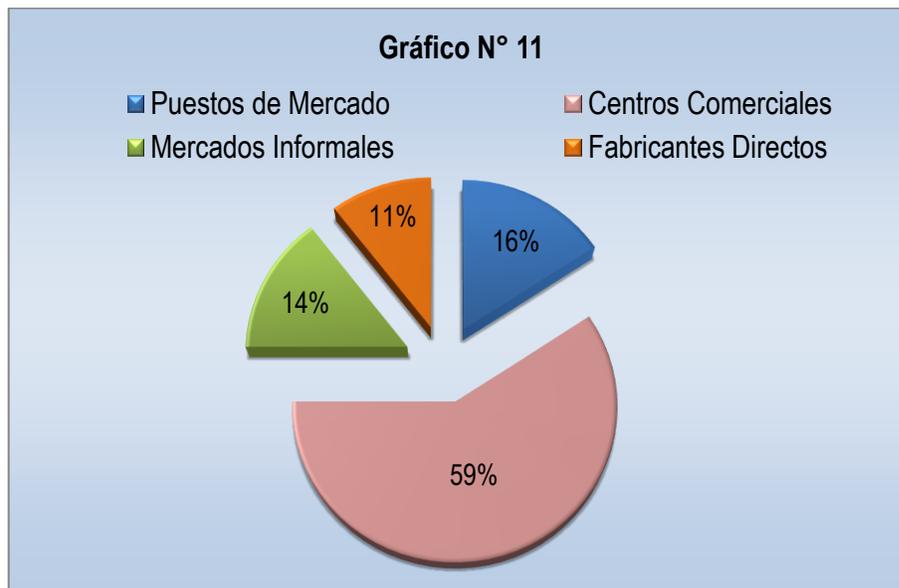
### Interpretación:

Solamente seis personas manifestaron saber sobre la existencia de la marca GW; de éstas es importante determinar que calificativo le otorgan a sus productos en lo que respecta a la calidad, por lo que la mitad dijeron que es muy buena y una tercera parte la considera como buena; por lo que se deduce que las personas que han adquirido estos productos les ha complacido las características de éstos y la empresa deberá mantener esos atributos para captar la atención de potenciales compradores.

## 11. ¿De qué manera acostumbra Usted a comprar sus zapatos?

**Objetivo:** Saber de qué manera suelen comprar los consumidores sus zapatos.

Tabla N° 11		
Opciones de compra	Frecuencia	Porcentaje
Puestos de Mercado	12	15.79
Centros Comerciales	45	59.21
Mercados Informales	11	14.47
Fabricantes Directos	8	10.53
<b>Opiniones</b>	<b>76</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.27</b>	
<b>Total</b>	<b>60</b>	



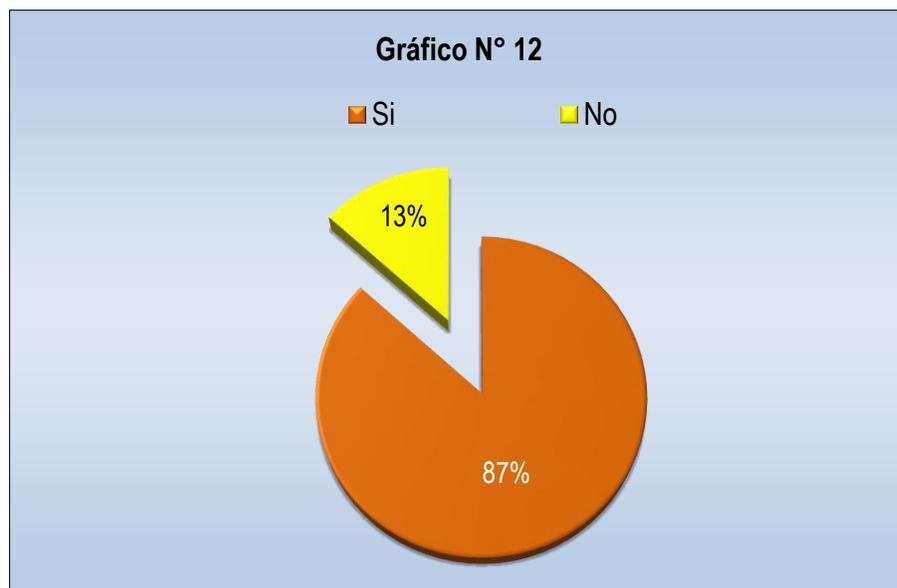
### Interpretación:

Más de la mitad de las unidades de análisis opinaron que adquieren el producto en centros comerciales, menos de la quinta parte expresó hacerlo en puestos de mercado, mientras que más de la décima parte manifestó realizarlo a través de los fabricantes directos, por lo que los servicios que se brindan en centros comerciales son idóneos para los consumidores y es necesario que se tome en cuenta por parte de los productores para crear nuevas formas de comercializar su producto y no enfocarse en ofrecer sus bienes solo a los puestos de mercado o áreas informales.

## 12. ¿Considera apropiado el lugar en el cual adquiere sus zapatos?

**Objetivo:** Averiguar si los clientes se sienten cómodos de la forma en la cual compran zapatos.

Tabla N° 12		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	86.67
No	8	13.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



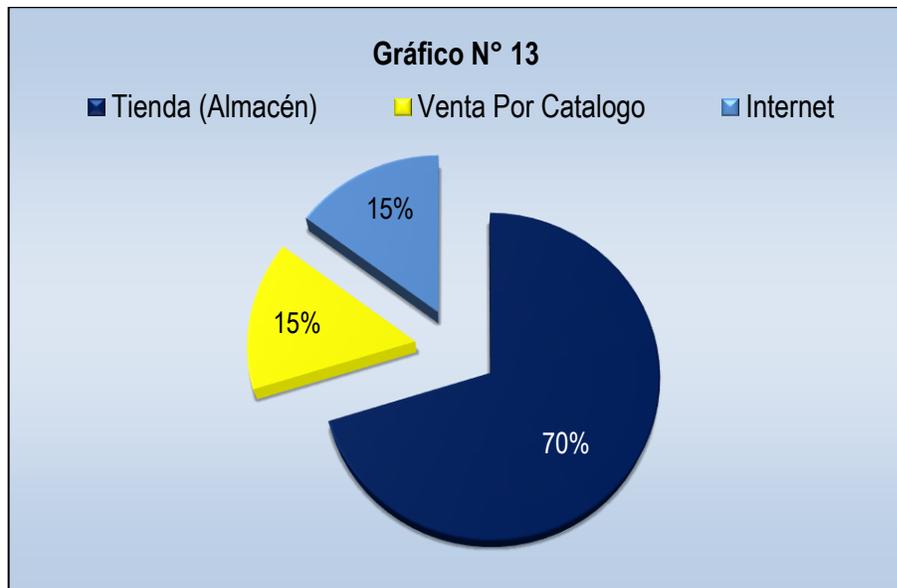
### **Interpretación:**

Las personas encuestadas dieron a conocer el lugar donde adquieren el calzado anteriormente, pero es importante saber si se sienten satisfechos hacerlo en esa zona o lo hacen porque es su única alternativa. De la muestra de la población cincuenta y dos de éstas dijeron estar satisfechos con el lugar donde realizar la compra y solamente poco más de la décima parte opinó estar descontento con el lugar; lo que evidencia que prefieren los establecimientos comerciales para adquirir el producto.

**13. ¿Cuál de las siguientes opciones estaría dispuesto a utilizar para la compra de calzado?**

**Objetivo:** Percibir cuales estrategias de venta se consideran más efectivas para comprar calzado.

Tabla N° 13		
Alternativas de Compra	Frecuencia	Porcentaje
Tienda (Almacén)	52	70.28
Venta Por Catalogo	11	14.86
Internet	11	14.86
<b>Opiniones</b>	<b>74</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.23</b>	
<b>Total</b>	<b>60</b>	



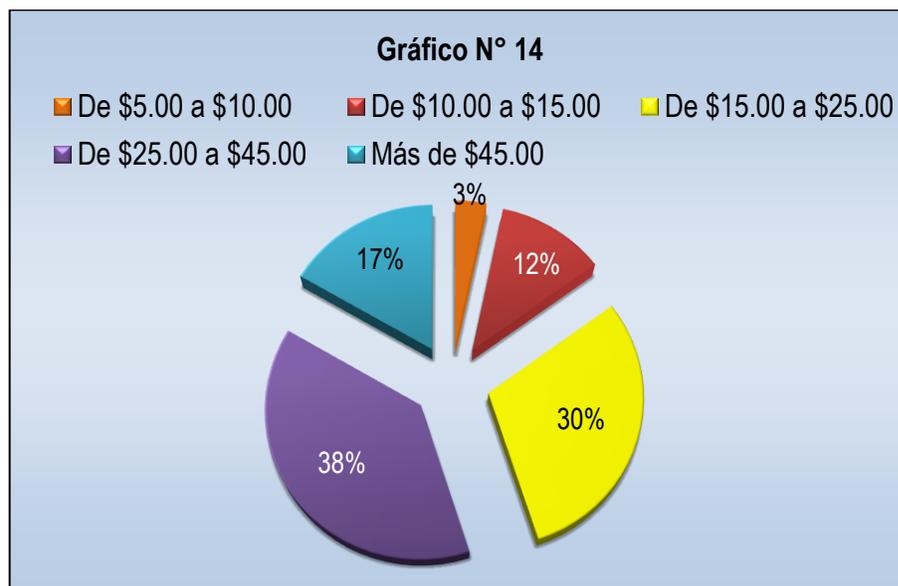
**Interpretación:**

Siete décimas partes consideran adquirir el producto por medio de tiendas o almacenes, mientras que la compra por catálogo y a través de internet hacen menos de la tercera parte de los encuestados entre ambas; por lo que, lo ideal para un fabricante es contar con un local donde pueda ofrecer sus artículos aplicando un estudio de factibilidad para conocer la capacidad productiva y financiera que poseen los negocios, o emplear la venta por catálogo y por internet e impulsar a través de estrategias publicitarias el adquirir este producto de estas formas.

#### 14. ¿Cuál es su presupuesto para la compra de calzado?

**Objetivo:** Determinar cuál es el presupuesto que destinan las personas encuestadas a la compra de calzado.

Tabla N° 14		
Presupuestos	Frecuencia	Porcentaje
De \$5.00 a \$10.00	2	3.33
De \$10.00 a \$15.00	7	11.67
De \$15.00 a \$25.00	18	30.00
De \$25.00 a \$45.00	23	38.33
Más de \$45.00	10	16.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



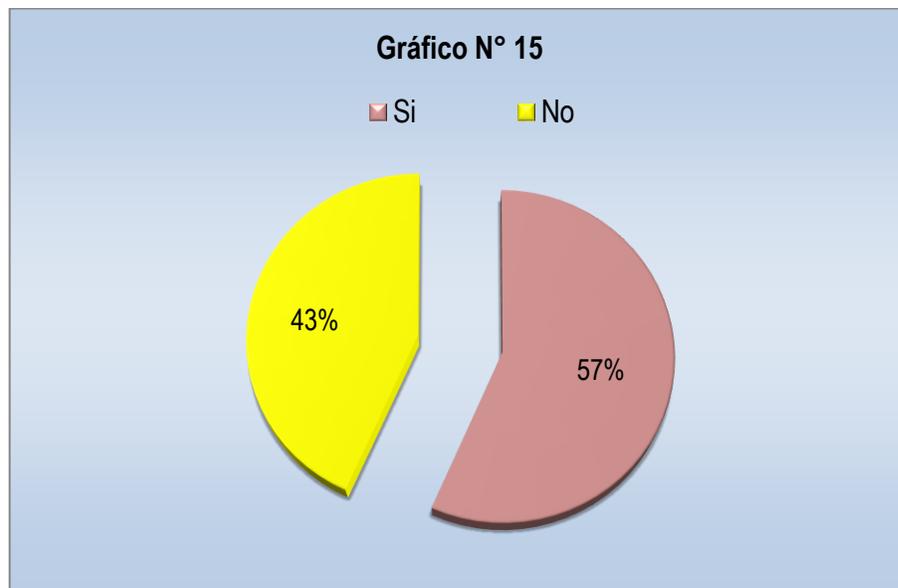
#### **Interpretación:**

Uno de los factores de mayor peso cuando se decide acerca de la compra de zapatos es el precio de éstos; en lo que respecta a ello, menos de dos quintas partes manifestó contar con un presupuesto que ronda entre \$ 25.00 y \$ 40.00, menos de la tercera parte dispone de entre \$ 15.00 y \$ 25.00; mientras que solamente dos personas destinan entre \$ 5.00 y \$ 10.00, lo que indica que los ingresos de las personas están en concordancia con el precio del calzado artesanal y habrá que enfocarse en diseñar los productos de modo que estén al alcance de ellos.

**15. ¿Cree Usted que los productos que ofrecen las pequeñas empresas de calzado no tienen la suficiente calidad para competir con un producto de las grandes empresas?**

**Objetivo:** Evaluar cuál es la opinión que tienen los encuestados acerca de los productos que ofrecen las pequeñas empresas de calzados ante las grandes empresas.

Tabla N° 15		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	56.67
No	26	43.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



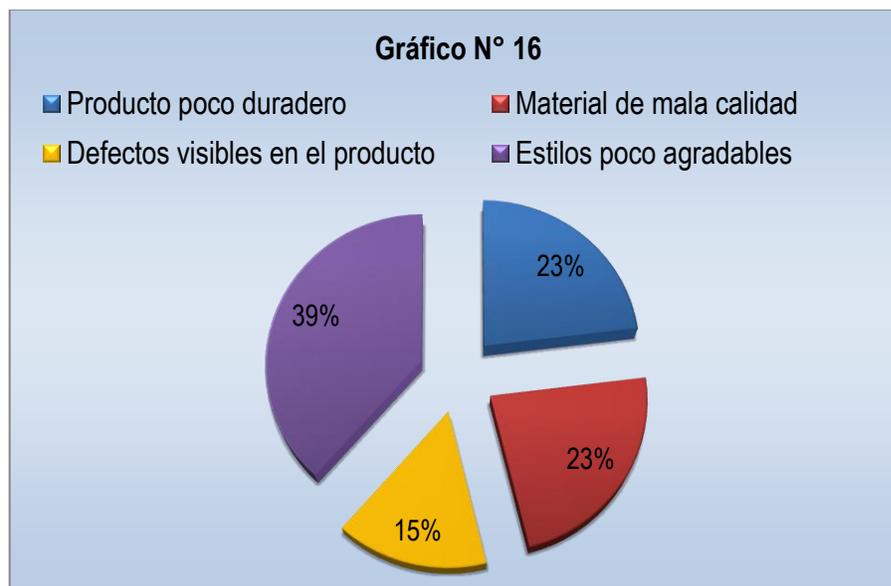
**Interpretación:**

En lo referente a la calidad de calzado de los pequeños productores respecto a las grandes empresas, más de la mitad de las personas encuestadas consideran que en efecto si tienen la calidad suficiente para competir, mientras que más de dos quintas partes expresa que no pueden hacerlo, por lo que se evidencia que las características ofrecidas por los pequeños fabricantes satisface a las personas que compran éstos productos; lo anterior da la pauta a continuar con el nivel de calidad y operaciones que tienen las unidades en estudio.

**16. ¿Cuál de los siguientes factores cree que afecta la calidad de los productos que ofrecen los pequeños empresarios de calzado?**

**Objetivo:** Indagar acerca de la percepción que se tiene sobre el comercio de calzado en el municipio de San Salvador.

Tabla N° 16		
Factor que afecta la calidad	Frecuencia	Porcentaje
Producto poco duradero	6	23.08
Material de mala calidad	6	23.08
Defectos visibles en el producto	4	15.38
Estilos poco agradables	10	38.46
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.00</b>



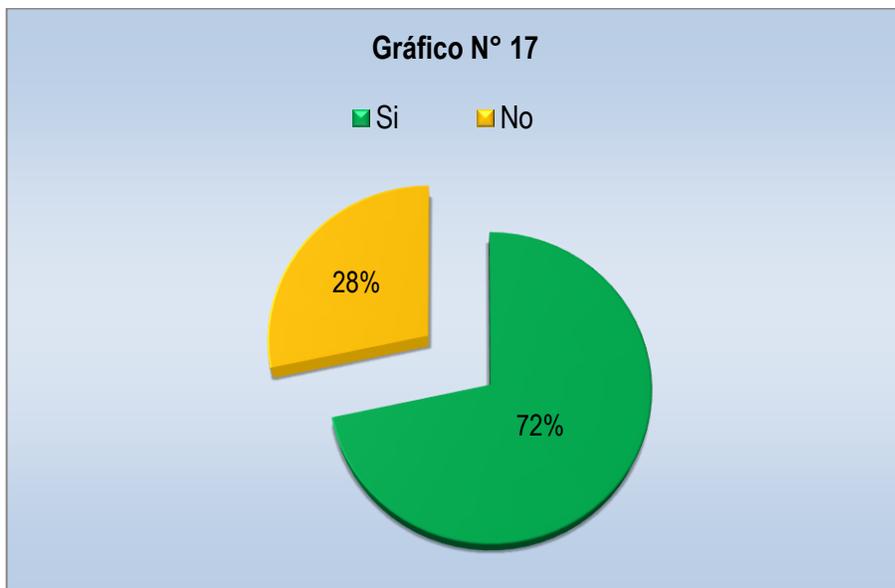
**Interpretación:**

De las veintiséis personas que dijeron que el subsector no tiene la calidad para competir con las grandes, más de un tercio manifestó que se debe a la falta de variedad en los estilos y que no son del agrado de ellos, mientras que más de un quinto dijo se debe a productos poco duraderos y en misma proporción debido a materiales de mala calidad. Por ello es importante que los productores crear una variedad de estilos en sus productos, además de buscar proveedores de insumos de buena calidad y establecer controles en la elaboración de los bienes para que sea perdurable desde el momento de compra.

**17. ¿Considera que el municipio de San Salvador está saturado actualmente de comerciantes de calzado artesanal?**

**Objetivo:** Determinar la apreciación que tienen los clientes sobre cómo se encuentra actualmente el mercado de calzado.

Tabla N° 17		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	71.67
No	17	28.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

De las sesenta personas abordadas en el estudio, más de dos terceras partes expresó que en el mercado de calzado artesanal existe aglomeración, mientras que menos de un tercio de ellos considera lo contrario, por lo que según la perspectiva del consumidor, se interactúa en un mercado altamente competitivo para lo cual, se debe enfocar esfuerzos en proporcionar las mejores características y beneficios para seguir operando en el mercado.

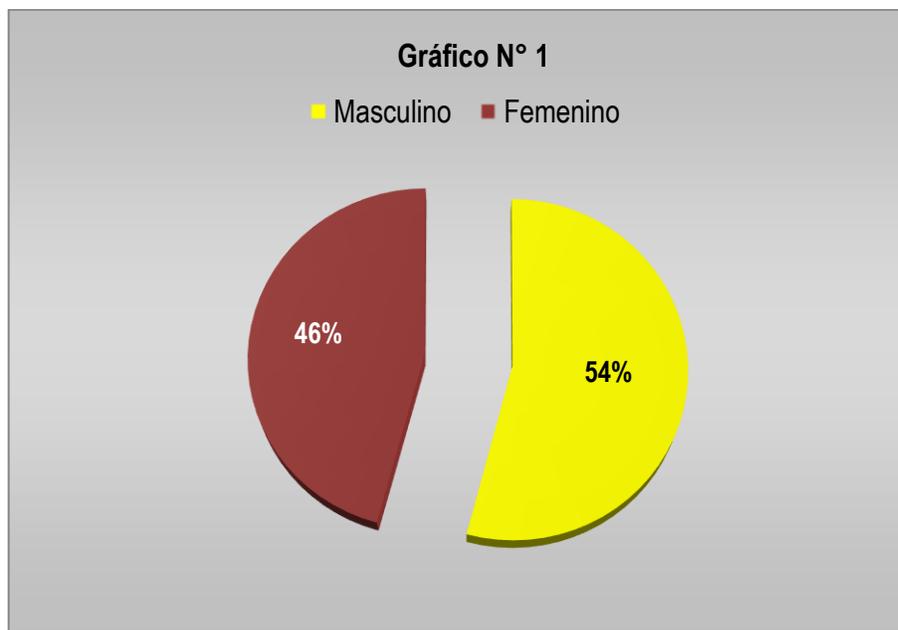
### ANEXO 3

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DISTRIBUIDORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

#### 1. Género de la persona encuestada.

**Objetivo:** Saber el género de los propietarios de los negocios distribuidores de calzado.

Tabla N° 1		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	54.20
Femenino	11	45.80
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



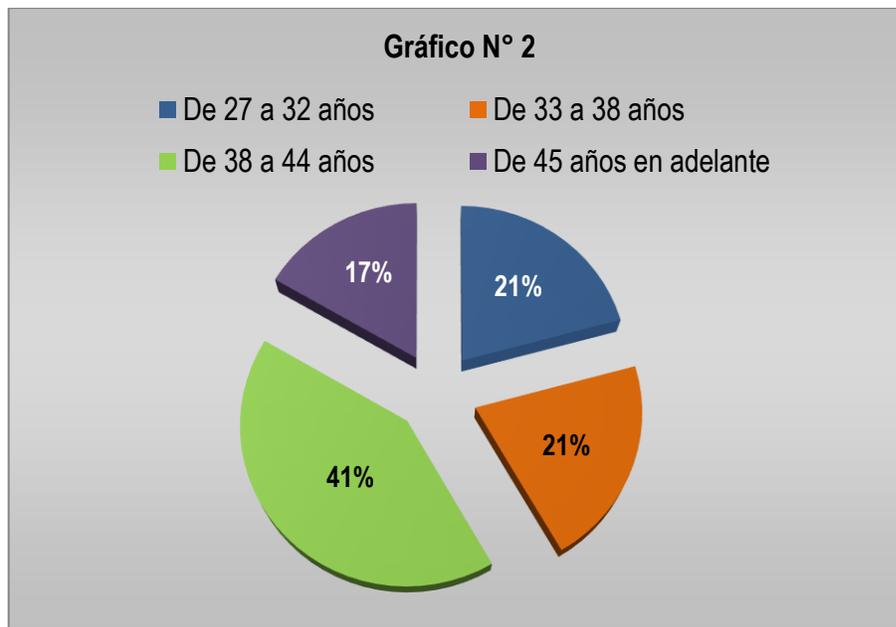
#### Interpretación:

A partir de lo anterior, un poco más de la mitad son hombres dedicados a estas labores; mientras que el resto, en una proporción considerable lo ocupan las mujeres. Es importante destacar, la capacidad que tiene el género femenino para incursionar en el área de calzado artesanal; de ahí la relevancia de saber cuántas mujeres se ven involucradas en esta actividad como distribuidoras del producto y para generar negociaciones con los diversos estilos que se ofrecen.

## 2. Edad de la persona encuestada.

**Objetivo:** Saber los rangos de edad de los/as propietarios o encargados de los negocios distribuidores de calzado artesanal.

Tabla N° 2		
Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
De 27 a 32 años	5	20.80
De 33 a 38 años	5	20.80
De 38 a 44 años	10	41.70
De 45 años en adelante	4	16.70
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



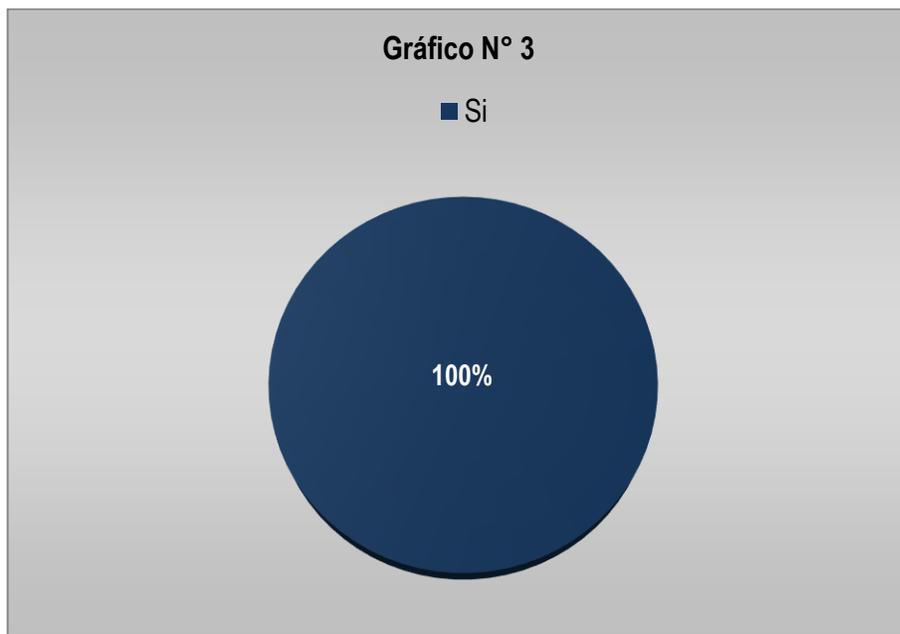
### Interpretación:

Según los datos obtenidos, se dice que los distribuidores del producto en mención, son relativamente jóvenes, considerando que más de cuatro décimos de los encuestados se encuentran entre 38 y 40 años de edad; por otra parte, alrededor de la quinta parte entre 33 y 38 años de edad; lo que de acuerdo a la misma, pueden tener a bien hacer uso de nuevas herramientas que le permitan generar otras formas de comercializar el calzado.

### 3. ¿Considera que la calidad del calzado que adquiere satisface sus exigencias?

**Objetivo:** Saber si los distribuidores de calzado artesanal están satisfechos con la calidad del producto que adquieren.

Tabla N° 3		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100.00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



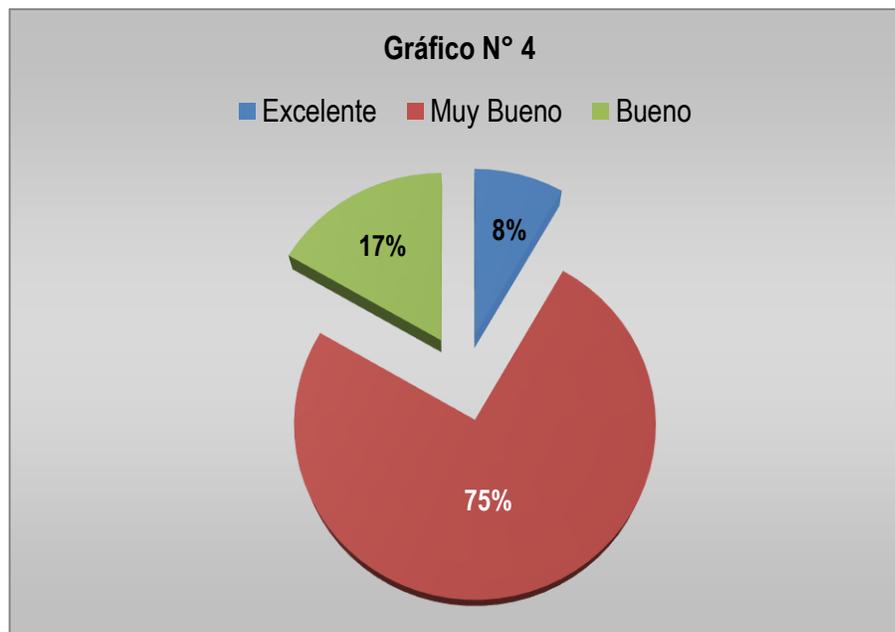
#### **Interpretación:**

La totalidad de propietarios de los negocios distribuidores de calzado artesanal dicen estar satisfechos con la calidad que sus proveedores les ofrecen; es conocido que muchos fabricantes, aunque no cuenten con marcas reconocidas, ofrecen productos duraderos, garantizando de esta manera artículos con excelentes características lo que les permite mantener la fidelidad y satisfacción de ellos, por lo que es necesario para los fabricantes enfocarse en mantener las condiciones ofrecidas en sus artículos.

#### 4. ¿Qué nivel de calidad considera usted que poseen los productos que compra?

**Objetivo:** Determinar el nivel de calidad que reciben los distribuidores de calzado artesanal.

Tabla N° 4		
Nivel de calidad	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	8.33
Muy Bueno	18	75.00
Bueno	4	16.67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



#### **Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida, tres cuartos de los encuestados consideran que les ofrecen un producto de muy buena calidad. Además, menos de la décima parte de las personas abordadas le otorgan un calificativo de excelente, lo que indica se interactúa en un área de mucha competencia en este aspecto. Cada propietario de las unidades económicas en estudio deberá enfocarse en proporcionar las mejores características del calzado que ofrecen a sus clientes para mantener las negociaciones existentes y generar nuevas oportunidades de comercialización.

**5. Dado que no satisface su necesidad, ¿Qué calificativo le otorgaría al producto?**

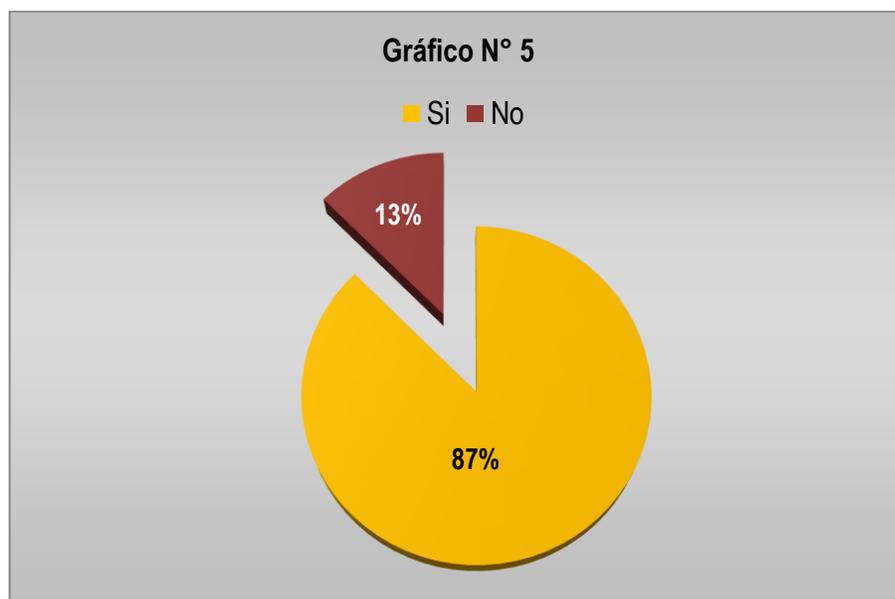
**Objetivo:** Indagar el grado de insatisfacción que poseen los distribuidores, hacia los productos que compran.

Dado que, la totalidad de encuestados dijo que están satisfechos con la calidad del producto que adquieren, no existe análisis para este ítem.

**6. ¿Ha recibido productos defectuosos por parte de su proveedor?**

**Objetivo:** Establecer si en alguna ocasión se ha recibido producto defectuoso.

Tabla N° 5		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	87.50
No	3	12.50
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



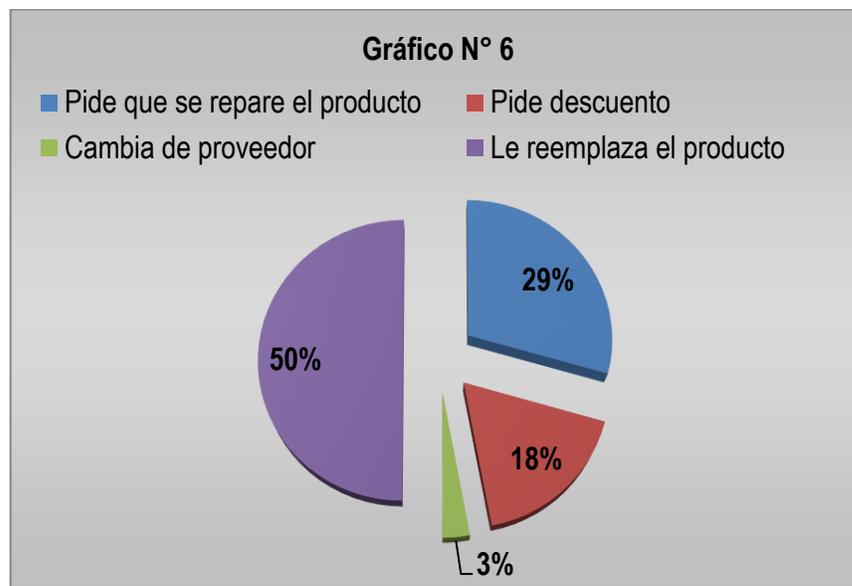
**Interpretación:**

No es de extrañarse que en más de una ocasión se haya presentado inconveniente al momento de recibir el producto porque presenta algún defecto, por dicho motivo cerca de nueve décimas partes expresan haber recibido sus pedidos de calzado con averías, y más de un décimo expresa lo contrario, para lo cual será necesario implementar controles de calidad de mejorar en este aspecto y ofrecer un producto terminado con las mejores características.

**7. En caso que el producto presente defecto, ¿Qué medidas toma relacionadas con esa problemática?**

**Objetivo:** Indagar acerca de las decisiones que toman los distribuidores cuando los artículos presentan defectos.

Tabla N° 6		
Medidas que toma	Frecuencia	Porcentaje
Pide que se repare el producto	10	29.41
Pide descuento	6	17.64
Cambia de proveedor	1	2.94
Le reemplaza el producto	17	50.00
<b>Opiniones</b>	<b>34</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.41</b>	
<b>Total</b>	<b>24</b>	



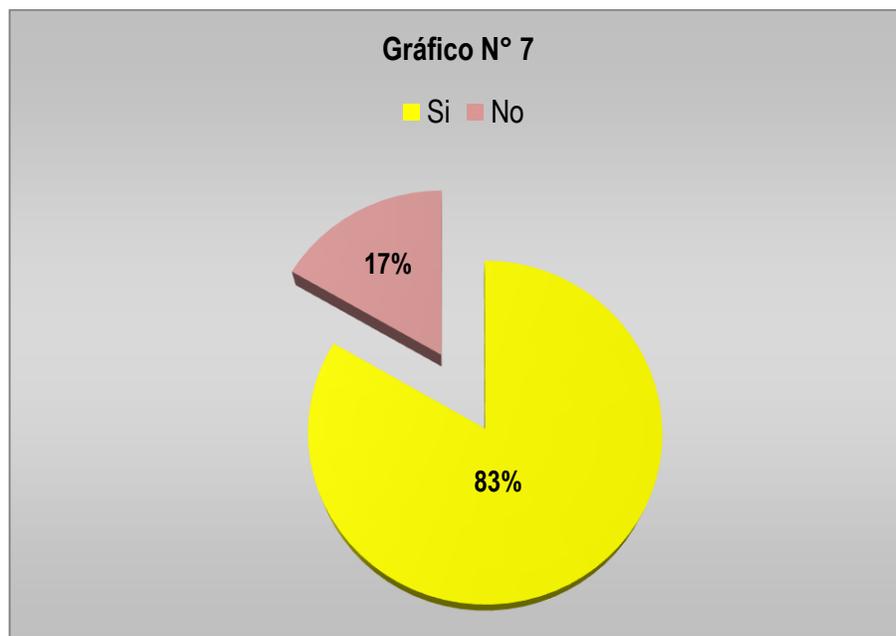
**Interpretación:**

Más de la décima parte de los propietarios de los negocios distribuidores de calzado, manifestaron no haber recepcionado producto con defecto; por lo que de este total, la mitad expresa que cuando se presenta dicha problemática exigen reemplazo del producto, en cambio menos de la vigésima parte de éstos, dicen que optan por cambiar de proveedor; el resto prefiere reparación del bien o pide descuento. Por ello es importante tratar de atender las exigencias que establezcan los distribuidores ya que el reemplazo del producto genera un mayor costo por parte de las organizaciones y dicho monto en ocasiones no se recupera.

## 8. ¿Le proporcionan sus proveedores diversos estilos de calzado?

**Objetivo:** Identificar si los distribuidores de calzado artesanal están satisfechos con la variedad de estilos que ofrecen sus proveedores.

Tabla N° 7		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	83.33
No	4	16.67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



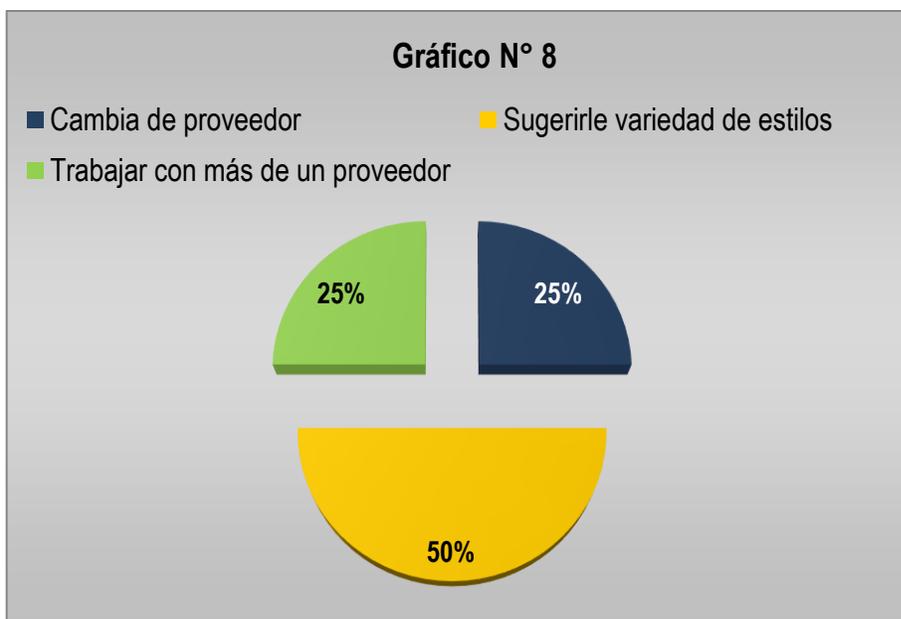
### **Interpretación:**

La variedad que puedan ofrecer los negocios distribuidores de calzado artesanal los hace más competitivos, por eso más de ocho décimos de los negociantes expresan sentirse satisfechos en relación a la diversidad de estilos que ofrecen sus proveedores, esto genera una gama más amplia para que los consumidores puedan elegir, en cambio más de tres vigésimas partes consideran que no les proporcionan los estilos que ellos desean, por lo que aparte de ofrecer variedad, se deben proporcionar otros beneficios o características adicionales.

### 9. ¿Qué medidas tomaría cuando no le proporcionan diversos estilos?

**Objetivo:** Identificar las medidas que tomarían los distribuidores en caso que no se les brinde variedad en los estilos del artículo.

Tabla N° 8		
Medidas a tomar	Frecuencia	Porcentaje
Cambia de proveedor	1	25.00
Sugerirle variedad de estilos	2	50.00
Trabajar con más de un proveedor	1	25.00
Total	4	100.00



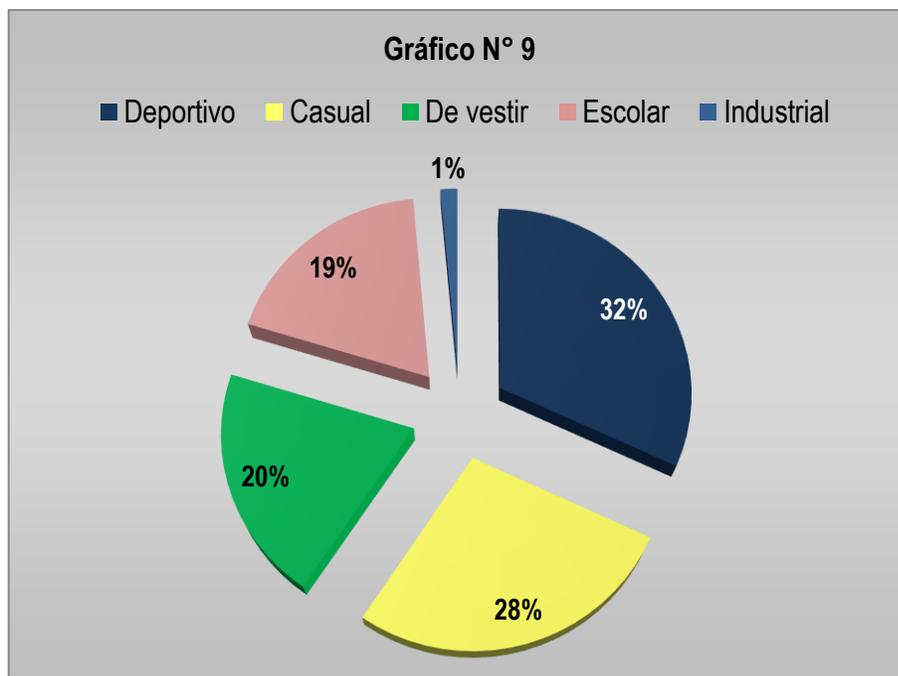
#### **Interpretación:**

De un total de 4 distribuidores que manifestaron que sus proveedores no les ofrecen variedad de estilos en sus productos, la mitad de ellos recomienda generar dicha diversificación en sus líneas de artículos, mientras que las otras dos cuartas partes cambian o buscan otros tipos de abastecedor, por lo tanto la variedad en estilos de productos es importante para mantener la fidelidad de los distribuidores y generar mayor competitividad en el segmento de mercado al cual se dirigen.

### 10. De las siguientes líneas de calzado, ¿Cuál/es le generan una mayor demanda?

Objetivo: Identificar las líneas de calzado que tienen una mayor demanda por los distribuidores del producto.

Tabla N° 9		
Tipo de Calzado	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	22	31.88
Casual	19	27.54
De vestir	14	20.29
Escolar	13	18.84
Industrial	1	1.45
<b>Opiniones</b>	<b>69</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuesta</b>	<b>2.88</b>	
<b>Total</b>	<b>24</b>	



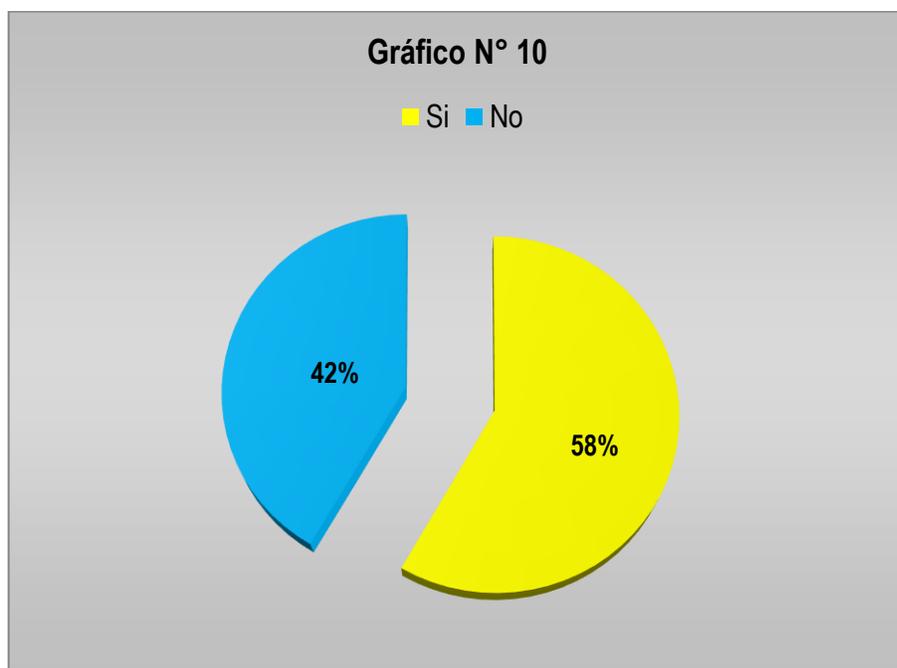
#### Interpretación:

Casi la tercera parte de los encuestados opinan que la línea que mayor demanda tiene es el deportivo, el 28% opina que es el casual, una quinta está conformado por el calzado de vestir, el escolar lo demanda el 19% y solamente un punto porcentual considera que es el industrial, por lo que será pertinente evaluar el impacto que esto tiene en lo que el cliente busca y en lo que se les puede ofrecer.

**11. ¿Considera convenientes los precios a los que adquiere los productos antes mencionados?**

Objetivo: Determinar si los distribuidores de calzado consideran adecuados los precios al que adquieren el calzado.

Tabla N° 10		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	58.33
No	10	41.67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



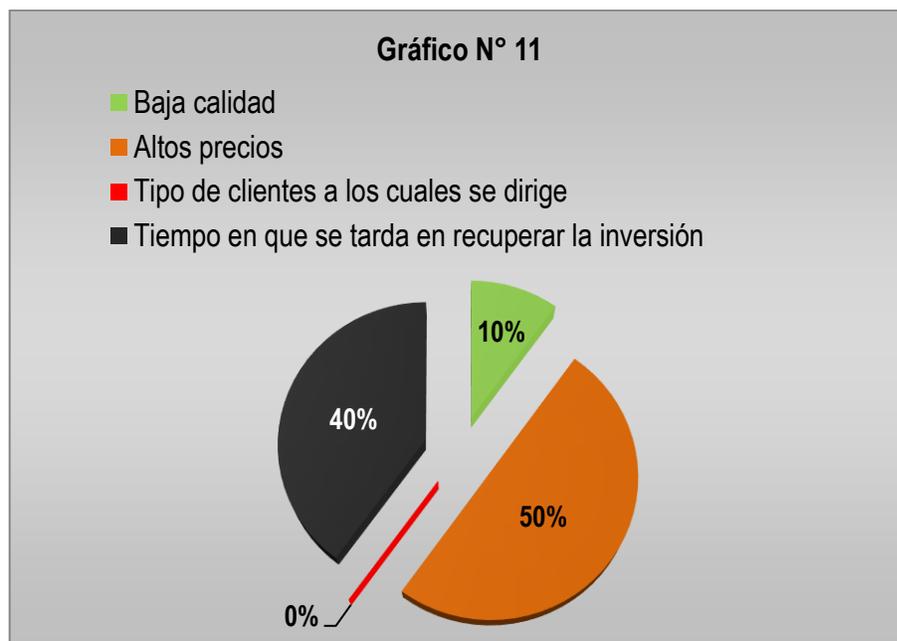
**Interpretación:**

De la totalidad de negocios distribuidores de calzado artesanal abordados, cerca de cuatro quintas partes de los propietarios, manifestaron que el precio al que adquieren el producto es conveniente y más de un quinto dijeron no sentirse complacidos en este aspecto. Será preciso enfocarse en los negocios que no están satisfechos y brindarles alternativas para solucionar esa inconformidad.

## 12. ¿Por qué no los considera convenientes?

**Objetivo:** Saber las causas por las que los distribuidores no consideran convenientes los precios a los que adquieren el producto.

Tabla N° 11		
Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad	1	10.00
Altos precios	5	50.00
Tipo de clientes a los cuales se dirige	0	0.00
Tiempo en que se tarda en recuperar la inversión	4	40.00
Total	10	100.00



### Interpretación:

La mitad de los distribuidores consideran no estar de acuerdo con el precio que se ofrecen el producto, debido a que este es excesivo, además la décima parte de ellos expresan que su inconformidad radica en la baja calidad del producto que adquieren y un 40% manifestó que la recuperación de la inversión no es conveniente para ellos. Es necesario prestar atención a estos indicadores ya que pueden ser la base que los distribuidores busquen nuevos proveedores.

### 13. Para las siguientes líneas de calzado, ¿Cuál es el precio promedio al que los adquiere?

**Objetivo:** Saber los precios promedio al que los distribuidores de calzado artesanal adquieren las diferentes líneas de producto.

<b>Tabla N° 12</b>		
<b>Tipo de calzado/Precios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deportivo \$4.00 a \$6.99	0	0.00
Deportivo \$7.00 a \$9.99	8	11.67
Deportivo \$10.00 a más	14	20.33
Casual \$4.00 a \$6.99	3	4.33
Casual \$7.00 a \$9.99	6	8.67
Casual \$10.00 a más	10	14.50
De vestir \$4.00 a \$6.99	1	1.40
De vestir \$7.00 a \$9.99	3	4.33
De vestir \$10.00 a más	10	14.50
Escolar \$4.00 a \$6.99	4	5.80
Escolar \$7.00 a \$9.99	7	10.10
Escolar \$10.00 a más	2	2.99
Industrial \$20.00 a \$24.99	1	1.40
Industrial \$25.00 a \$29.99	0	0.00
Industrial \$30.00 a más	0	0.00
<b>Opiniones</b>	<b>69</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de Respuesta</b>	<b>2.88</b>	
<b>Total</b>	<b>24</b>	

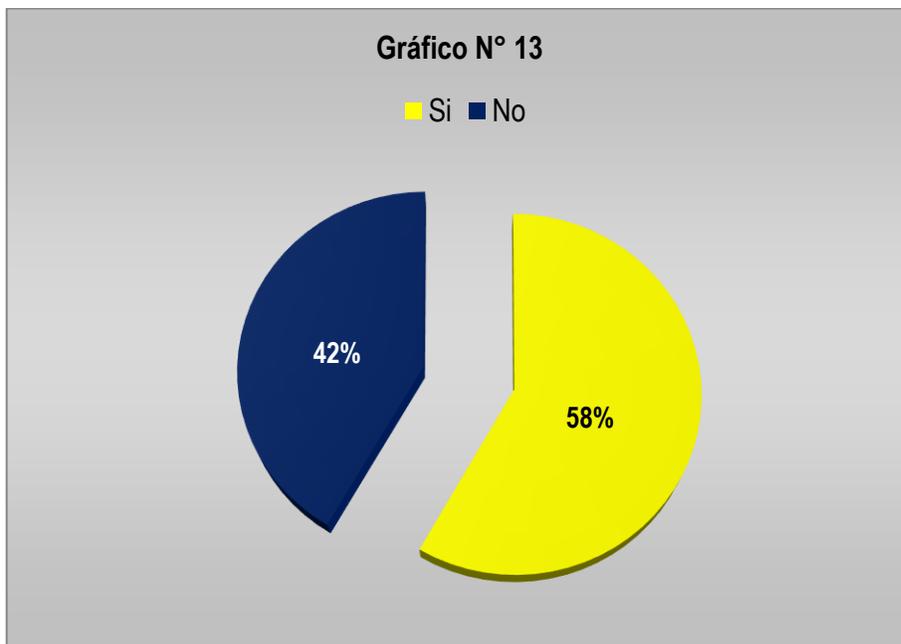
#### **Interpretación:**

El tipo de calzado que se ofrece con mayor frecuencia es el deportivo, con base al rango de precio de \$10.00 en adelante, seguido de estilos casuales que sigue la misma tendencia de montos, el zapato de vestir obtiene similar preferencia y de la misma forma los productos que más se consumen son de \$10.00 en adelante, por lo que deberá enfocarse también, en el presupuesto que destinan los comparadores para adquirir el bien.

**14. Sus proveedores de calzado, ¿Le otorgan descuentos o rebajas por adquirir sus productos?**

**Objetivo:** Indagar respecto a los descuentos o rebajas que los distribuidores de calzado artesanal gozan por comprar a sus proveedores.

Tabla N° 13		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	58.33
No	10	41.67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



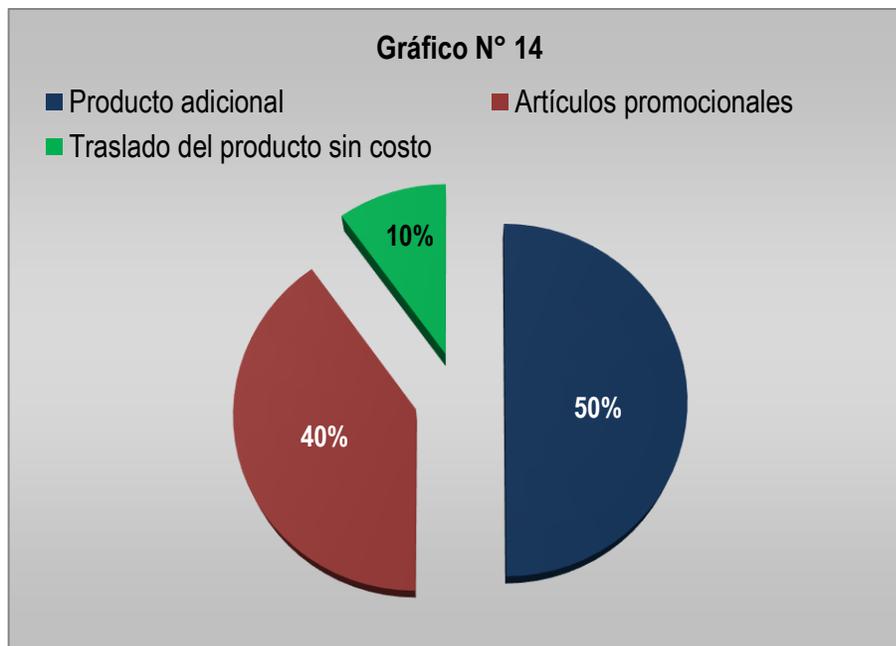
**Interpretación:**

Cerca de tres quintas partes de los propietarios encuestados manifestaron que sus abastecedores les otorgan este tipo de beneficio y el resto opina que no recibe este tipo de incentivo, para lo cual es necesario otorgar la debida importancia considerando que es un elemento que genera fidelidad y satisfacción en el cliente. Los descuentos o rebajas que puedan obtener los negocios distribuidores es un elemento para mantener las relaciones con sus proveedores.

### 15. ¿Qué tipo de beneficio de gustaría recibir de su proveedor?

**Objetivo:** Identificar los beneficios que gustaría recibir los distribuidores que no se les brinda rebajas o descuentos.

Tabla N° 14		
Beneficio a recibir	Frecuencia	Porcentaje
Producto adicional	5	50.00
Artículos promocionales	4	40.00
Traslado del producto sin costo	1	10.00
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>



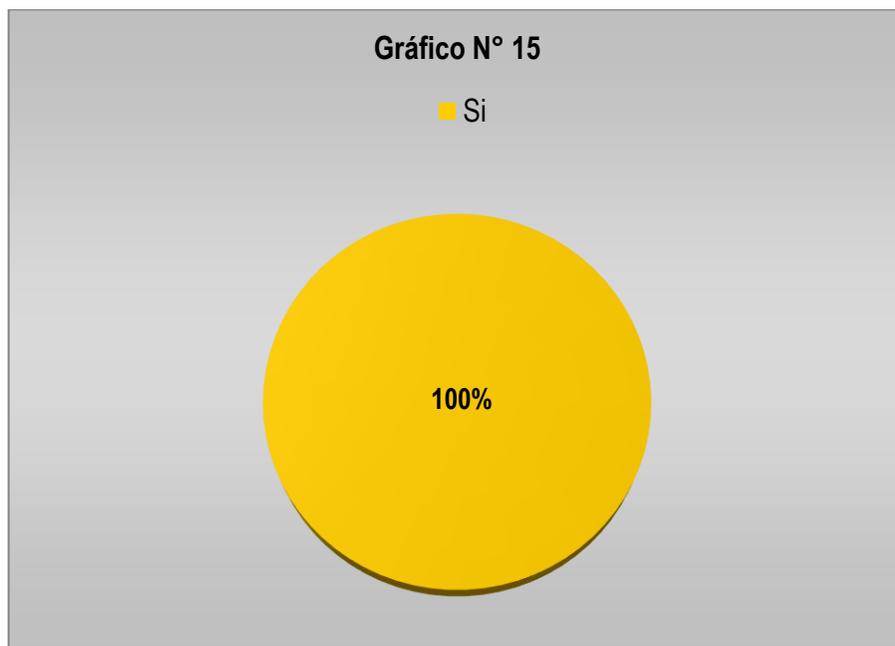
#### **Interpretación:**

De la totalidad de negocios que no reciben descuentos o rebajas por parte de sus proveedores, a la mitad de ellos les gustaría recibir producto adicional, mientras que un décimo de ellos prefieren les trasladen el producto sin costo alguno hasta sus instalaciones, el resto opta por artículos promocionales. Cabe mencionar que los beneficios adicionales al acuerdo entre fabricante y proveedor es muy bien visto por los negocios distribuidores de calzado artesanal, ya que se busca mantener la satisfacción del cliente.

**16. ¿Estaría dispuesto a considerar nuevos proveedores de calzado que le permitan expandir el negocio?**

**Objetivo:** Conocer el grado de fidelidad que poseen los distribuidores de calzado artesanal con sus proveedores.

Tabla N° 15		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100.0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>



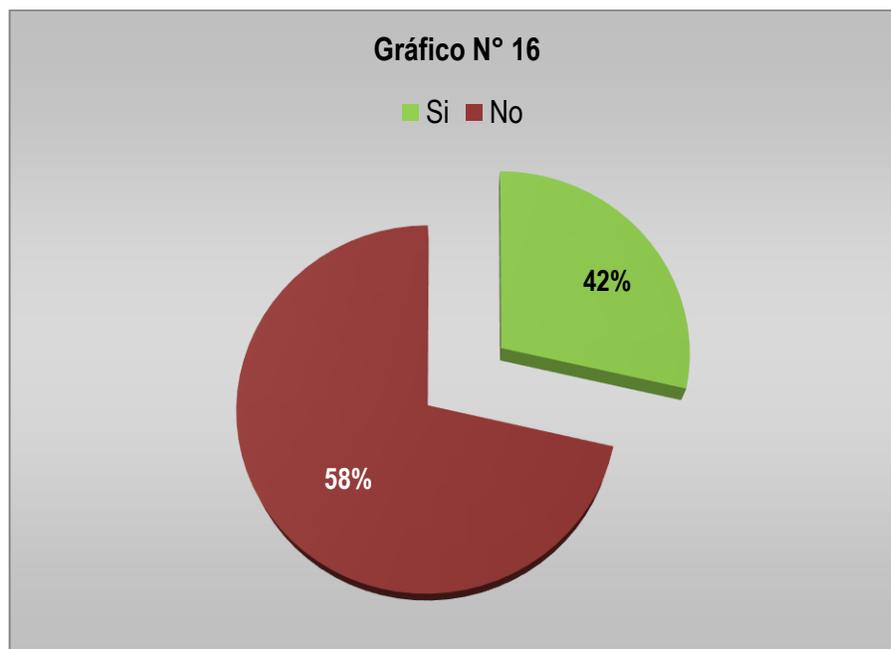
**Interpretación:**

La totalidad de propietarios de los negocios distribuidores de calzado artesanal, dan el visto bueno de considerar nuevos proveedores de producto, que le puedan ofrecer diferentes alternativas y brindar la oportunidad de crecer como empresa, factor que debe ser tomado en cuenta por el fabricante que de igual manera puede ser la apertura a su crecimiento como entidad.

**17. ¿Su proveedor posee un registro de marca de sus productos?**

**Objetivo:** Saber si el distribuidor realiza un registro de marca de los productos de sus proveedores.

Tabla N° 16		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	41.67
No	14	58.33
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



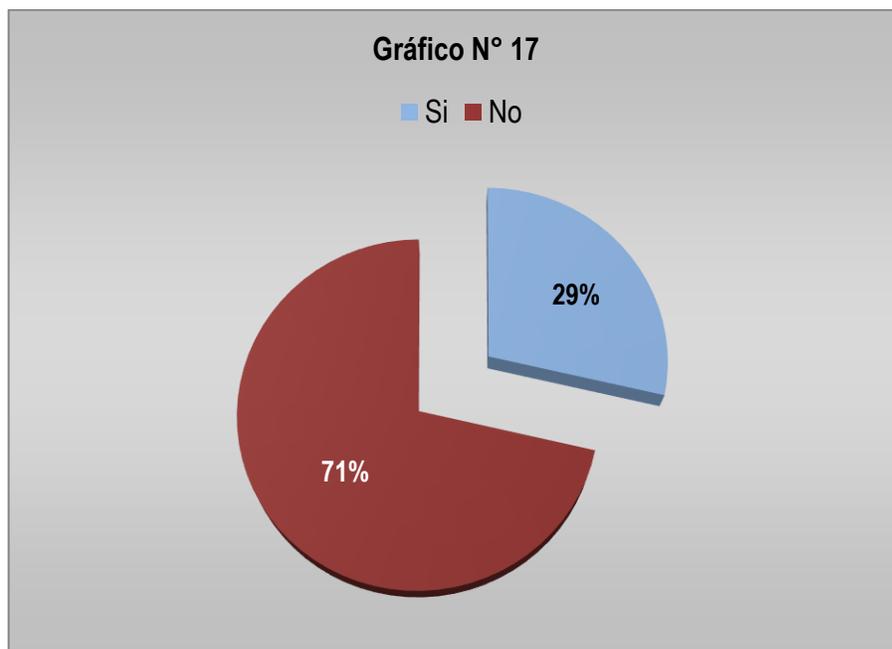
**Interpretación:**

De la totalidad de distribuidores del artículo, casi tres quintos comunicaron que no lograron identificar por parte de sus proveedores un registro de la marca; mientras que la proporción de encuestados, diferente a la antes descrita, indicaron no reconocer el respectivo registro; esto para efectos que un comprador pueda recordar la marca del calzado que adquiere y distinguir los productos entre uno que le satisface y otro que no.

**18. ¿Cree que es importante que posea una marca distintiva?**

Objetivo: Establecer si el distribuidor de calzado artesanal considera importante la presencia de una marca distintiva en el producto que le ofrecen.

Tabla N° 17		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	28.57
No	10	71.43
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>



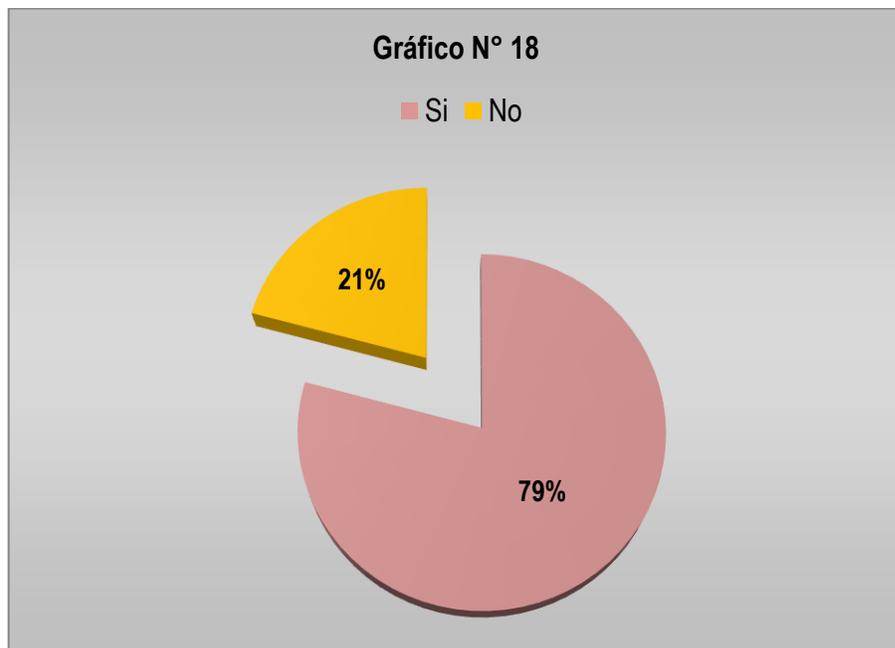
**Interpretación:**

En lo que respecta a la presencia de una marca distintiva en el producto, más de siete décimas partes de los encuestados consideran que sí es importante, mientras que el resto opina que no lo es. La importancia radica en distinguir si el producto ofrecido por un proveedor satisface o no sus exigencias y de esta manera reconocer cual producto es bueno y cual no lo es, o que puede dar la pauta a cancelar las negociaciones que se tienen y buscar nuevas opciones.

**19. ¿Le proporcionan las comodidades para trasladar los productos que adquiere hasta su negocio?**

Objetivo: Determinar si los distribuidores están satisfechos con la manera en que el producto que adquieren es trasladado hasta su negocio.

Tabla N° 18		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	79.20
No	5	20.80
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



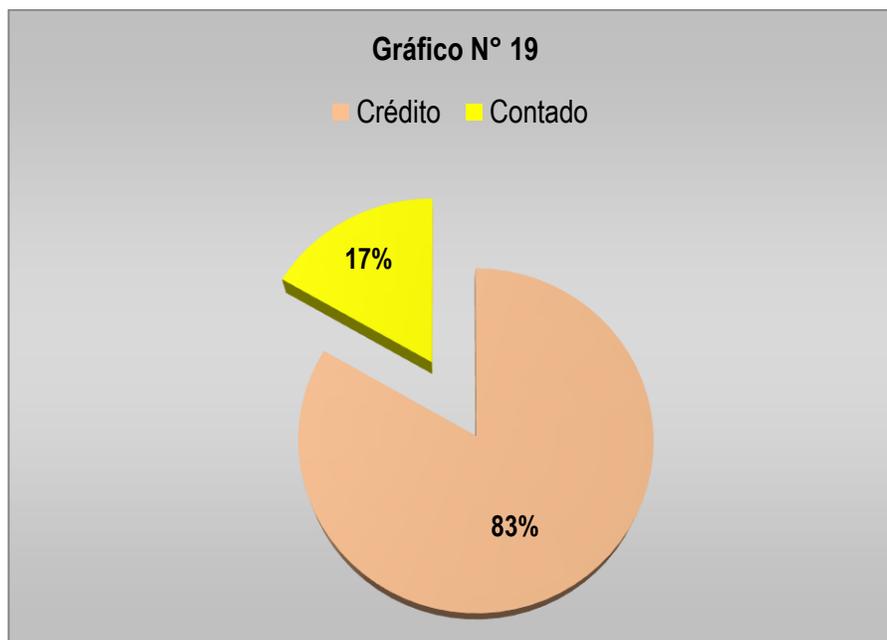
**Interpretación:**

Casi ocho décimas partes de los encuestados dijeron que cuentan con las facilidades para transportar el producto hasta su destino y el resto dijo no estar satisfecho en ese aspecto. Entre más beneficios reciba un distribuidor puede ser más fiel con su proveedor. El traslado del producto de la fábrica hacia las instalaciones es una preocupación para este último, por lo que brindarle esta facilidad puede ser un factor a favor del fabricante.

## 20. ¿Cuáles son las formas de pago que le ofrecen sus proveedores?

**Objetivo:** Identificar las formas de pago acordadas entre distribuidor y proveedor de calzado artesanal.

Tabla N° 19		
Formas de pago	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	20	83.33
Contado	4	16.67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



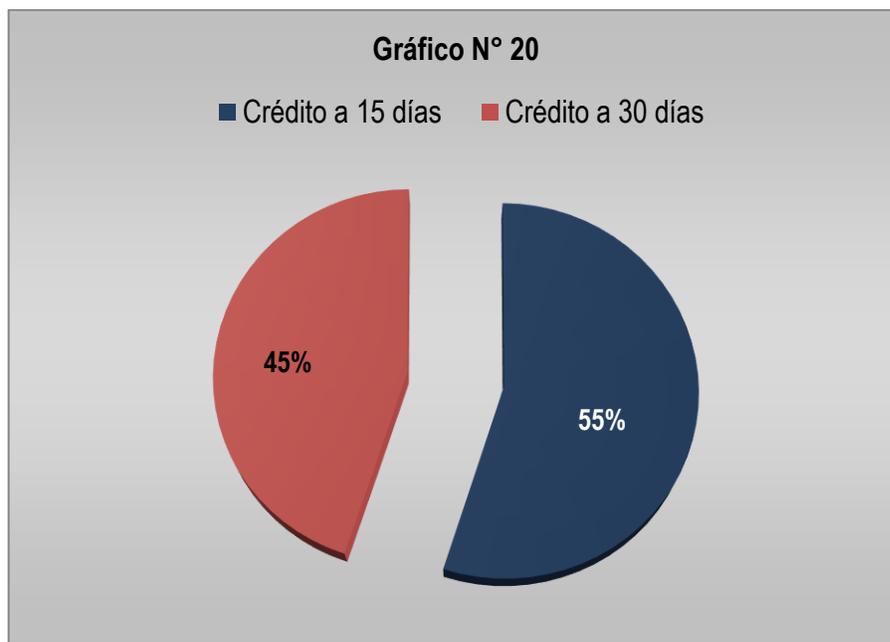
### **Interpretación:**

Un elemento importante para un negocio de calzado son las formas de pago que sus abastecedores le otorgan. Del total de encuestados más de ocho décimas partes expresaron les otorgan créditos por adquirir sus productos y el resto lo hace en efectivo. Es preciso notar que los negocios distribuidores dependen de sus ventas para cancelar sus obligaciones, por lo que buscan acordar compras a crédito.

## 21. ¿Cuáles son los plazos de pago que le ofrece su proveedor?

**Objetivo:** Identificar los plazos de pago concedidos a los distribuidores de calzado artesanal por parte de sus proveedores.

Tabla N° 20		
Formas de pago	Frecuencia	Porcentaje
Crédito a 15 días	11	55.00
Crédito a 30 días	9	45.00
<b>Recuento</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>



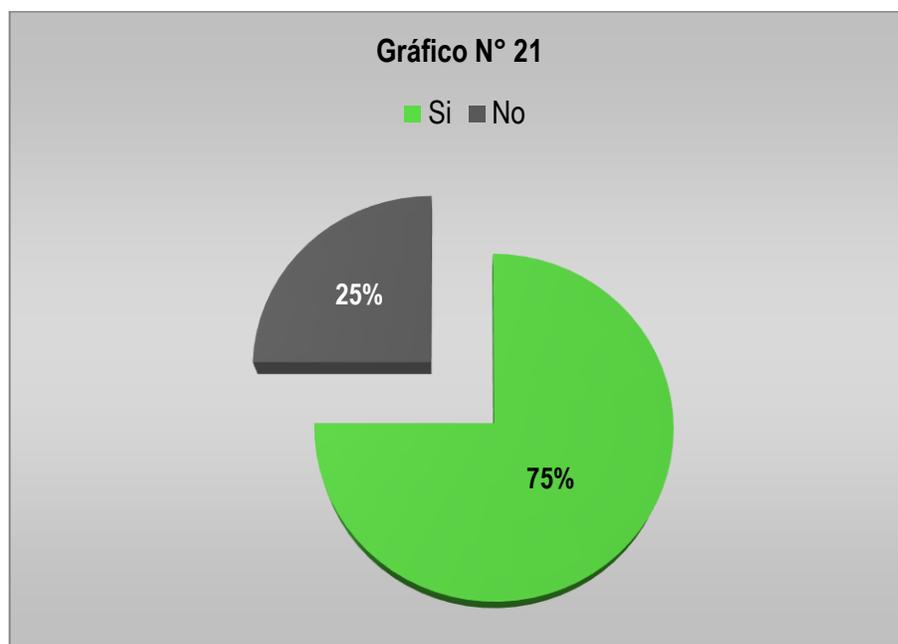
### **Interpretación:**

Del total que manifestó que su forma de pago es al crédito, más de la mitad dijo que se lo otorgan para un plazo de quince días, en cambio el resto expresó que se lo conceden para treinta días plazo. Es importante considerar que la cancelación de las deudas depende del nivel de ingresos que los negocios distribuidores perciban, por eso entre más tiempo sea el plazo para pagar al proveedor genera beneficio al intermediario; pero es necesario considerar si un empresario estaría en la disposición de conceder esta facilidad de pago.

**22. ¿Se encuentra satisfecho con los plazos en que se cumplen los pedidos de producto?**

**Objetivo:** Conocer si los distribuidores de calzado artesanal están satisfechos con los periodos de entrega que acuerdan en los pedidos del producto.

Tabla N° 21		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	75.00
No	6	25.00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



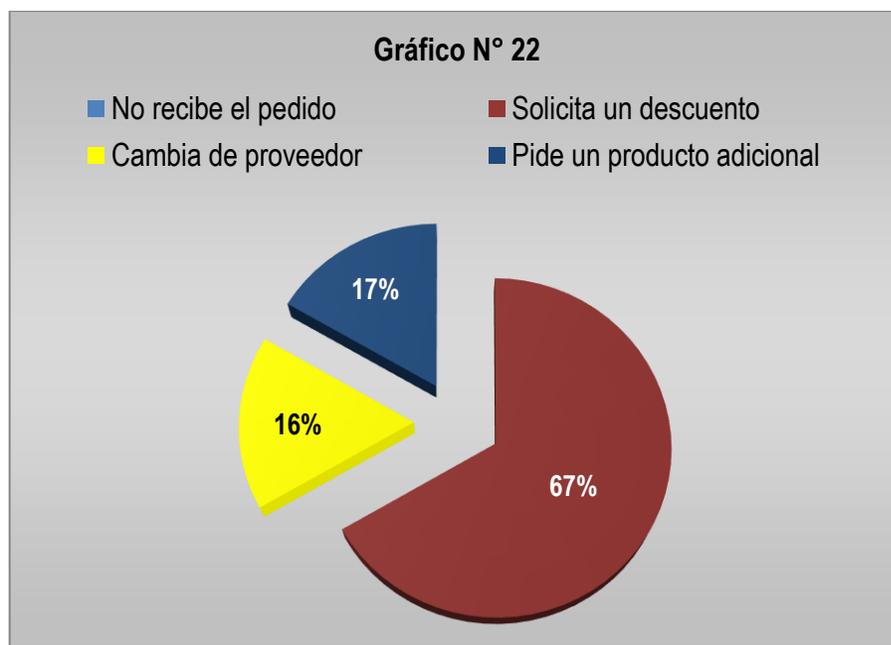
**Interpretación:**

Se determina que tres cuartos del total de propietarios encuestados expresaron satisfacción en lo referente a los plazos de entrega de pedidos de parte de los proveedores y el resto manifestó estar inconformes en ese aspecto, por lo que es aceptable el nivel de satisfacción en cuanto a los tiempos de entrega de pedidos, sin embargo es un aspecto que el fabricante no debe descuidar, dado que la puntualidad es un factor de relevancia para los negocios distribuidores de calzado artesanal porque permite ofrecer el bien al consumidor de manera oportuna.

### 23. ¿Qué medidas tomaría Usted al momento de incumplimiento en la entrega de pedidos?

**Objetivo:** Identificar las alternativas que toman los distribuidores cuando les incumplen con los periodos de entrega de pedidos.

Tabla N° 22		
Medidas que toma	Frecuencia	Porcentaje
No recibe el pedido	0	0.00
Solicita un descuento	4	66.67
Cambia de proveedor	1	16.67
Pide un producto adicional	1	16.66
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>



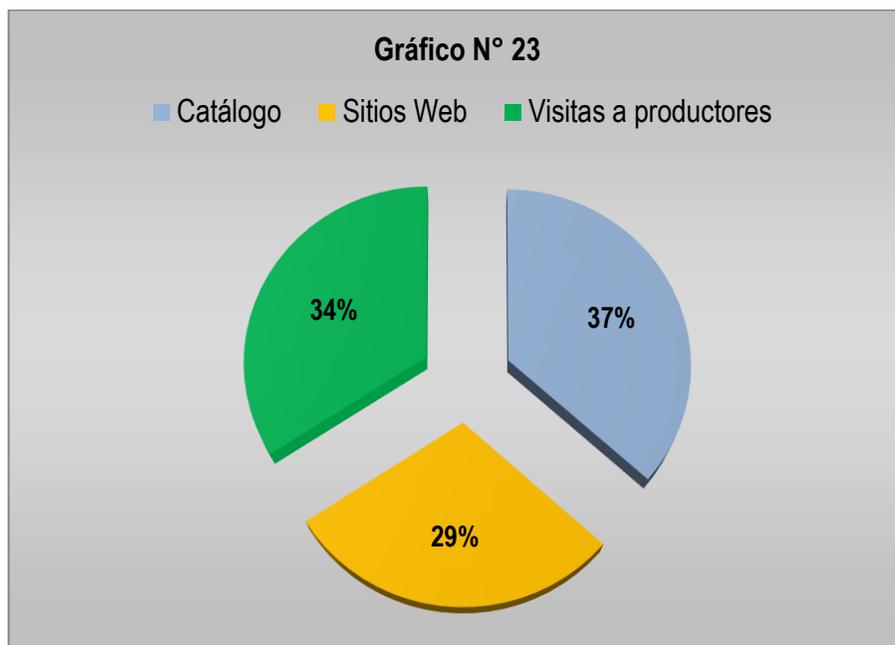
#### **Interpretación:**

Del total de propietarios inconformes con los plazos de entrega de pedidos de parte de los proveedores, más de dos tercios considera es pertinente solicitar un descuento cuando se presenta dicha situación y el resto opinan que es preferible solicitar producto adicional o cambiar de abastecedor de producto, por lo que es conveniente para los productores cumplir en la medida de lo posible los plazos pactados para evitar inconformidades con el cliente y ser solventes en este sentido.

#### 24. ¿Cuál de las siguientes formas considera es más efectiva para comprar el calzado?

Objetivo: Establecer la forma en que los distribuidores de calzado artesanal estiman que es más efectiva para comprar el producto.

Tabla N° 23		
Formas de comprar	Frecuencia	Porcentaje
Catálogo	15	36.59
Sitios Web	12	29.27
Visitas a productores	14	34.14
<b>Opiniones</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.71</b>	
<b>Total</b>	<b>60</b>	



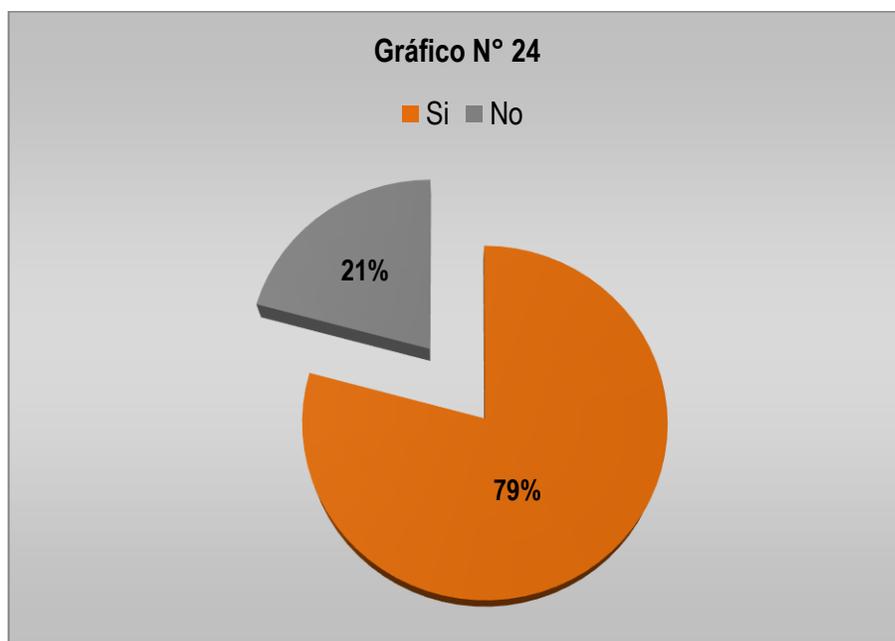
#### Interpretación:

Se afirma que más de la tercera parte de entrevistados, prefiere efectuar sus requerimientos de producto por medio de catálogo proporcionado por el proveedor; casi en igual proporción se encuentran los que optan por realizar presencia a las instalaciones de sus proveedores y el resto lo hace a través de sitios web, para lo cual el fabricante deberá evaluar y tomar en consideración estos elementos ya que los propietarios de los negocios distribuidores de calzado buscan facilidad al momento de adquirir o realizar los pedidos de producto.

**25. ¿Considera que los productores de calzado artesanal tienen la capacidad para satisfacer la demanda y exigencias de sus clientes?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los distribuidores respecto a la capacidad de abastecimiento que poseen sus proveedores.

Tabla N° 24		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	79.20
No	5	20.80
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



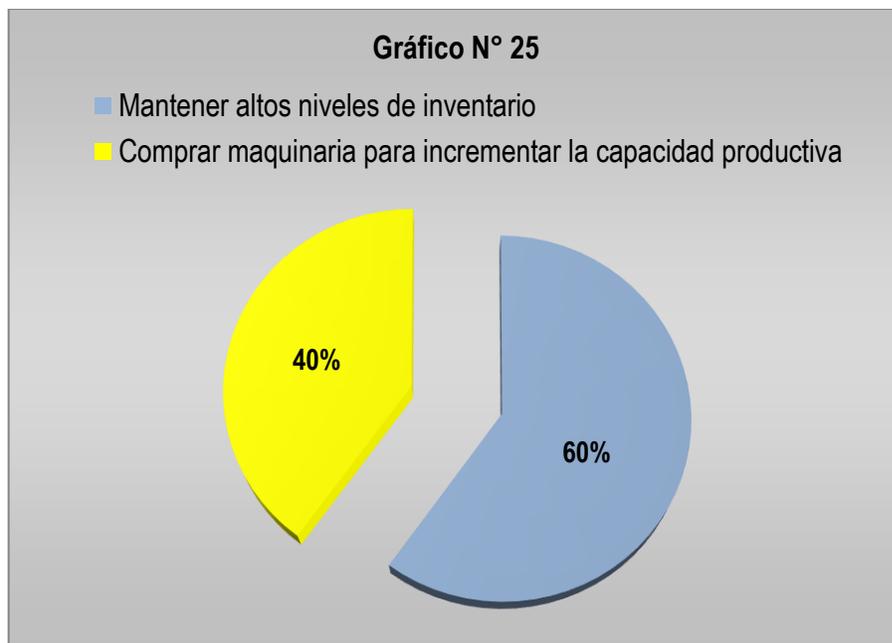
**Interpretación:**

Aproximadamente ocho décimas partes de propietarios manifestaron que sí se tiene la capacidad para cumplir los requerimientos del mercado y el restante dice que no se produce lo necesario para suplir la demanda. El mercado de calzado es muy competitivo, aparte de considerar a las grandes empresas productoras de este artículo. Es relevante saber las opiniones respecto a la capacidad que tienen los fabricantes de calzado artesanal para satisfacer la demanda, dado que de ahí se deriva la actividad a que los intermediarios se dedican.

**26. ¿Qué recomendaría Usted para mejorar la eficiencia por parte de los productores de calzado artesanal?**

**Objetivo:** Indagar respecto a la opinión de los distribuidores respecto a las acciones para mejorar la eficiencia de los productores del artículo en mención.

Tabla N° 25		
Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Mantener altos niveles de inventario	3	60.00
Comprar maquinaria para incrementar la capacidad productiva	2	40.00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

Del total de propietarios que consideran que los productores no tienen la capacidad para satisfacer la demanda del mercado, tres quintos de éstos recomiendan trabajar para mantener altos niveles de inventario para de esta manera abastecer oportunamente y el resto exhorta a invertir en maquinaria nueva para hacer más eficiente la producción. Cada fabricante deberá valorar si estas sugerencias son realizables con los recursos con que cuentan y analizar los beneficios que les generaría.

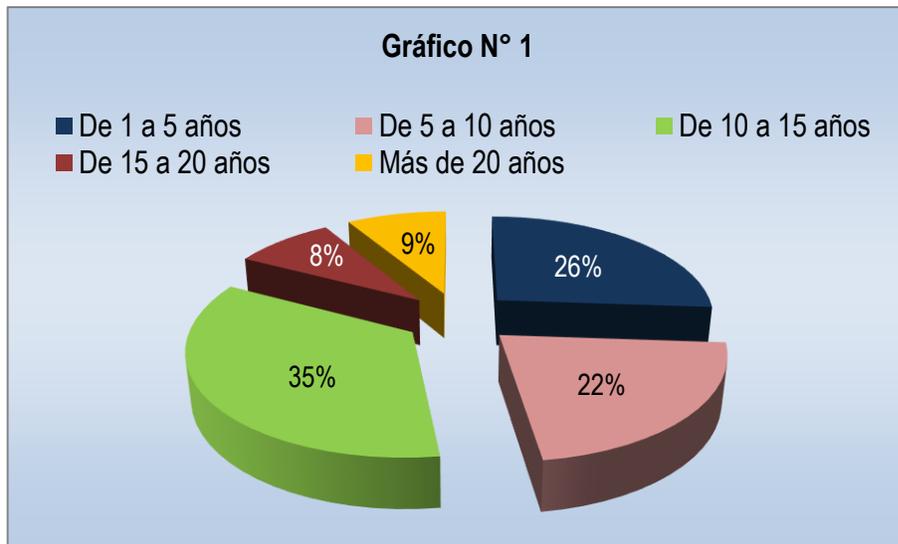
## ANEXO 4

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

### 1. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo lleva Usted, incursionando en el mercado de calzado?

**Objetivo:** Determinar el tiempo de incursión en el mercado de calzado artesanal.

Tabla N° 1		
Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	6	26.09
De 5 a 10 años	5	21.74
De 10 a 15 años	8	34.78
De 15 a 20 años	2	8.70
Más de 20 años	2	8.70
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



#### Interpretación:

Más de un tercio de los propietarios, manifestaron tener un recorrido empresarial de entre 10 a 15 años en el área; más de un cuarto de abordados, expresaron ser productores recientes, teniendo entre 1 y 5 años; con menos de un décimo los que tienen una existencia de más de 20 años, lo que genera credibilidad al subsector, dado que la trayectoria que poseen es considerable.

## 2. ¿Qué le motivó a dedicarse a dicha actividad?

**Objetivo:** Saber los motivos que incentivaron a dedicarse a la elaboración del producto.

Tabla N° 2		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento de los procesos de producción del negocio	15	38.50
Necesidad de un empleo	10	25.60
Por ser una persona emprendedora	4	10.30
Mantener el negocio familiar.	10	25.60
<b>Opiniones</b>	<b>39</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.69</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



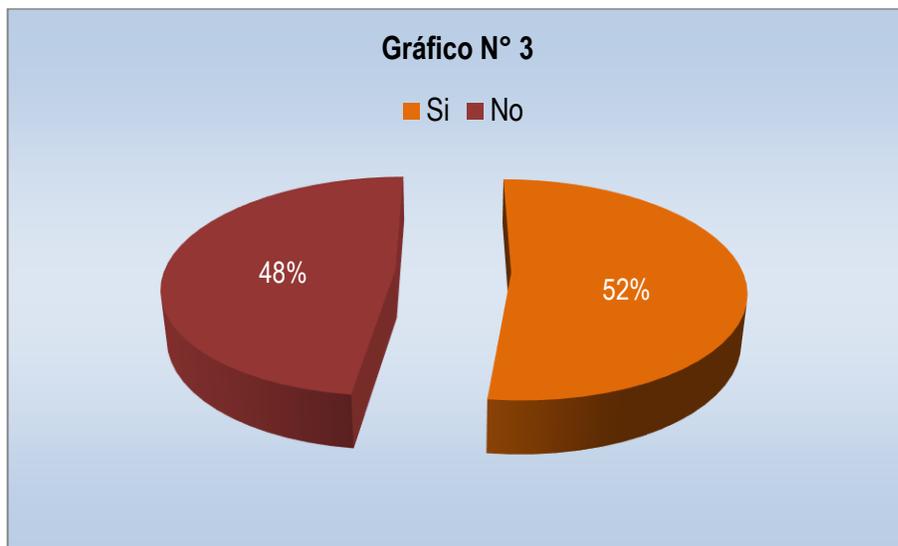
### **Interpretación:**

Cada objeto de análisis dio a conocer más de un factor que lo motivó a incursionar en el área de calzado artesanal; por lo que, menos de cuatro decimos de los entrevistados expresaron que debido al conocimiento de los procesos de fabricación decidieron dedicarse a esta actividad, por otra parte, la necesidad de un empleo y mantener el negocio familiar fueron los factores siguientes con más de un cuarto de las opiniones recopiladas; lo anterior evidencia que es un mercado con conocimiento en los procesos que se realizan, desde la producción hasta la comercialización del artículo.

3. ¿Tiene definida su empresa la Identidad Corporativa (Misión, Visión, Objetivos y Valores)?

**Objetivo:** Establecer la existencia de la identidad corporativa en las unidades sujetas de estudio.

Tabla N° 3		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	52.00
No	11	48.00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



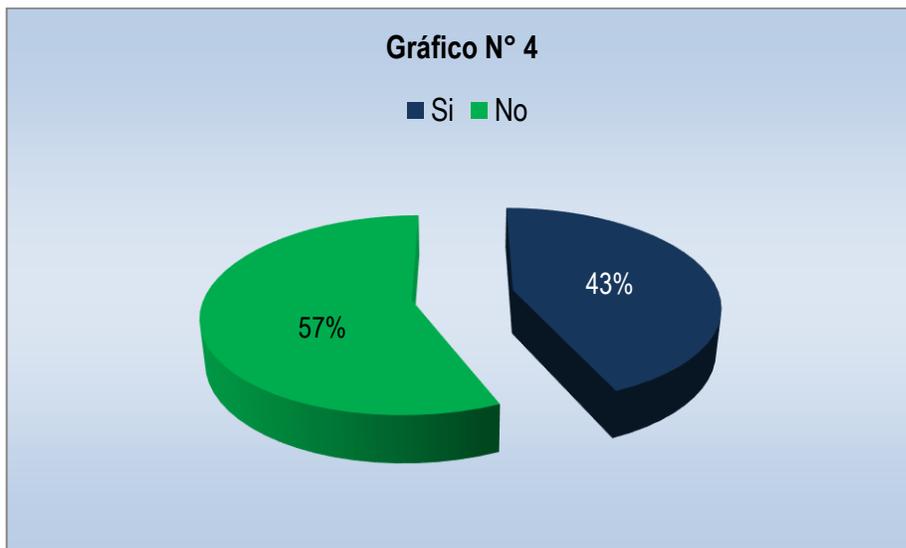
**Interpretación:**

Según las opiniones, más de la mitad de entrevistados dice contar con identidad corporativa, al menos con algunos de los elementos que esta involucra, el resto dice no tener definido ninguno de sus elementos, es importante para toda organización saber lo que hace y hacia dónde se dirige, así como factores que la hacen diferente a las demás, por eso la importancia de tenerla definida, lo que significa que las unidades económicas en estudio no tienen establecido el rumbo que se pretende.

#### 4. ¿Posee la empresa Normativa interna de trabajo?

**Objetivo:** Establecer la existencia de normativa interna de trabajo en las empresas del subsector.

Tabla N° 4		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	43.48
No	13	56.52
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.0</b>



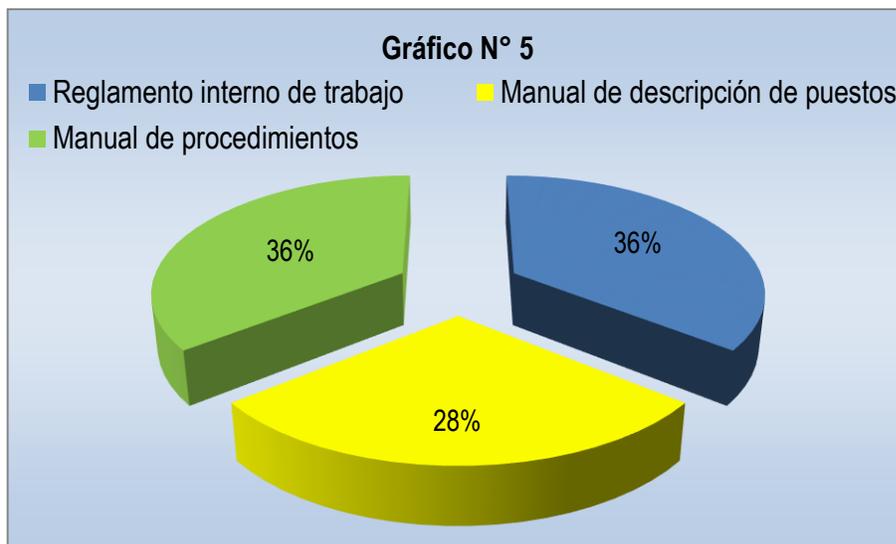
#### **Interpretación:**

Para el caso se tiene que casi seis décimos de los entrevistados expresaron no poseer dicha normativa, lo que puede afectar negativamente al no tener las reglas del juego claras y esto genera ambigüedad en las actividades que realizan los miembros de la entidad, el resto manifestaron si poseer esta herramienta, lo anterior evidencia una carencia administrativa; este es un aspecto importante para conocer lo que se debe y no hacer en la entidad; debe existir claridad en las funciones que a cada quien competen.

## 5. ¿Qué tipo de documentos se consideran en dicha normativa?

**Objetivo:** Identificar los documentos que abarca la normativa existente en las empresas.

Tabla N° 5		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Reglamento interno de trabajo	5	35.71
Manual de descripción de puestos	4	28.58
Manual de procedimientos	5	35.71
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>



### **Interpretación:**

Dentro de los propietarios que manifestaron poseer normativa interna de trabajo, que fueron un poco más de cuarenta por ciento, más de un tercio expresaron contar con reglamento interno de trabajo, de igual manera en la misma proporción los que cuentan con manual de procedimientos y el resto con una herramienta para describir los puestos de trabajo; lo que es importante para tener claridad de las actividades que conciernen a cada colaborador, así como los comportamientos permitidos en las instalaciones de la entidad.

## 6. ¿Cómo hace Usted para mantener a su personal motivado?

**Objetivo:** Saber las prácticas para mantener al personal motivado.

Tabla N° 6		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Regalías de producto al personal	12	26.09
Ambiente de trabajo agradable y estabilidad laboral	13	28.26
Incentivos económicos	7	15.22
Proporciona productos de la canasta básica a sus empleados	6	13.04
Proporcionar charlas motivacionales	8	17.39
<b>Opiniones</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>2</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



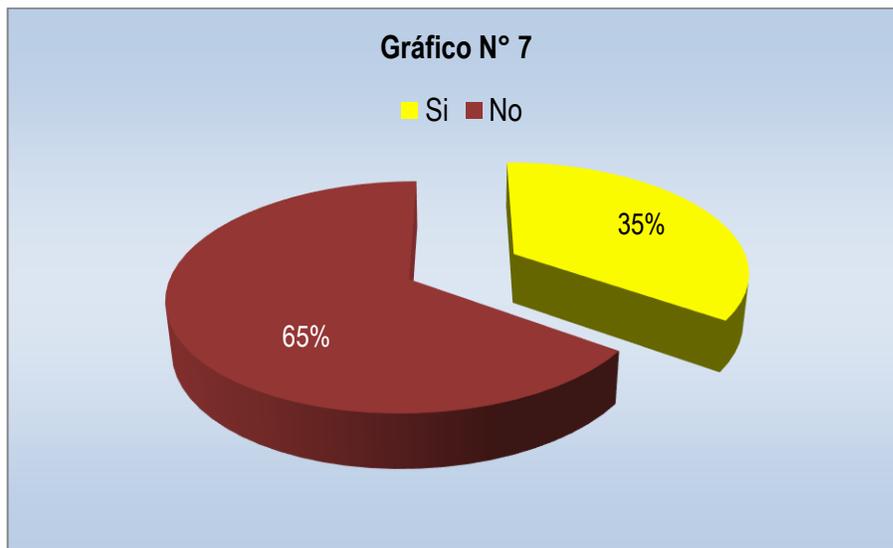
### Interpretación:

Según las opiniones menos de un tercio de entrevistados opinaron que para mantener a su personal motivado generan un ambiente de trabajo agradable y estabilidad laboral, una proporción similar los que dicen efectuar regalías de producto a los colaboradores, el resto de las opiniones se resumen en proporcionar artículos de la canasta básica y brindar charlas motivacionales para ellos. La productividad de los empleados depende mucho de la motivación y compromiso que tengan, por lo que es necesario brindar las mejores condiciones para ellos.

## 7. ¿Mantiene en constante capacitación al personal de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de dichas unidades reciben capacitación constantemente.

Tabla N° 7		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	34.78
No	15	65.22
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



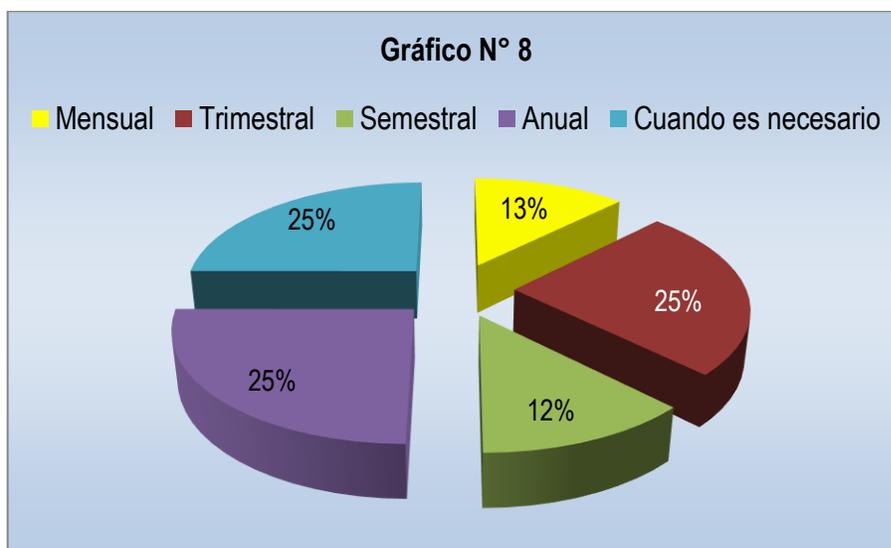
### **Interpretación:**

A partir de lo anterior, menos de dos tercios de los entrevistados dijeron no proporcionar capacitación a sus colaboradores y más de un tercio opinaron que si capacitan a su personal. Es comprensible que una pequeña empresa no brinde esta formación constante a sus empleados dado los recursos que posee, pero se puede buscar alternativas para generar un mayor conocimiento de las actividades que se realizan en la empresa.

## 8. ¿Con qué frecuencia los capacita?

**Objetivo:** Establecer la frecuencia de capacitación a los empleados.

Tabla N° 8		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	12.50
Trimestral	2	25.00
Semestral	1	12.50
Anual	2	25.00
Cuando es necesario	2	25.00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>



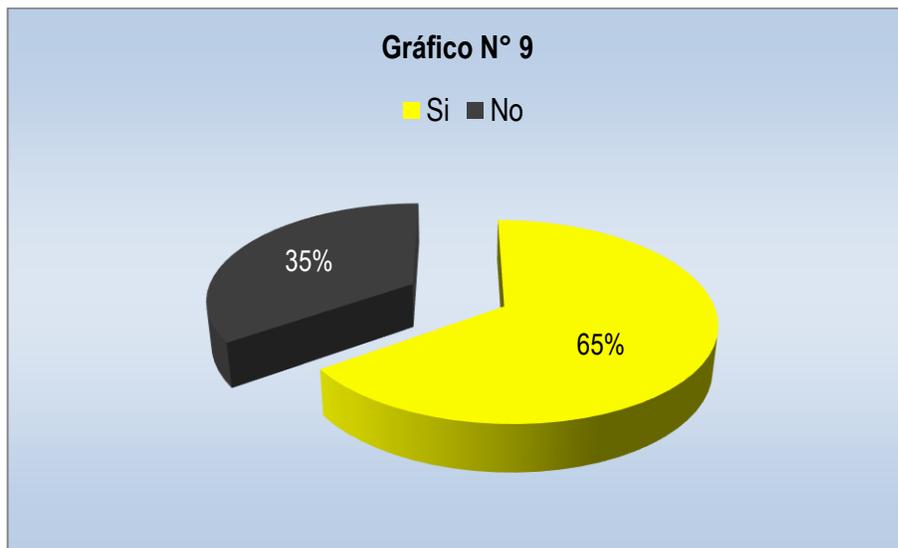
### **Interpretación:**

De los propietarios que manifestaron si brindar capacitación a sus empleados, opinaron de forma ambigua que lo hacen cuando es necesario, por ejemplo cuando se compra una maquina nueva habrá que enseñar al operario a cómo utilizarla, lo que es muy eventual; por otra parte un cuarto de ellos dijeron hacerlo cada tres meses y en misma proporción realizarlo cada año; el resto mencionaron llevarlo a cabo de forma mensual y semestral; dada las limitaciones de la empresa debe buscarse las alternativas para desarrollar el personal que se tiene y la frecuencia de ella dependerá de las necesidades que ahí se tengan.

**9. ¿Considera que tiene el personal suficiente para cubrir las operaciones de la empresa?**

**Objetivo:** Determinar si las empresas cuentan con el personal suficiente para sus operaciones.

Tabla N° 9		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	65.22
No	8	34.78
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



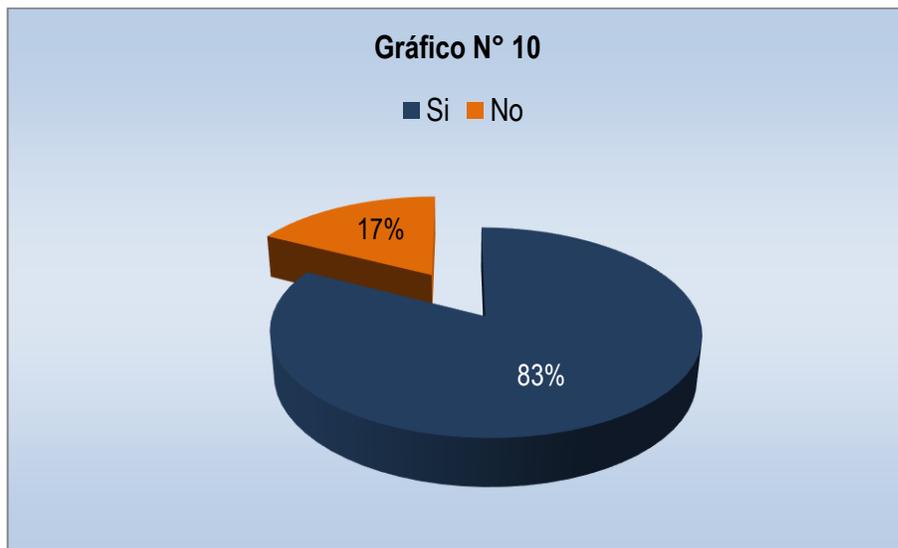
**Interpretación:**

Para el caso, los entrevistados en casi dos tercios de ellos expresaron contar con suficiente mano de obra para cubrir sus operaciones y más de un tercio mencionaron no poseerlo en forma ideal. Es importante para toda organización contar con el personal suficiente para realizar de la mejor manera sus actividades cotidianas; lo que en temporadas de mayor demanda podría generar problemas por la falta de empleados que afectaría a la empresa en el cumplimiento de sus pedidos.

## 10. ¿Estima conveniente contratar personal para las temporadas altas?

**Objetivo:** Saber la posible apertura de los propietarios a contratar personal de forma eventual.

Tabla N° 10		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	82.61
No	4	17.39
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



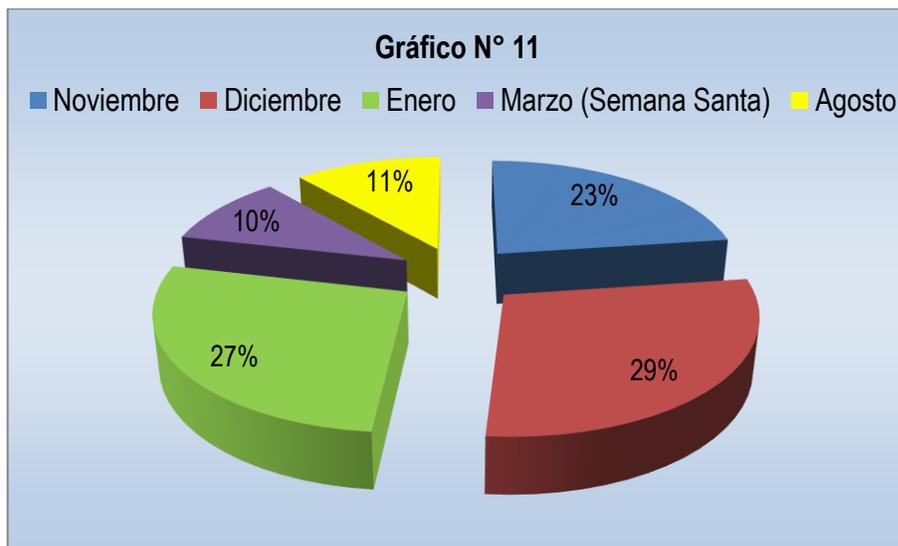
### **Interpretación:**

Un poco más de la tercera parte de los entrevistados manifestaron no tener suficiente personal en su empresa, y previendo la necesidad de estos en temporadas de mayor demanda de producción, casi la totalidad de ellos acordaron que si verían a bien la contratación eventual de trabajadores para cumplir los requerimientos de producto, lo que es una práctica común en estas empresas, una mínima proporción, aunque dijeron no tener personal suficiente tampoco estarían dispuestos a incrementar su personal en ese periodo, aunque así se requiera, lo que les pondría en desventaja respecto a las demás empresas.

### 11. ¿En qué meses del año presenta mayor demanda de productos?

**Objetivo:** Identificar en qué meses se produce mayor demanda de calzado.

Tabla N° 11		
Meses	Frecuencia	Porcentaje
Noviembre	16	22.86
Diciembre	20	28.57
Enero	19	27.14
Marzo (Semana Santa)	7	10.00
Agosto	8	11.43
<b>Opiniones</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuesta</b>	<b>3.04</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



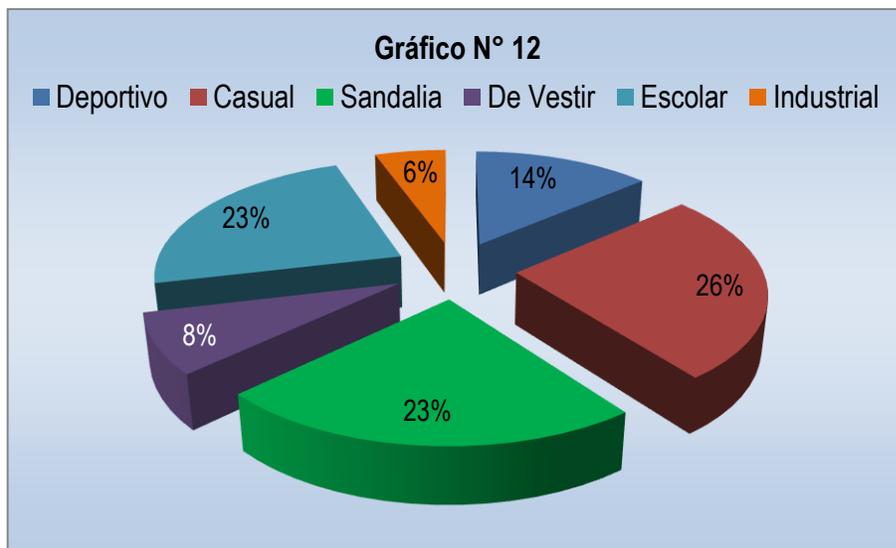
#### **Interpretación:**

Es necesario conocer los meses en que se presenta mayor demanda de calzado. Dichos meses son noviembre, diciembre y enero, cada uno ronda un cuarto de las opiniones recopiladas, el resto manifestaron, aparte de los anteriores, incluir agosto y el periodo de semana santa; lo anterior sirve para saber en qué momento elevar la producción o para cuándo contratar nuevo personal de manera eventual.

## 12. ¿Cuáles son las líneas de producto que ofrece su empresa?

**Objetivo:** Identificar las líneas de calzado que ofrecen los productores al público.

Tabla N° 12		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	10	13.69
Casual	19	26.03
Sandalia	17	23.29
De Vestir	6	8.22
Escolar	17	23.29
Industrial	4	5.48
<b>Opiniones</b>	<b>73</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>3.17</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



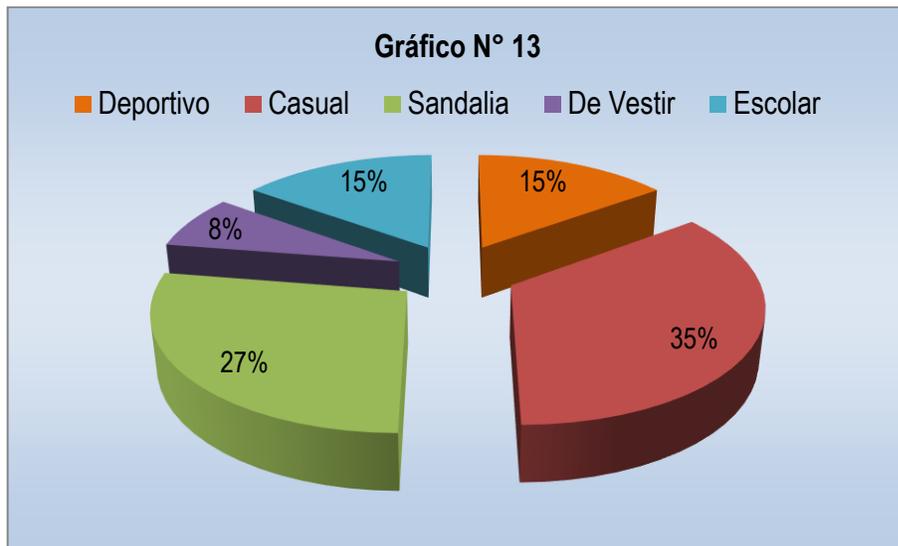
### **Interpretación:**

En promedio cada entrevistado mencionó al menos tres tipos de calzado ofrecido por su empresa, entre los cuales destacan el casual con más de un cuarto de opiniones, en porcentaje similar las sandalias y el zapato escolar; el deportivo con un catorce por ciento y en proporciones inferiores el industrial y de vestir. Es importante saber cuáles son las líneas de calzado que ofrecen los productores a sus clientes como una ventaja ante los demás; lo que evidencia una fuerte competencia en el área de estudio.

### 13. De las líneas de productos, ¿Cuál es la que más comercializa?

**Objetivo:** Establecer la línea de calzado que más venden los fabricantes.

Tabla N° 13		
Estilos	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	6	15.00
Casual	14	35.00
Sandalia	11	27.50
De Vestir	3	7.50
Escolar	6	15.00
<b>Opiniones</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.74</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



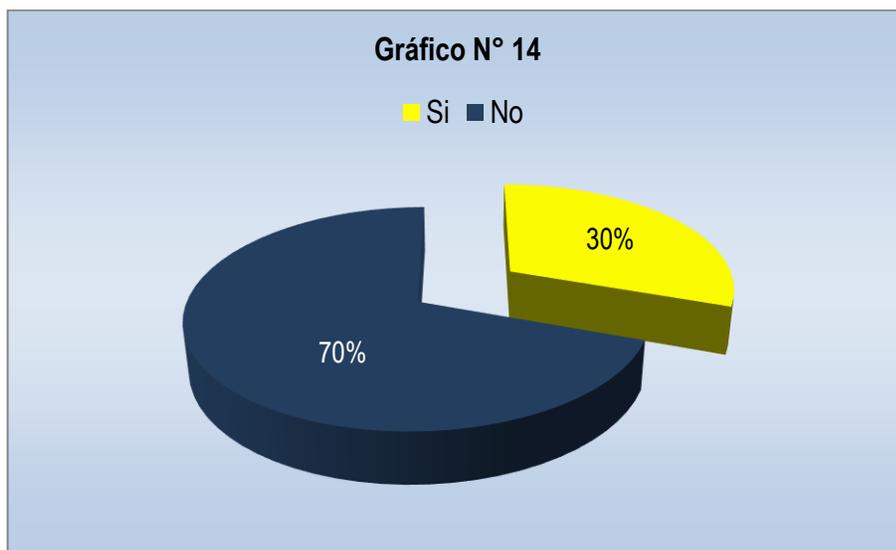
#### **Interpretación:**

Como se mencionó con anterioridad, son al menos tres tipos de calzado los que ofrece cada empresario, pero es importante definir cuál de ellos es el que más comercializa; en este sentido el tipo casual ocupa más de un tercio de las opiniones, con más de un cuarto las sandalias y el escolar y deportivo con un quince por ciento cada uno; por lo que es necesario para la empresa enfocarse en el deportivo, casual y sandalias sabiendo que son de los más preferidos por los compradores.

#### 14. ¿Considera Usted que posee maquinaria obsoleta?

**Objetivo:** Saber la opinión de los propietarios respecto a la antigüedad de su maquinaria.

Tabla N° 14		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30.43
No	16	69.57
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



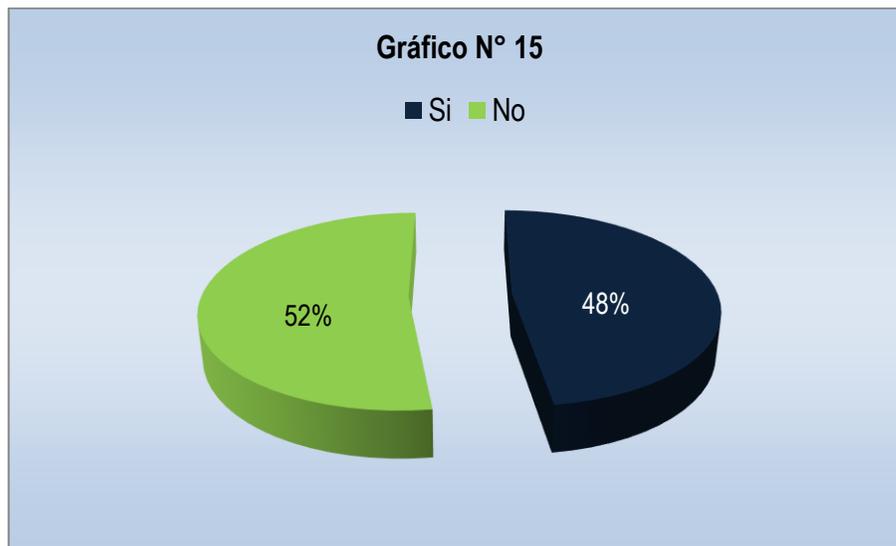
#### **Interpretación:**

Se tiene que más de dos tercios de los entrevistados manifestaron que poseen maquinaria, no nueva, pero que funciona perfectamente, el resto, es decir menos de la tercera parte expresaron si poseer maquinaria obsoleta, lo que podría verse reflejado en los niveles de producción ya que éstos dependen del tipo de maquinaria que se tenga a disposición y de su nivel óptimo, ahí la importancia de saber el tipo que poseen actualmente las unidades de análisis.

### 15. ¿Estaría dispuesto a adquirir nueva maquinaria?

**Objetivo:** Evaluar la disposición a conseguir nueva maquinaria para la producción.

Tabla N° 15		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	47.82
No	12	52.18
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



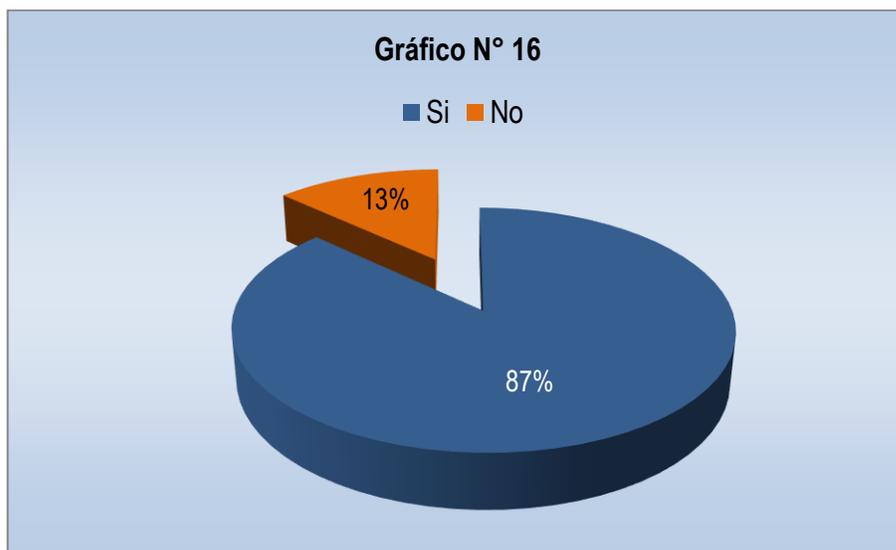
#### **Interpretación:**

Se mencionó que menos de un tercio de los entrevistados dijeron que poseían máquinas obsoletas, por lo que es necesario establecer la disposición de adquirir nueva para suplir esa carencia; algo contradictorio en las opiniones es que no se tiene la disposición para comprar nueva ya que más de la mitad expresaron no tener esa apertura de adquirirla, lo que puede estar influenciado por factores como la limitación de recursos económicos y fuentes de financiamiento, el resto consideró pertinente comprar equipo nuevo para optimizar sus niveles de producción.

**16. ¿Considera que la materia prima que le proveen es de buena calidad?**

**Objetivo:** Indagar acerca de la calidad de materia prima que ofrecen los proveedores.

Tabla N° 16		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	86.96
No	3	13.04
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

Casi el 90% de entrevistados opinaron que si les proveen insumos de buena calidad, lo que significa que el producto ofrecido es del mismo nivel y una mínima proporción dijeron no estar satisfechos con la calidad de materiales que le proveen. Es importante determinar si esta característica de la materia prima satisface al productor y más aun sabiendo que debe ofrecer los mejores productos a sus clientes para mantener su fidelidad y cumplir sus requerimientos.

**17. Mencione los motivos por los cuales considera que la Materia prima que le ofrece su proveedor no satisface sus expectativas:**

**Objetivo:** Identificar los factores que inciden para tener una mala opinión de la calidad de la materia prima que ofrecen los proveedores.

Tabla N° 17		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Poco duradera	1	33.33
Esta demasiado obsoleta	1	33.33
No tiene la calidad según al precio que la ofrecen	1	33.33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>



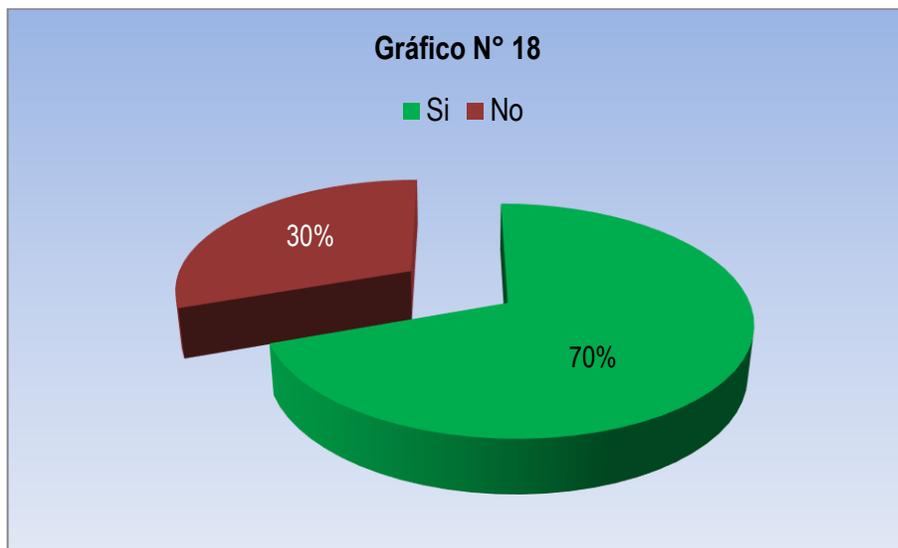
**Interpretación:**

Un poco más de la décima parte de entrevistados expresaron no estar conformes con la calidad de materia prima que les proveen sus abastecedores, por lo que expresaron los motivos que los lleva a tener esta apreciación, de las cuales más de un tercio mencionaron que se debe a que es poco duradera, en la misma proporción porque está demasiado obsoleta y de igual manera porque la calidad no concuerda con el precio al que se adquiere, por lo que se deberá tener como alternativa la búsqueda de nuevos proveedores que le satisfagan sus requerimientos en la calidad de insumos.

18. ¿Considera que el precio de la materia prima que le abastecen sus proveedores está conforme a la calidad de la misma?

**Objetivo:** Determinar la relación entre calidad y precio de los insumos utilizados.

Tabla N° 18		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	69.57
No	7	30.43
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



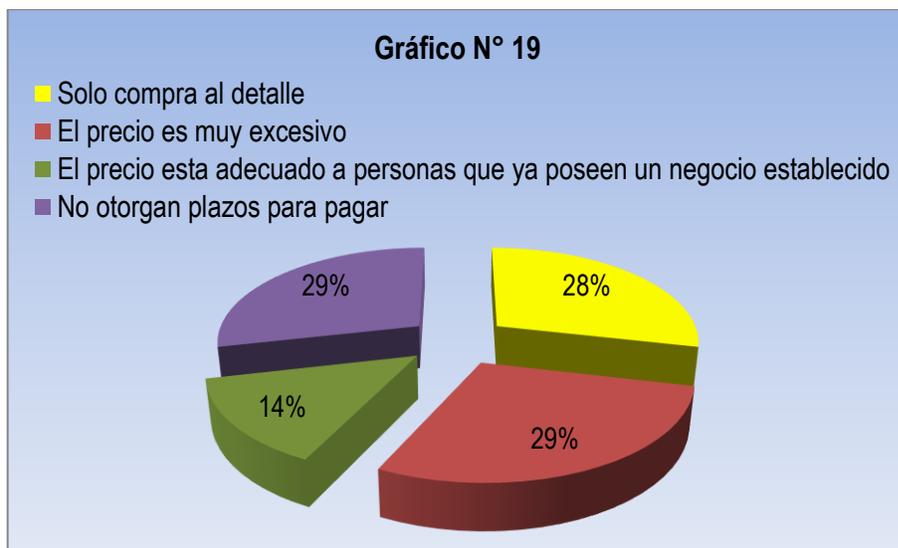
**Interpretación:**

Más de dos tercios de los entrevistados dijeron que efectivamente la calidad está en relación al precio de adquisición, y menos de la tercera parte manifestó lo contrario, lo que genera un nivel de satisfacción en los productores en este aspecto y que es algo positivo para él, dado que se tiene la seguridad de ofrecer productos de buenas características a los clientes y se está en la disposición de competir de la mejor manera ante los demás.

**19. ¿Por qué considera que el precio no está conforme a la calidad de la materia prima que le proveen?**

**Objetivo:** Indagar respecto a los factores que influyen para no estar conforme con el precio de la materia prima.

Tabla N° 19		
Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Solo compra al detalle	2	28.57
El precio es muy excesivo	2	28.57
El precio esta adecuado a personas que ya poseen un negocio establecido	1	14.29
No otorgan plazos para pagar	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>



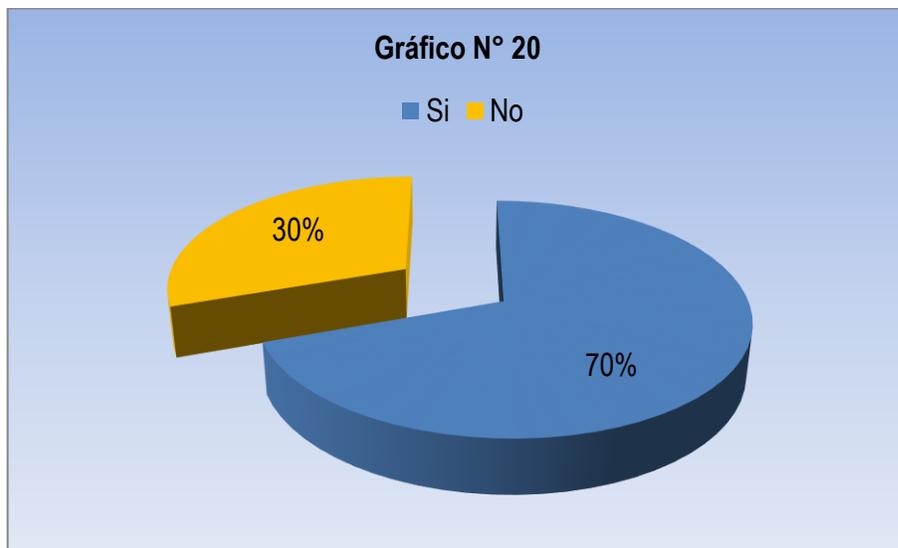
**Interpretación:**

Menos de un tercio de los entrevistados opinaron que el precio al que adquieren la materia prima no está en relación con la calidad de la misma, lo anterior se debe principalmente a que los plazos que otorgan para pagar no son los más convenientes para ellos o porque sencillamente consideran el costo como excesivo, ambas opiniones representan menos de una tercera parte cada uno, casi en misma proporción lo considera así, porque compra al detalle y no obtiene los beneficios de comprar en cantidades mayores, para lo que deberá buscarse alternativas para obtener la materia prima que se desea.

**20. ¿Cuenta con diferentes proveedores para cada insumo que utiliza en la fabricación de calzado?**

**Objetivo:** Establecer si las empresas en estudio cuentan con uno o más proveedores de materia prima.

Tabla N° 20		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	69.57
No	7	30.43
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



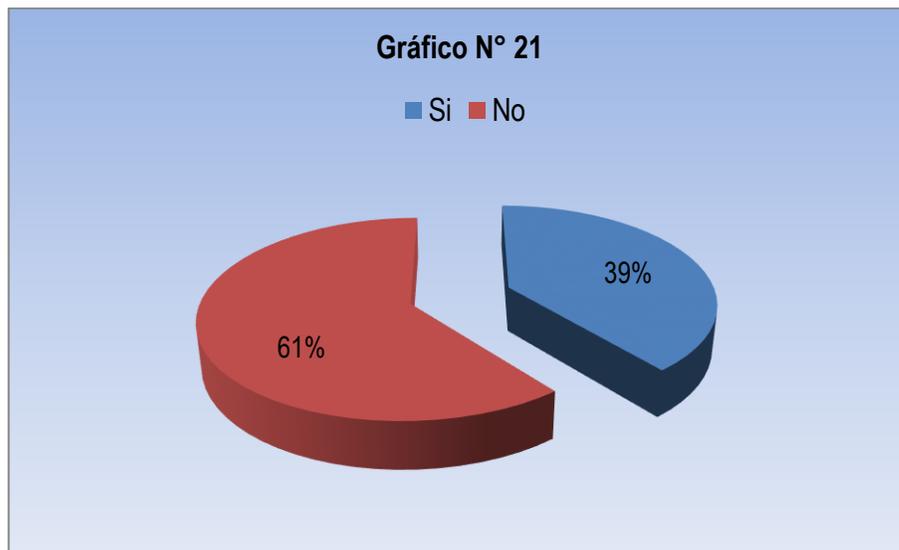
**Interpretación:**

Respecto a la variedad de proveedores, se tiene que más de dos tercios de los entrevistados dijeron que no cuentan con un único abastecedor, más bien adquieren insumos de diversos; mientras que el resto dijo hacerlo con uno solo en particular, para esto último puede generar limitación al no conocer especialmente la calidad y precio que ofrecen otros proveedores, así como la consecución de otros beneficios para el fabricante.

## 21. ¿Consideraría conveniente buscar nuevos proveedores?

**Objetivo:** Saber si existe apertura a negociación con nuevos abastecedores de insumos.

Tabla N° 21		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	39.13
No	14	60.87
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



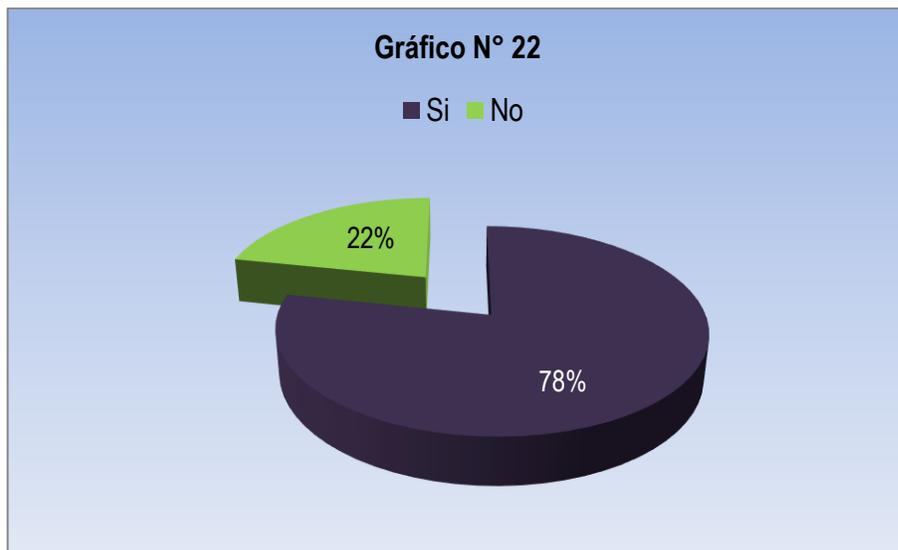
### **Interpretación:**

Por lo que se puede observar, existe un nivel de satisfacción con los beneficios que ofrecen los proveedores, debido a que casi dos tercios de los entrevistados dijeron no considerar como alternativa buscar nuevos proveedores, puesto que están conforme con los actuales, el resto, es decir más de la tercera parte de los objetos de análisis expresaron dar prioridad a este aspecto y aperturarse a nuevos; por lo que se dice que los productores de calzado artesanal están satisfechos con los insumos que le proporcionan.

## 22. ¿Mantiene inventario de productos terminados dentro de la empresa?

**Objetivo:** Saber si las empresas en indagación mantienen producto disponible en bodega.

Tabla N° 22		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	78.26
No	5	21.74
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



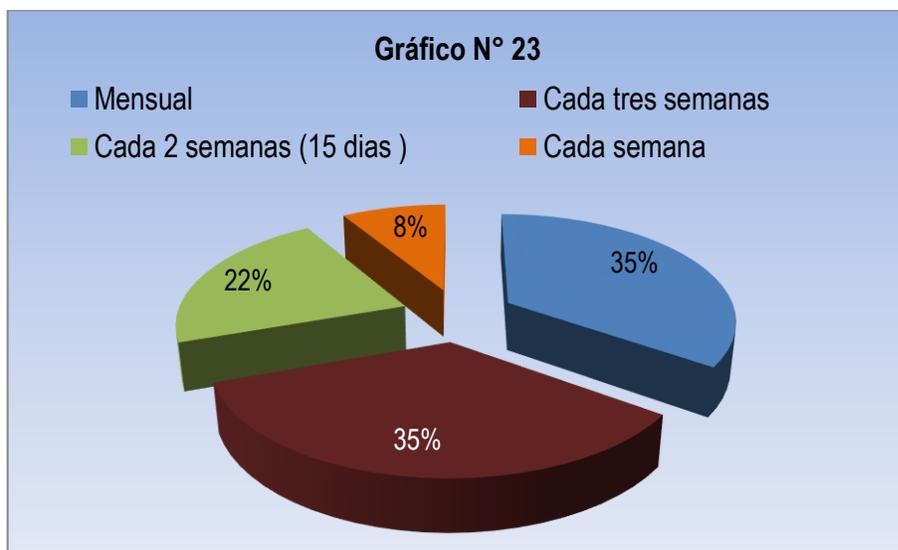
### **Interpretación:**

Como una acción para satisfacer los requerimientos de producto de parte de los clientes, se tiene que más de tres cuartos de los entrevistados expresaron mantener inventario de producto terminado, o sea calzado a disposición de los clientes para cuando ellos realicen sus requerimientos, en cambio el resto opinó que no utiliza esta medida para efectuar los pedidos que le realizan; esto es importante ya que puede existir un momento en que un cliente requiera del artículo sin previo pedido y si no se tiene a disposición, podría buscar otros proveedores que le provean de esas soluciones.

### 23. ¿Cada cuánto tiempo abastece a sus distribuidores?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con que se abastece de producto a los clientes.

Tabla N° 23		
Períodos	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	8	34.78
Cada tres semanas	8	34.78
Cada 2 semanas (15 días )	5	21.74
Cada semana	2	8.70
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



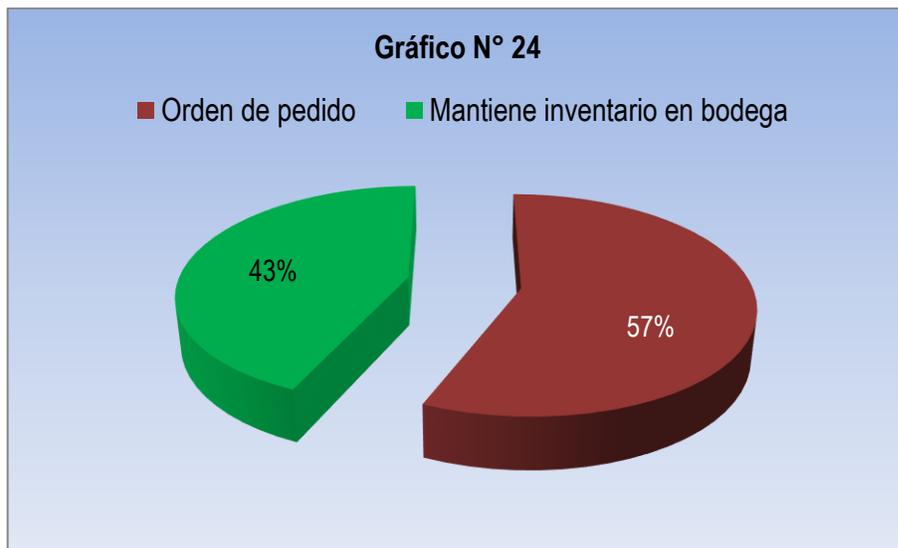
#### **Interpretación:**

En lo que respecta a la frecuencia con que se abastece a los distribuidores, se tiene que los fabricantes lo hacen cada tres semanas o de forma mensual, cada periodo representa más de un tercio de los entrevistados, el resto manifestó realizarlo cada quince días o semanalmente, lo que indica una alta rotación en los requerimientos de producto, por lo que sería pertinente tener a disposición calzado en bodega.

## 24. ¿De qué manera cumple los requerimientos de productos?

**Objetivo:** Identificar las políticas adoptadas para cumplir los requerimientos de calzado.

Tabla N° 24		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Orden de pedido	13	56.52
Mantiene inventario en bodega	10	43.48
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



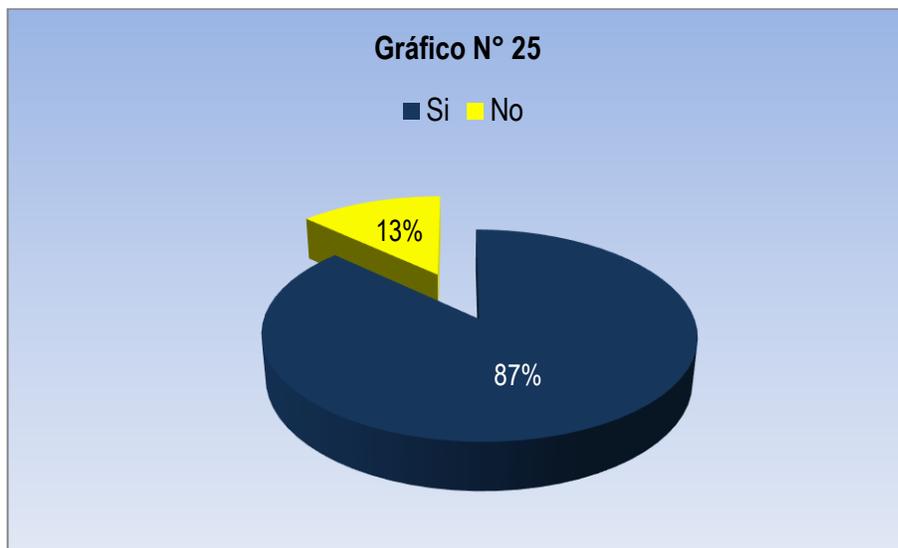
### **Interpretación:**

Para cumplir con las exigencias de calzado que realizan los clientes, más de la mitad de los productores, consideran pertinente mantener producto terminado en almacén, lo que puede ayudar en caso que no se pueda cumplir con las exigencias en un determinado momento, debido a diversos factores; el resto manifestaron tener una preferencia a optar por órdenes de pedido; lo anterior es bueno desde el punto de vista de cumplir con los requerimientos al momento de ser solicitados por el hecho de tener producto terminado a disposición del cliente.

**25. ¿Considera que el mercado de calzado actualmente se encuentra saturado de productores?**

**Objetivo:** Conocer las opiniones respecto a la aglomeración en el mercado de calzado artesanal.

Tabla N° 25		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	86.96
No	3	13.04
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

Se indagó respecto a la aglomeración de productores en el mercado de calzado artesanal, del cual, casi la totalidad de entrevistados dijeron que efectivamente existe una saturación en el área; una mínima proporción expresó lo contrario, lo que evidencia una fuerte competencia en el subsector. En cualquier parte del municipio puede observarse algún fabricante de calzado artesanal, lo que conlleva a pensar que existe un auge de productores que se dedican a este rubro.

**26. ¿Podría mencionar factores por los cuales piensa Usted que está saturado dicho mercado?**

**Objetivo:** Identificar los factores que conllevan a pensar que existe aglomeración en el subsector.

<b>Tabla N° 26</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Incorporación de nuevos productores de calzado por el programa de paquetes escolares	12	25.00
Personas con la necesidad de establecer un negocio propio	10	20.83
Productores que saben poco del negocio y ofrecen productos a precios bajos y de mala calidad	9	18.75
Productores que no realizan proyecciones financieras crean negocios que no son rentables	6	12.50
Producto exportados de mala calidad (calzado elaborado en China)	11	22.92
<b>Opiniones</b>	<b>48</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>2.08</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	

**Interpretación:**

Como se mencionó anteriormente, casi la totalidad de entrevistados opinaron que sí existe una saturación en el subsector de calzado artesanal, de los cuales un cuarto de los entrevistados expresaron que se debe a la incorporación de nuevos productores al programa de paquetes escolares, por otra parte, casi en la misma proporción manifestaron que es debido a la importación de producto fabricado en China, que según sus opiniones es barato y de mala calidad, en porcentaje menor los que dijeron se produce efecto de la necesidad de establecer un negocio propio y el resto, personas que se incorporan al subsector con desconocimiento de los procesos productivos y que no toman en cuenta los costos e ingresos que podrían afrontar; por lo que es pertinente buscar ofrecer los mejores productos y beneficios para crear ventaja respecto a las demás entidades del subsector.

**27. ¿Cuáles considera que son sus principales ventajas competitivas frente a sus competidores?**

**Objetivo:** Establecer las ventajas que se consideran respecto a las demás empresas del área.

Tabla N° 27		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
El precio de venta al que ofrecido	13	21.67
Calidad del calzado	16	26.67
Niveles óptimos de producción	5	8.33
Variedad de estilos	8	13.33
Comodidad del producto	11	18.33
Innovación en el producto	2	3.33
Trayectoria de la empresa	5	8.33
<b>Opiniones</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de Respuestas</b>	<b>2.61</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



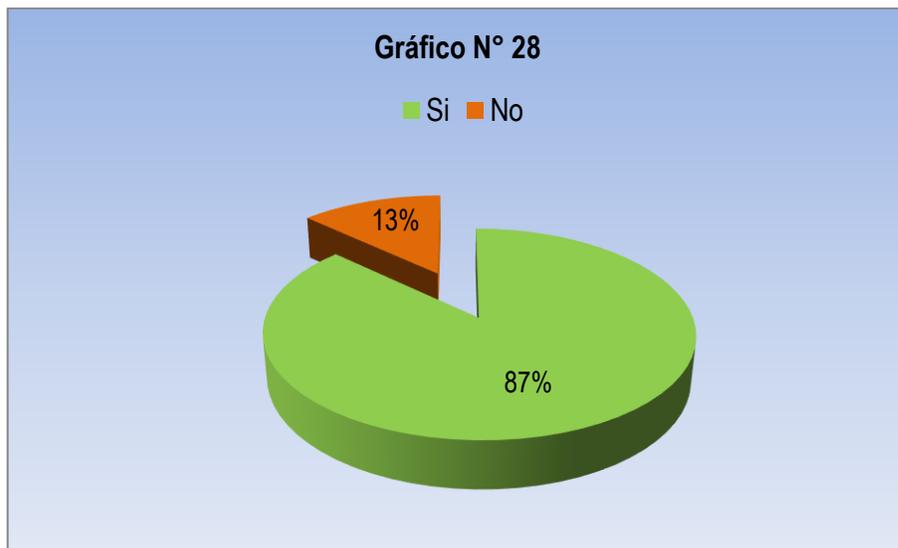
**Interpretación:**

Como puede ser evidente, existe una fuerte competencia entre los fabricantes de calzado artesanal en el municipio, por tal razón, resulta importante conocer las opiniones respecto a cuales son las ventajas que cada productor considera tener respecto a otro; de los cuales más de un cuarto de los entrevistados manifestaron que es la calidad de calzado que ofrecen, seguidamente menos de la proporción mencionada anteriormente considera que su fuerte es el precio de venta que brinda; siendo la comodidad del producto otro factor relevante.

## 28. ¿Utiliza algún distintivo o marca en sus productos?

**Objetivo:** Establecer la presencia de distintivos o marcas en el calzado fabricado.

Tabla N° 28		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	86.96
No	3	13.04
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



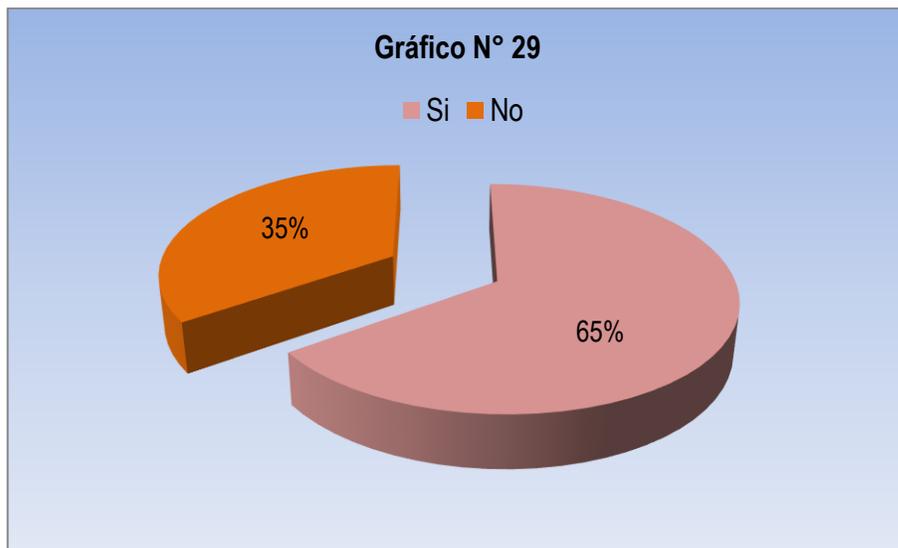
### **Interpretación:**

De las veintitrés personas sujetas de estudio, se tiene que casi nueve décimas partes de ellos, dijeron contar con distintivos en sus productos, haciendo uso de viñetas o stickers para la identificación respecto a otros fabricantes, lo que puede dar la pauta para que el comprador final identifique cual producto le satisface y cual no.

**29. ¿Considera que sus productos están propensos a la piratería?**

**Objetivo:** Indagar respecto a la propensión que tienen los productos de ser imitados.

Tabla N° 29		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	65.22
No	8	34.78
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



**Interpretación:**

Debido a que en el área de estudio no existen marcas evidentemente reconocidas, resulta lógico pensar que los productos que ofrecen los fabricantes de calzado artesanal no puedan ser imitados; por lo cual, casi dos tercios de los entrevistados expresaron no existe dicha propensión, el resto, es decir más de la tercera parte de los abordados dijeron que si están propensos a ser imitados.

### 30. ¿Qué estrategias utiliza en su proceso de comercialización?

**Objetivo:** Identificar las estrategias comerciales utilizadas por las unidades de estudio.

Tabla N° 30		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ventas a tiendas o almacén de manera directa	15	32.62
Ventas al detalle	13	28.26
Promociones (descuentos, rebajas, producto adicional)	7	15.22
Publicidad a través de redes sociales	5	10.86
Ofrecer productos fuera de San Salvador	6	13.04
<b>Opiniones</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>2</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



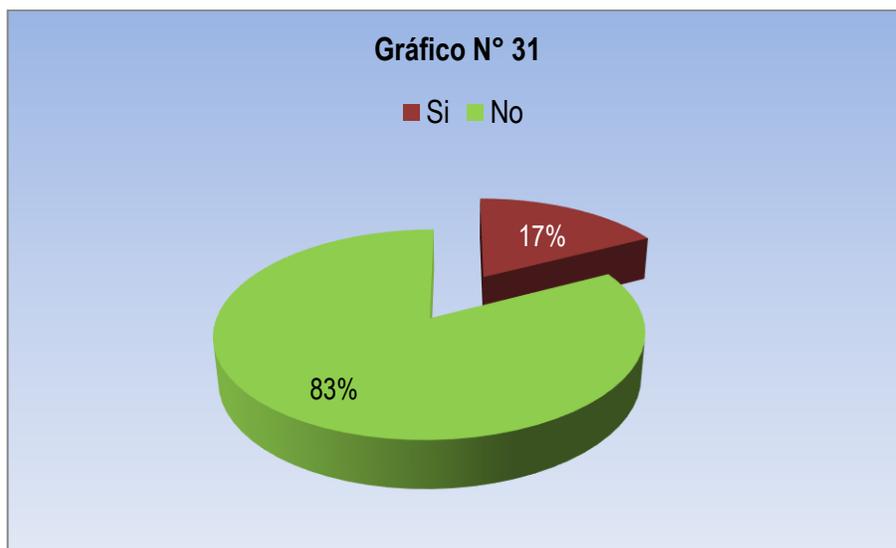
#### **Interpretación:**

Es importante saber cuáles son los medios que utilizan los productores de calzado artesanal para comercializar su producto; para lo cual un tercio de los sujetos de análisis expresaron hacerlo por medio de tiendas o almacenes, por otra parte más de un cuarto manifestaron realizarlo a través de venta al detalle; el resto efectúa promociones, publicidad así como ventas fuera del municipio como acciones para vender el artículo.

### 31. ¿Posee sucursales para la venta de sus productos?

**Objetivo:** Saber si los productores cuentan con establecimientos para vender sus productos.

Tabla N° 31		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17.39
No	19	82.61
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



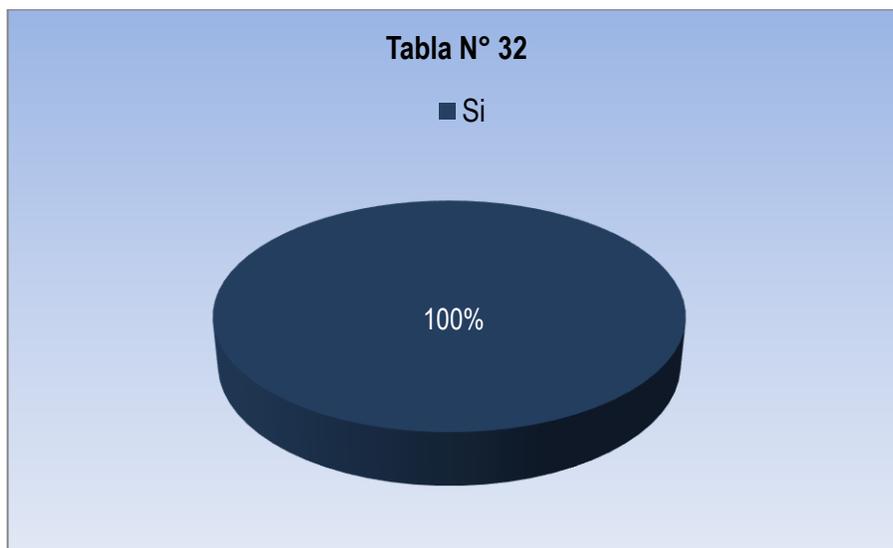
#### **Interpretación:**

Es relevante saber cuántos negocios cuentan con tiendas o sucursales propias para ofrecer el calzado al comprador, de tal manera que casi la totalidad de fabricantes manifestaron contar con dichas instalaciones; el resto, es decir que el diecisiete por ciento opinaron que no poseen un lugar como el mencionado, lo que limitaría a las empresas en sus estrategias de venta, puesto que se está desaprovechando una de las que el consumidor prefiere.

**32. ¿Estaría dispuesto a generar nuevas formas de comercialización para llegar de manera directa al consumidor final?**

**Objetivo:** Conocer la disposición a generar nuevos medios para llegar de forma directa al comprador final del calzado.

Tabla N° 32		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100.00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



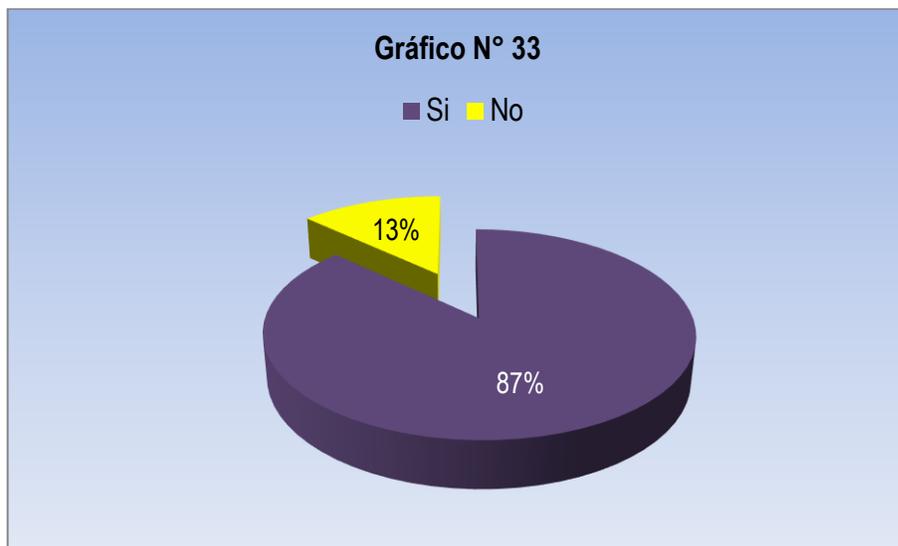
**Interpretación:**

Resulta interesante saber la disposición que tienen los propietarios de las empresas de calzado artesanal para practicar nuevas formas de comercialización, con el fin de llegar de una forma más directa al comprador final del artículo; para lo cual, la totalidad de entrevistados expresaron tener la convicción de generar formas alternativas de venta a las que ya tienen lo que procura una apertura a percibir mejores beneficios a los actuales.

**33. ¿Considera Usted que actualmente existe un auge en el surgimiento de nuevos competidores?**

**Objetivo:** Indagar acerca de la aparición de nuevos productores en el rubro de calzado.

Tabla N° 33		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	86.96
No	3	13.04
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



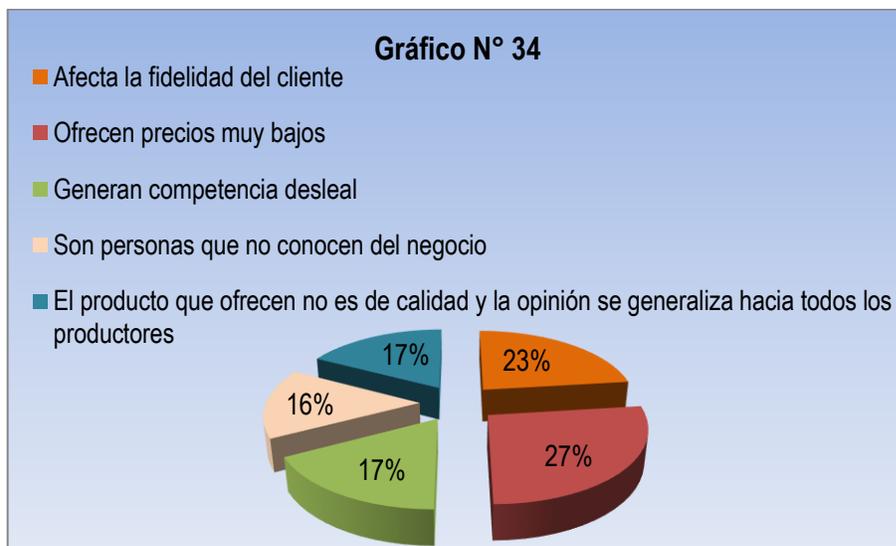
**Interpretación:**

Aparte de la competencia que existe actualmente, está la que generan los nuevos productores que se incorporan a este subsector; para lo que resulta importante conocer la perspectiva acerca del pensar de los fabricantes respecto al auge existente, para lo cual casi la totalidad de propietarios sujetos de análisis dijeron que si existe tal incremento, lo que podría afectar negativamente a sus empresas.

### 34. ¿En qué forma le afecta el surgimiento de nuevos competidores?

**Objetivo:** Identificar los factores que afectan al productor cuando aparecen nuevos fabricantes.

Tabla N° 34		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Afecta la fidelidad del cliente	12	23.07
Ofrecen precios muy bajos	14	26.92
Generan competencia desleal	9	17.31
Son personas que no conocen del negocio	8	15.39
El producto que ofrecen no es de calidad y la opinión se generaliza hacia todos los productores	9	17.31
<b>Opiniones</b>	<b>52</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>2.26</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



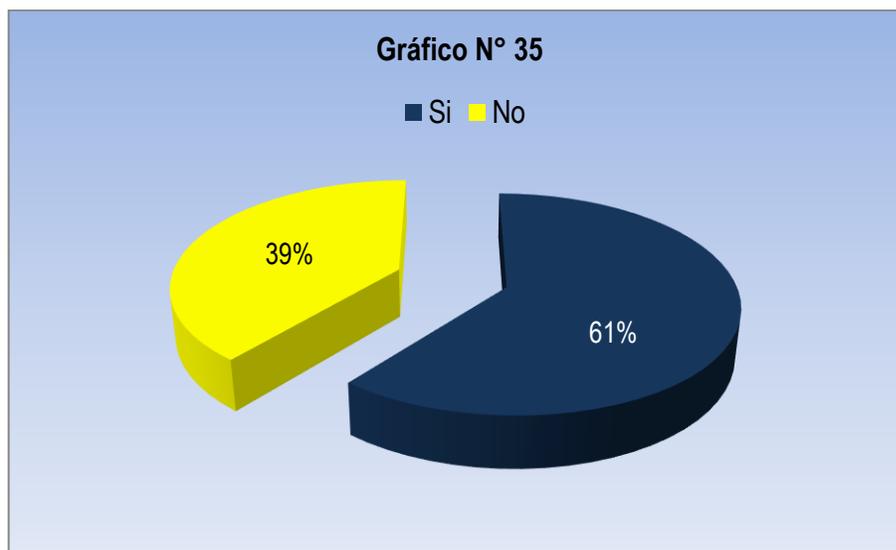
#### **Interpretación:**

Dado que la mayoría de entrevistados opinaron que si existe un auge de nuevos productores de calzado artesanal, es necesario saber en qué forma podría afectarlos; y entre esas opiniones, más de un cuarto manifestaron que se ve afectado debido a que ofrecen precios muy bajos, en parecida proporción los que dijeron afectar la fidelidad de los clientes; el resto manifestaron que generan competencia desleal y personas que no conocen del área.

### 35. ¿Realiza su empresa estimaciones financieras?

**Objetivo:** Saber si las pequeñas empresas realizan algún tipo de proyecciones financieras.

Tabla N° 35		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	60.87
No	9	39.13
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



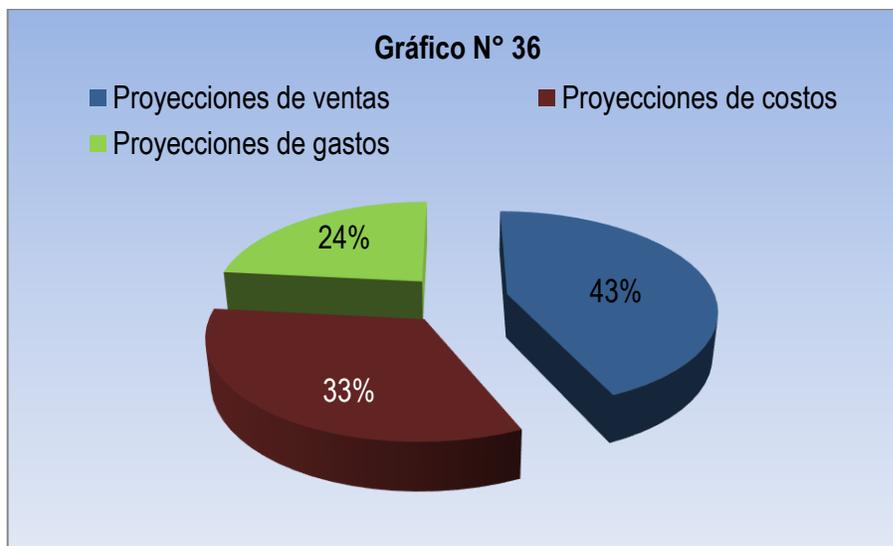
#### **Interpretación:**

Es importante determinar si las unidades económicas de análisis realizan proyecciones financieras, independiente al tipo de ellas; para lo que casi dos tercios de los propietarios entrevistados dijeron que si realizan dichas estimaciones, el resto no lo hace, lo que pone en evidencia que existe una debilidad en las entidades, ya que un porcentaje considerable no las realiza, lo que genera desconocimiento a los posibles costos o ingresos que pueda percibir.

### 36. ¿Qué tipo de proyecciones realiza?

**Objetivo:** identificar los tipos de estimaciones financieras que realizan las unidades de estudio.

Tabla N° 36		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Proyecciones de ventas	13	43.33
Proyecciones de costos	10	33.33
Proyecciones de gastos	7	23.34
<b>Opiniones</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.30</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



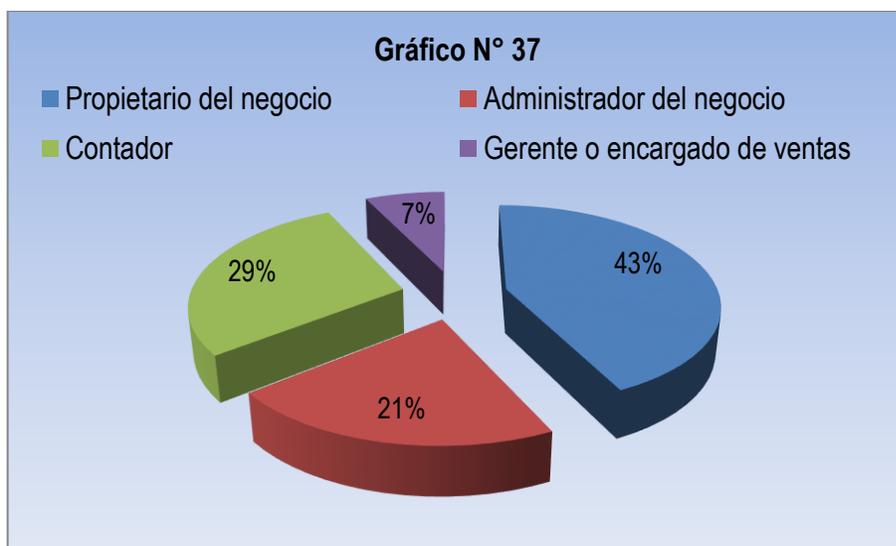
#### **Interpretación:**

Anteriormente se evidenció que casi dos terceras partes de los entrevistados manifestaron realizar proyecciones de carácter financiero, para lo cual es importante saber el tipo de estimaciones que efectúan, del cual más de dos quintos de entrevistados dijo pronosticar los ingresos en concepto de ventas, así también un tercio opinaron hacerlo para las proyecciones de costos y el resto realizarlo para sus gastos operativos; lo anterior puede brindar al fabricante un panorama real basado en registros concretos.

### 37. ¿Quién es el encargado de realizar dichas estimaciones?

**Objetivo:** Identificar la persona encargada de realizar las estimaciones financieras para las pequeñas empresas de calzado artesanal.

Tabla N° 37		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Propietario del negocio	6	43.00
Administrador del negocio	3	21.00
Contador	4	29.00
Gerente o encargado de ventas	1	7.00
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>



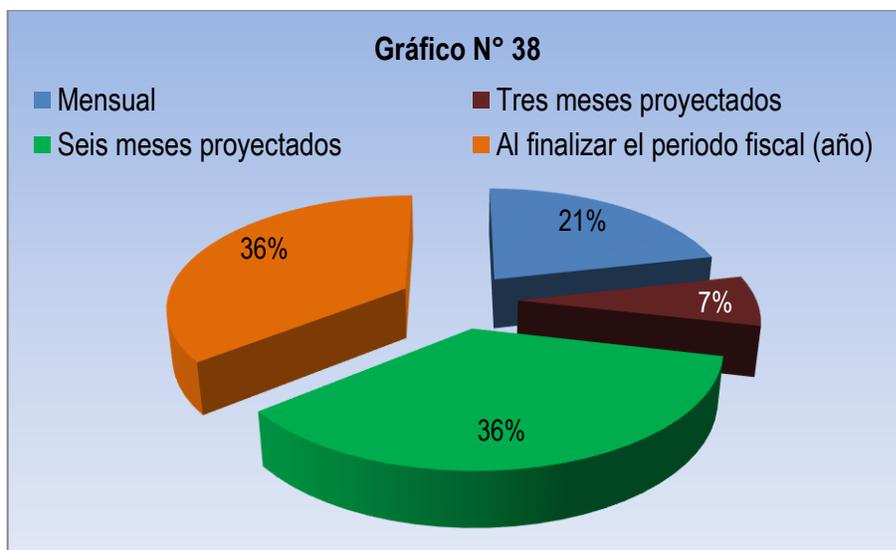
#### **Interpretación:**

Es importante saber el tipo de proyecciones financieras que realizan las entidades objeto de estudio; sin embargo, es determinante identificar quien o quienes son las personas que las realizan; por lo tanto, menos de la mitad expresaron que son ellos (propietarios) quienes las ejecutan, más de la quinta parte mencionaron contar con un administrador del negocio para realizar dicha tarea, el 29% las lleva a cabo el contador; y el resto son los gerentes o encargados de ventas quienes las elaboran.

### 38. ¿Cuál es el horizonte de tiempo que abarcan las proyecciones?

**Objetivo:** Determinar el periodo de tiempo que cubren las estimaciones realizadas.

Tabla N° 38		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	21.00
Tres meses proyectados	1	7.00
Seis meses proyectados	5	36.00
Al finalizar el periodo fiscal (año)	5	36.00
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>



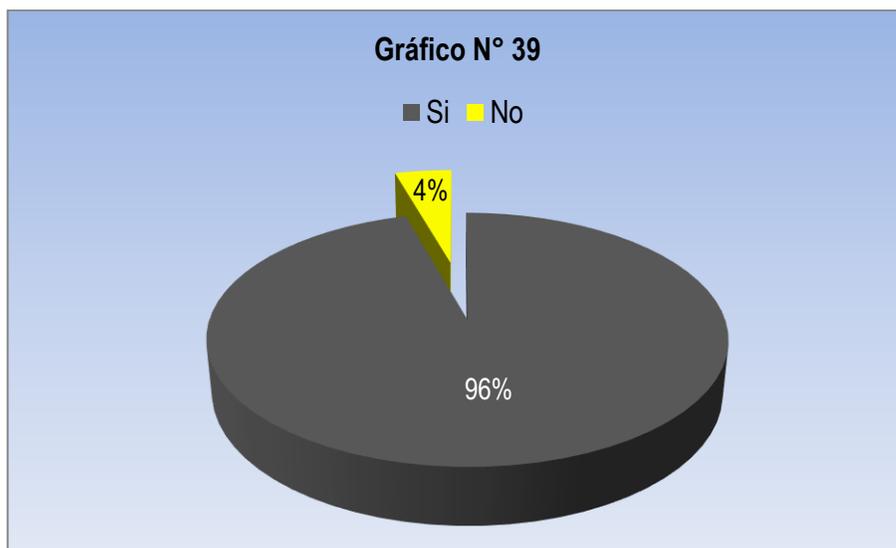
#### **Interpretación:**

Es preciso determinar el periodo de tiempo que abarcan las proyecciones que realizan los encargados de las empresas en estudio; siendo que, más de un tercio de ellos expresaron que lo hacen de manera semestral, en la misma proporción lo hacen cada año; el resto las llevan a cabo de forma mensual o trimestral; por lo tanto, no se puede estipular cual es el periodo adecuado, ya que cada fabricante opera y piensa de manera diferente.

### 39. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento externas?

**Objetivo:** Saber las fuentes de obtención de recursos utilizadas por los fabricantes.

Tabla N° 39		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	95.65
No	1	4.35
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



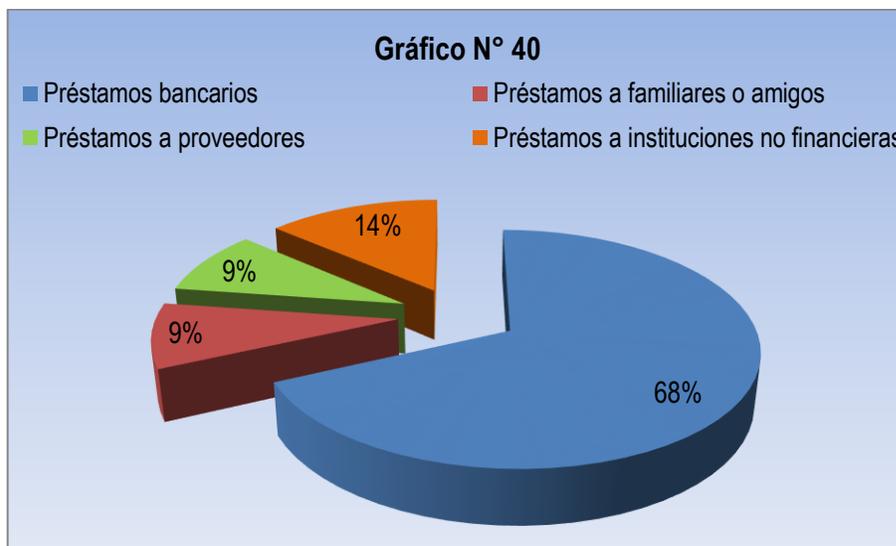
#### **Interpretación:**

Es pertinente saber si los productores de calzado artesanal hacen uso de fuentes de financiamiento externas o simplemente no tienen necesidad de ello; para lo cual casi la totalidad de entrevistados dijeron hacer uso de ella y una mínima proporción expresaron no utilizarla; lo que evidencia la escasez de recursos para cubrir las operaciones de la empresa y para cumplir los requerimientos de producto.

#### 40. ¿Qué fuente de financiamiento utiliza para la obtención de recursos económicos?

**Objetivo:** Identificar las fuentes de obtención de recursos que buscan los productores.

Tabla N° 40		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Préstamos bancarios	15	68.17
Préstamos a familiares o amigos	2	9.10
Préstamos a proveedores	2	9.10
Préstamos a instituciones no financieras	3	13.63
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



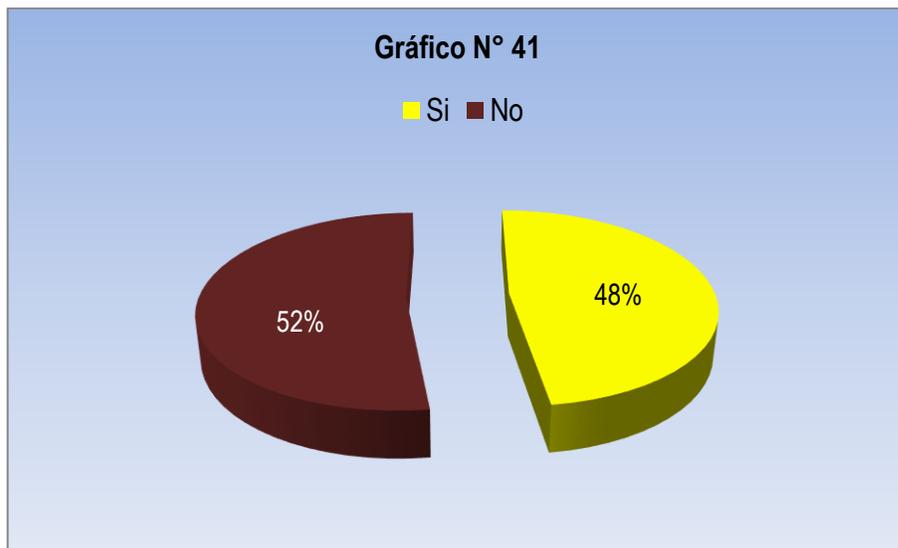
#### **Interpretación:**

Como se evidencio en la pregunta anterior, casi la totalidad hace uso de fuentes de financiamiento, pero es importante saber de dónde provienen esos recursos; más de dos terceras partes de entrevistados dijeron hacerlo principalmente por medio de préstamos bancarios; más de una décima parte, expresaron contar con préstamos de instituciones no financiera, y el 9% lo hace por medio de préstamos de familiares o amigos y en la misma proporción por medio de préstamos de sus proveedores; es notorio que se busca la menor tasa de interés posible considerando las limitaciones que cada productor tiene.

#### 41. ¿Sus proveedores de materia prima le ofrecen facilidades de pago?

**Objetivo:** Determinar si los fabricantes cuentan con facilidades para cancelar la materia prima.

Tabla N° 41		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	47.82
No	12	52.18
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



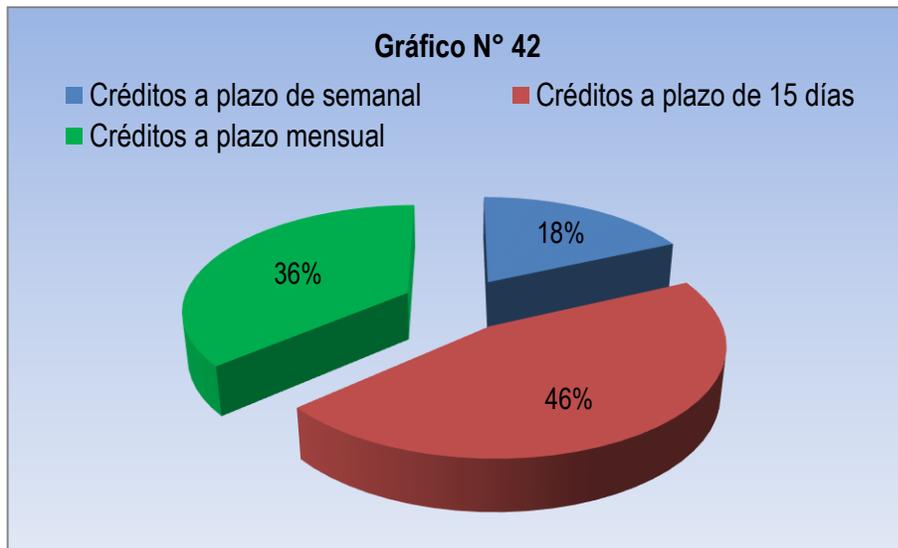
#### **Interpretación:**

Respecto a los beneficios que ofrecen los proveedores de materia prima, se tiene que un poco más de la mitad de entrevistados manifestaron que no se tiene acceso a éstos; mientras que el resto expresaron que si se les proporcionan facilidades de pago, lo que pone en evidencia un descontento hacia los abastecedores de insumos en este aspecto.

#### 42. ¿Qué facilidades de pago le otorgan sus proveedores de materia prima?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las facilidades de pago ofrecidas a los empresarios.

Tabla N° 42		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Créditos a plazo de semanal	2	18.18
Créditos a plazo de 15 días	5	45.46
Créditos a plazo mensual	4	36.36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>



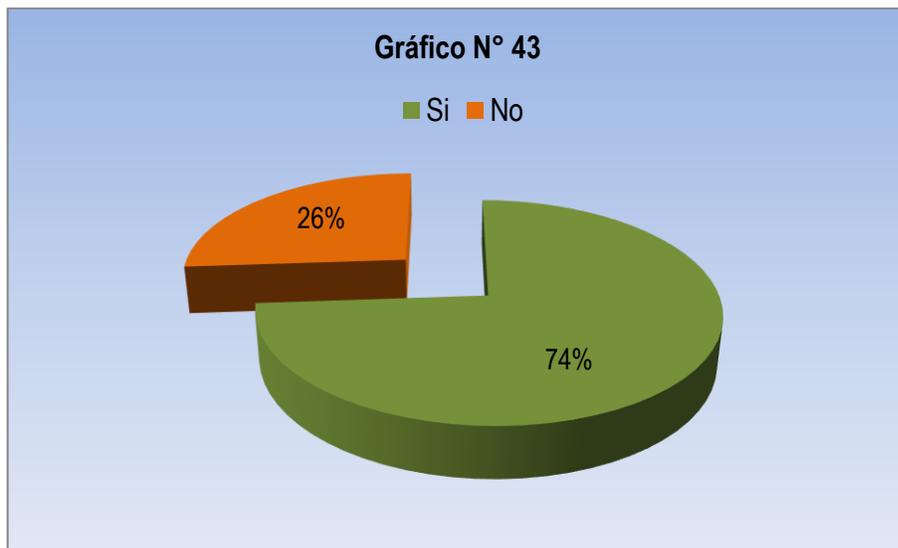
#### **Interpretación:**

Debido a que menos de la mitad de los sujetos de estudio expresaron que sus proveedores si les proporcionan facilidades para cancelar sus deudas, casi la mitad de ellos dijeron que lo realizan a un plazo de quince días, más de un tercio de ellos opinaron hacerlo de forma mensual; mientras que el resto lo hace de forma semanal, lo que no se consideraría como una facilidad debido al poco tiempo de espera para cancelar sus obligaciones.

### 43. ¿Ofrece facilidades de pago para sus clientes?

**Objetivo:** Indagar respecto a las facilidades de pago ofrecidas a los clientes.

Tabla N° 43		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	73.91
No	6	26.09
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



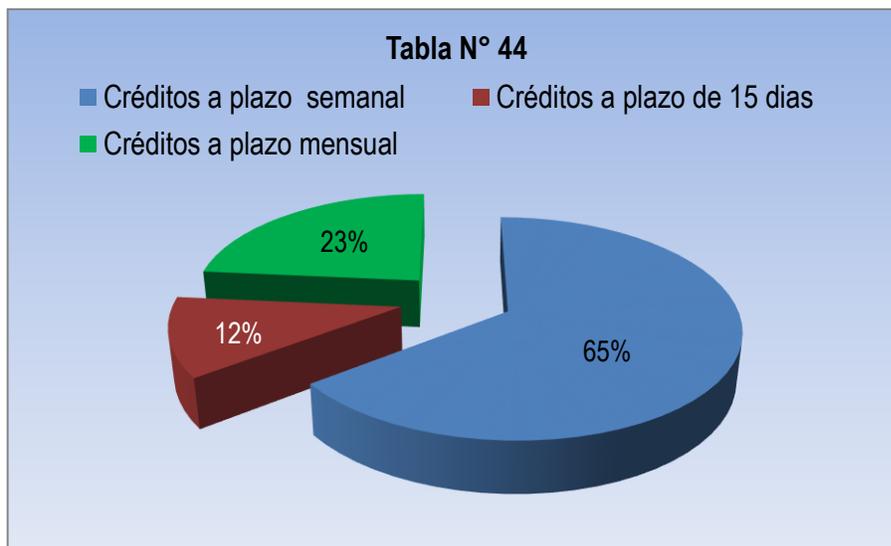
#### **Interpretación:**

Es preciso determinar si los productores ofrecen beneficios a los clientes, en su mayoría a los negocios distribuidores; para la cual aproximadamente tres cuartos de los entrevistados dijeron que si ofrecen facilidades de pago, el resto manifestaron no hacerlo, es decir realizar sus ventas al contado, lo que podría generar desacuerdo en la manera de negociar la venta del producto, para lo cual es conveniente proporcionar esos beneficios sin descuidar el funcionamiento de la entidad.

#### 44. ¿Qué facilidades de pago les otorga?

**Objetivo:** Identificar las facilidades de pago concedidas a los clientes.

Tabla N° 44		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Créditos a plazo semanal	11	64.71
Créditos a plazo de 15 días	2	11.76
Créditos a plazo mensual	4	23.53
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



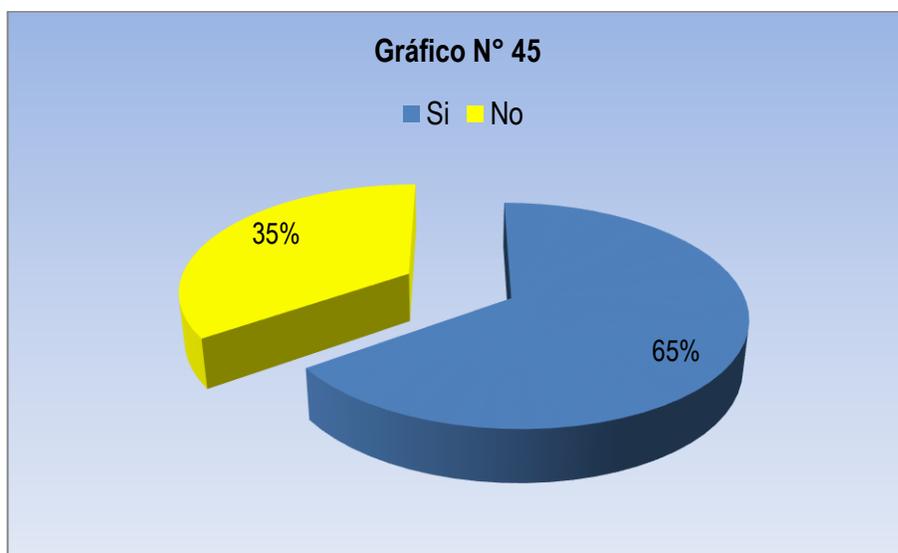
#### **Interpretación:**

Como se mencionó anteriormente, casi tres cuartos de entrevistados ofrece facilidades de pago a sus clientes, dentro de las cuales destaca, con casi dos tercios de las opiniones los que brindan créditos a un plazo semanal, con menos de la cuarta parte los que lo otorgan de manera mensual y el resto manifestaron concederlo para quince días plazo; es preciso considerar de igual manera los plazos que otorgan los proveedores de materia prima.

**45. ¿Considera que la rentabilidad del negocio es aceptable para seguir trabajando en la producción de calzado?**

**Objetivo:** Establecer si las pequeñas empresas de calzado artesanal cuentan con la rentabilidad necesaria para seguir operando en el área.

Tabla N° 45		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	65.22
No	8	34.78
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>



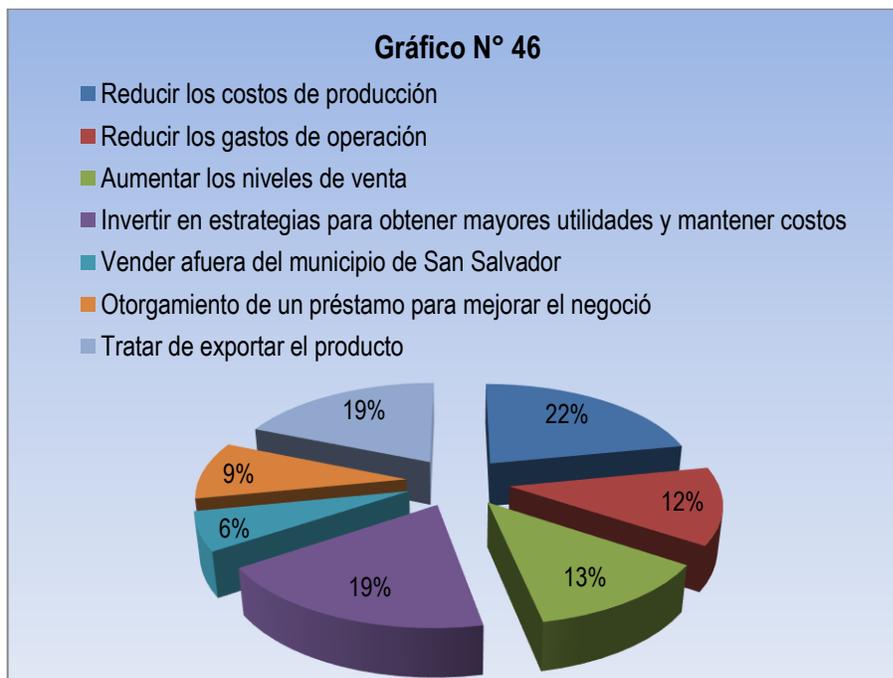
**Interpretación:**

Con respecto a la percepción que tienen los propietarios con su negocio, casi dos tercios de ellos expresaron que sí tienen la rentabilidad necesaria para seguir operando en este mercado, lo que evidencia la capacidad que se tiene para producir y comercializar; mientras que un poco más del tercio de entrevistados evidenciaron una actitud negativa respecto a este aspecto; aunque exista una fuerte competencia las expectativas que se tiene son alentadoras.

#### 46. ¿Qué medidas estaría dispuesto a tomar para mejorar la rentabilidad de su negocio?

**Objetivo:** Conocer las medidas a considerar para mejorar la rentabilidad del negocio.

Tabla N° 46		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Reducir los costos de producción	7	21.87
Reducir los gastos de operación	4	12.50
Aumentar los niveles de venta	4	12.50
Invertir en estrategias para obtener mayores utilidades y mantener costos	6	18.75
Vender afuera del municipio de San Salvador	2	6.25
Otorgamiento de un préstamo para mejorar el negocio	3	9.38
Tratar de exportar el producto	6	18.75
<b>Opiniones</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio de respuestas</b>	<b>1.39</b>	
<b>Total</b>	<b>23</b>	



#### **Interpretación:**

Más de un tercio de entrevistados opinaron no tener la rentabilidad necesaria para seguir operando, por lo que recomiendan, entre muchos factores reducir costos de producción, incrementar niveles de venta y exportar producto; para seguir operando y crecer como empresa.

## ANEXO 5

LISTA DE COTEJO APLICADA A LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "GRUPO GW, S.A. DE C.V."

**Objetivo:** Evaluar el panorama administrativo y operativo que poseen las pequeñas empresas de calzado artesanal del municipio de San Salvador.

**Nombre de la empresa:** Grupo GW (Go and Walk)

No.	INDICADORES	SI	NO
1	Cuenta con una imagen corporativa		X
2	Tiene una identidad corporativa bien definida		X
3	Posee un bosquejo de la Estructura Organizativa		X
4	Las unidades funcionales de la empresa se encuentran físicamente definidas		X
5	Las instalaciones son amplias, ordenadas y limpias	X	
6	Se brinda atención adecuada a los visitantes por parte de empleados/as	X	
7	El personal se muestra motivado		X
8	Se cuenta con un mostrador con los productos que ofrece la empresa	X	
9	Posee la empresa herramientas para generar oportunidades de negocios como tarjetas de presentación o páginas WEB	X	
10	Cuenta con un espacio físico para tratar asuntos de negocios	X	
11	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir todas las funciones		X
12	Posee suficiente maquinaria para garantizar la producción demandada	X	
13	Se trabaja con maquinaria obsoleta	X	
14	Se destina un área específica como almacén para productos terminados y para la materia prima		X
15	Cuenta con un Plan de Gestión de Riesgo		X
16	Se realiza un control de Calidad al producto terminado	X	

## **ANEXO 6**

CATÁLOGO DE RESPUESTAS COMUNES, APLICADO A LAS PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.

### **Pregunta No. 2**

1. Conocimiento de los procesos de producción del negocio
2. Necesidad de un empleo
3. El desempleo y por crear un negocio propio
4. Por ser una persona emprendedora
5. Mantener el negocio familiar.

### **Pregunta No. 5**

1. Reglamento interno de trabajo
2. Manual de descripción de puestos
3. Manual de procedimientos

### **Pregunta No. 6**

1. Regalías de Producto al personal
2. Ambiente de trabajo agradable y estabilidad laboral
3. Incentivos económicos
4. Proporciona productos de la canasta básica a sus empleados
5. Proporcionar charlas o conversaciones motivacionales.

### **Pregunta No. 11**

1. Noviembre
2. Diciembre
3. Enero
4. Marzo (Semana Santa)
5. Agosto.

**Pregunta No. 12**

1. Deportivo
2. Casual
3. Sandalia
4. De Vestir
5. Escolar
6. Industrial

**Pregunta No. 13**

1. Deportivo
2. Casual
3. Sandalia
4. De Vestir
5. Escolar
6. Industrial

**Pregunta No. 17**

1. Poco duradera
2. Esta demasiado obsoleta
3. No tiene la calidad según al precio que la ofrecen

**Pregunta No. 19**

1. Solo compra al detalle (obtiene mayor costo por no comprar grandes cantidades)
2. El precio es muy excesivo
3. El precio esta adecuado a personas que ya poseen un negocio establecido
4. No otorgan plazos para pagar.

**Pregunta No. 23**

1. Mensual
2. Cada tres semanas
3. Cada 2 semanas (15 días)
4. Cada semana

**Pregunta No. 26**

1. Incorporación de nuevos productores de calzado por el programa de paquetes escolares impulsados por el gobierno
2. Personas con la necesidad de establecer un negocio propio
3. Productores que saben poco del negocio y ofrecen productos a precios bajos y de mala calidad
4. Productores que no realizan proyecciones financieras crean negocios que no son rentables
5. Producto exportados de mala calidad (Calzado Elaborado en China)

**Pregunta No. 27**

1. El precio de venta al que ofrece el producto
2. Calidad que posee los productos
3. Niveles óptimos de producción
4. Variedad de Estilos
5. Comodidad del producto
6. Innovación en el producto que ofrece

**Pregunta No. 30**

1. Ventas a tiendas o almacén de manera directa
2. Ventas al detalle
3. Promociones(Descuentos, Rebajas, producto adicional)
4. Publicidad a través de Redes Sociales
5. Ofrecer productos afuera del Departamento de San Salvador

**Pregunta No. 34**

1. Afecta la fidelidad del cliente que posee el productor
2. Ofrecen precios muy bajos
3. Generan competencia desleal
4. Son personas que no conocen nada del negocio de calzado
5. El producto que ofrecen no es de calidad y genera una mala opinión generalizada de los clientes hacia los productores de calzado artesanal

**Pregunta No. 36**

1. Proyecciones de ventas
2. Proyecciones de costos
3. Proyecciones de Gastos

**Pregunta No. 37**

1. Propietario del negocio
2. Administrador del negocio
3. Contador
4. Gerente de ventas

**Pregunta No. 38**

1. Mensual
2. Cada 3 meses
3. Cada 6 meses
4. Cada año

**Pregunta No. 40**

1. Préstamos bancarios
2. Prestamos familiares
3. Préstamos a proveedores
4. Préstamos a instituciones no financieras

**Pregunta No. 42**

1. Créditos a plazo semanal
2. Créditos a plazo de 15 días
3. Créditos a plazo mensual
4. Créditos a plazo trimestral

**Pregunta No. 44**

1. Créditos a plazo semanal
2. Créditos a plazo de 15 días
3. Créditos a plazo mensual
4. Créditos a plazo trimestral

**Pregunta No. 46**

1. Reducir los costos de producción
2. Reducir los gastos de operación
3. Aumentar los niveles de venta
4. Invertir en nuevas estrategias de venta para obtener mayores utilidades y mantener los costos
5. Vender afuera del municipio de San Salvador
6. Otorgamiento de un préstamo para mejorar el negocio
7. Tratar de exportar el producto



**ANEXO 7**  
FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

**1. IDENTIFICACIÓN**

Nombre / Título del Puesto:	
Puesto Superior Inmediato:	
Departamento o Unidad:	
Fecha:	

**2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Describir el objetivo principal del puesto de trabajo, para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener. Comience la frase con un verbo de acción y siga la estructura que se detalla a continuación:

--

**3. FUNCIONES BÁSICAS**

Deben quedar reflejadas las FUNCIONES BÁSICAS en que se descompone la MISIÓN del puesto de trabajo y de cuya realización es responsable el ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Describe tan sólo los aspectos críticos que, vistos en su conjunto, informen de su RAZÓN DE SER.

1.
2.
3.

**4. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

**6.1. Formación Básica.** Marque con una "X" el cuadro de la opción que representa el nivel de estudios escolares mínimos que requiere tener cualquier persona, para poder desempeñar en forma normal las funciones del puesto en cuestión, indicando al mismo tiempo aquel que es **I: Indispensable** o **D: Deseable**. Asimismo, detalle el área o especialidad en la cual se requiere haber obtenido dicho nivel académico.

No es **indispensable** un nivel de formación académica

Certificado de 6º Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Bachiller Técnico Vocacional (3 años) <b>Especialidad:</b>	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Certificado de 9º Grado	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Título Técnico Especializado (2 – 4 años) <b>Especialidad:</b>	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Bachiller General (2 años)	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	Grado Universitario <b>Especialidad:</b>	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

Para la formación establecida como **indispensable**, indique por qué se requiere:



**6.2. Conocimientos, Habilidades y Rasgos de Personalidad.** Indicar los conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad que principalmente se requieren en este puesto, a manera de poder desempeñarlo de forma satisfactoria y los cuales pueden ser mejorados mediante entrenamiento y desarrollo. Indique también si es de tipo **I: Indispensable** o **D: Deseable**.

**Conocimientos**

1.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

**Habilidades / Destrezas**

1.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

**Rasgos de Personalidad**

1.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3.	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

**6.3. Experiencia Previa.** Detallar los trabajos o puestos anteriores al cargo actual (dentro o fuera de la Institución) que deben haberse desempeñado para adquirir la experiencia de trabajo mínima que permita desempeñar normalmente el puesto, considerando para esto que se reúne la formación mínima anteriormente señalada.

**Requiere Experiencia Previa de Trabajo:**     Si    No (en caso de “No” omita esta sección)

**Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (marque con una “X” el período de tiempo para cada puesto):**

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS

**5. OTROS ASPECTOS**

En este apartado se debe incluir, información significativa necesaria para comprender el puesto y que complemente la descripción del mismo. Información importante que no haya sido recogida en otros apartados o descripción, con mayor detalle, de la actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

Otros Requisitos: 1. 2.
-------------------------------

Sello

Firma del Jefe inmediato superior \_\_\_\_\_

## ANEXO 8

### ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS, PERÍODO 2012-2016

#### HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ACTIVO			PASIVO		
<b>CIRCULANTE</b>		<b>\$ 106,975.42</b>	<b>CIRCULANTE</b>		<b>\$ 1,731.43</b>
BANCOS	\$ 26,530.00		PROVEEDORES	\$ 1,731.43	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 27,159.66				
INVENTARIOS	\$ 49,783.50				
PAGO A CUENTA	\$ 3,502.26				
			<b>NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 92,398.53</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 146,676.83</b>	CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO		
BIENES MUEBLES	\$ 60,327.83		PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 8,000.00	
DEPRECIACION DE MAQ. Y EQ.	\$ (9,651.00)		CAJAS DE CREDITO Y FINANCIERAS	\$ 84,398.53	
TERRENOS Y EDIFICIOS	\$ 96,000.00				
			<b>CAPITAL</b>		<b>\$ 159,522.29</b>
			CAPITAL CONTABLE	\$ 129,856.64	
			UTILIDAD 2011	\$ 4,704.69	
			UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 24,960.96	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 253,652.25</b>	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>\$ 253,652.25</b>



HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
PROPIETARIO



ALMA BEÁTRIZ MARTINEZ COLON  
CONTADOR

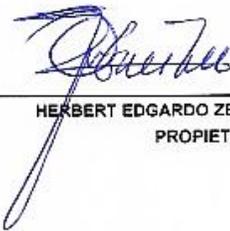



LIC. IRIS DEL CARMEN MENDEZ CARRANZA  
AUDITOR EXTERNO N°. 1436



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>VENTAS NETAS</b>		<b>\$</b>	<b>233,484.03</b>
Ventas	\$		<u>233,484.03</u>
Inventario Inicial	\$		26,595.00
Mas: Compras	\$		<u>182,883.16</u>
Mercaderia Disponible P/Venta			209,478.16
Menos: Inventario Final			49,783.50
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$</b>	<u>159,694.66</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$</b>	<b>73,789.37</b>
Menos: <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$</b>	<b>48,828.41</b>
Gastos de Administracion	\$		47,228.41
Gastos de Ventas	\$		<u>1,600.00</u>
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>		<b>\$</b>	<u><b>24,960.96</b></u>

  
 \_\_\_\_\_  
**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
 PROPIETARIO

  
 \_\_\_\_\_  
**ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON**  
 CONTADOR



  
 \_\_\_\_\_  
**LIC. IRIS DEL CARMEN MENDEZ CARRANZA**  
 AUDITOR EXTERNO N°. 1436



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
BANCOS	\$ 18,921.40	PROVEEDORES	\$ 6,483.21
CUENTAS POR COBRAR	\$ 43,496.88		
INVENTARIOS	\$ 23,382.00		
PAGO A CUENTA	\$ 1,598.30		
	<u>\$ 87,399.58</u>		
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>NO CORRIENTE</b>	
BIENES MUEBLES	\$ 193,896.32	CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 271,631.29
DEPRECIACION DE MAQ. Y EQ.	\$ (27,730.83)	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 201,866.34
TERRENOS Y EDIFICIOS	\$ 142,687.20	CAJAS DE CREDITO Y FINANCIERAS	\$ 69,694.95
	<u>\$ 308,862.69</u>		
		<b>CAPITAL</b>	
		Herbert Edgardo Zelada Hernandez	\$ 90,148.81
		Utilidad del Ejercicio	\$ 27,998.96
			<u>\$ 118,147.77</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$ 396,262.27</u>	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<u>\$ 396,262.27</u>

  
 HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
 PROPIETARIO

  
 ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON  
 CONTADOR

  
 Lic. IRIS DEL CARMEN MENDEZ CARRANZA  
 Auditor Externo  
 Inscripción N° 1436



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
**EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>VENTAS NETAS</b>		<b>\$</b>	<b>499,992.47</b>
Ventas	\$		499,992.47
<b>Menos:</b>			<b>348,469.62</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<u>348,469.62</u>		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$</b>	<b>151,522.85</b>
<b>Menos: GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$</b>	<b>116,373.32</b>
Gastos de Administracion	\$	53,160.63	
Gastos de Ventas	\$	45,385.49	
Gastos financieros	\$	<u>17,827.20</u>	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>		<b>\$</b>	<b>35,149.53</b>
<b>Menos:</b>			
<b>Impuesto S/Renta</b>		<b>\$</b>	<b><u>7,150.57</u></b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$</b>	<b><u><u>27,998.96</u></u></b>


---

  
**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**PROPIETARIO**


---

  
**ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON**  
**CONTADOR**




---

  
**Lic. IRIS DEL CARMEN MENDEZ CARRANZA**  
**Auditor Externo**  
**Inscripcion N° 1436**





**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS AL BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			<b>\$ 268,039.10</b>
EFECTIVO Y EQUIVALENTES		\$ 22,402.38	
Caja Chica	\$ 22.80		
Davivienda N.30840	\$ 2,624.22		
América Central N.200817740	\$ 159.74		
Banco Procredit	\$ 68.70		
Banco Scotiabank	\$ 61.76		
Hipotecario N.290122830	\$ 19,453.16		
Caja de Armenia	<u>\$ 12.00</u>		
CUENTAS POR COBRAR		\$ 5,892.60	
Escuela de Educación Parvularia Juan de Dios	\$ 2,452.80		
Comsedí, S.A. de C.V	\$ 498.05		
Ravez, S.A. de C.V.	<u>\$ 2,941.75</u>		
PRESTAMOS AL PERSONAL		\$ 1,345.00	
William Alfredo Zelada	\$ 1,245.00		
Wilber Andrade	<u>\$ 100.00</u>		
OTROS PRESTAMOS		\$ 7,350.13	
Carlos Alonso Anaya	\$ 427.17		
Carlos Velasquez	\$ 1,500.00		
Ingrid Yessenia Zelada Velasquez	<u>\$ 5,422.96</u>		
IMPUESTOS POR LIQUIDAR		\$ 491.36	
Percepción iva 1%	\$ 139.79		
Iva por Liquidar	\$ 95.11		
Remanente de Iva	<u>\$ 256.46</u>		
INVENTARIOS		\$ 195,088.13	
Materiales	\$ 75,603.62		
producto en proceso	\$ 50,855.63		
Producto Terminado	\$ 63,064.53		
Productos en Consignación	<u>\$ 5,564.35</u>		
GASTOS ANTICIPADOS		\$ 33,469.50	
Costos y Gastos Diferidos	\$ 33,469.50		
<b>NO CORRIENTE</b>			<b>\$ 307,224.20</b>
BIENES MUEBLES		\$ 141,377.06	
Equipo de Transporte	\$ 29,382.02		
Maquinaria Industrial	\$ 148,260.84		
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 10,307.88		
Herramientas y Equipo Pequeño	\$ 1,735.22		
Instalación -Sub-Estación Eléctrica	\$ 12,934.51		
Depreciación de Maquinaria y Equipo	<u>\$ (61,243.41)</u>		
TERRENO Y EDIFICIO		\$ 165,147.14	
Terreno.	\$ 46,603.20		
Edificaciones	\$ 96,094.00		
Remodelaciones	<u>\$ 22,449.94</u>		
ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 700.00	
Software Contable	\$ 700.00		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b><u>\$ 573,263.30</u></b>

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS AL BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
(EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>PASIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			<b>\$ 307,102.08</b>
Documentos por pagar a corto plazo		\$ 261,830.63	
Sobregiro bancario	\$ 2,983.15		
Bandesal Ref.AA1013561	\$ 156,768.96		
Caja de Credito Metropolitana	\$ 15,000.00		
Caja de Credito de Armenia	\$ 2,720.64		
Fademype Ref.1000443376	\$ 25,949.81		
Fademype Ref.1000460178	\$ 29,980.00		
Optima Servicios, S.A. de C.V.	\$ 20,000.00		
Ingrid Yesenia Zelada Velasquez	\$ 5,740.07		
porfirio Alexander Valle	<u>\$ 1,668.00</u>		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>\$ 36,057.75</b>	
Empresas Adoc,SA	\$ 8,936.83		
Eduardo Alfonso Pleitez	3,000.00		
Serarols Diaz Hermanos	704.34		
Grupo gw, S.A. DE C.V.	<u>\$ 23,416.58</u>		
<b>ACREEDORES</b>		<b>\$ 3,004.47</b>	
Claro, S.A.	\$ 556.38		
Versatec, S.A.	\$ 178.67		
Omnisport, S.A. de C.V.	\$ 637.72		
Iris Mendez Carranza	\$ 1,417.00		
Mario Marroquin Granados	<u>\$ 214.70</u>		
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		<b>6,209.23</b>	
Pago a Cuenta de Diciembre	\$ 3,136.52		
Otros Impuestos	\$ 693.09		
Impuesto sobre la Renta 2014	<u>\$ 2,389.62</u>		
<b>NO CORRIENTE</b>			<b>\$ 162,447.84</b>
Cuentas por pagar a Largo plazo		\$ 162,447.84	
Prestamos Bancarios	\$ 162,447.84		
Banco hsbc Ref.732141370	\$ 7,618.90		
Davienda Ref. 704128659	\$ 26,459.98		
Banco ProCredit Ref.31-200756-75	\$ 95,445.28		
Bandesal Ref.913000050	<u>\$ 32,923.68</u>		
<b>CAPITAL</b>			<b>\$ 103,713.38</b>
Capital Contable		\$ 103,713.38	
Herbert Edgardo Zelada Hernandez	\$ 67,552.75		
Utilidad del Presente Ejercicio	<u>\$ 36,160.63</u>		
<b>TOTAL PASIVO y CAPITAL</b>			<b><u>\$ 673,263.30</u></b>

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	\$	497,873.92
<b>Menos:</b>		(331,024.09)
COSTO DE PRODUCCION Y VENTA	(331,024.09)	
<b>Más:</b>		
<b>INGRESOS DE NO OPERACIÓN</b>		
Otros Ingresos ( Reembolso no reintegrable)	\$	45,090.97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>211,940.80</b>
<b>Menos:</b>		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$	163,888.67
Gastos de Ventas	\$ 59,683.91	
Gastos de Administracion	\$ 63,295.50	
Gastos financieros	\$ 40,909.26	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$	<b>48,052.13</b>
<b>Menos:</b>		
<b>Impuesto Sobre la Renta</b>	\$	<b>11,891.50</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	\$	<b>36,160.63</b>

  
 HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
 PROPIETARIO

  
 ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON  
 CONTADOR



  
 LIC. IRIS DEL CARMEN MENDEZ CARRANZA  
 AUDITOR EXTERNO N°. 1436



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 497,873.92</b>
Venta de Calzado Escolar	\$ 431,409.06	
Venta de Calzado Varios	\$ 66,464.86	
<b>INGRESO DE NO OPERACIÓN</b>		
Otros Ingresos (FONDEPRO)		<u>\$ 45,090.97</u>
		<b>\$ 542,964.89</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>COSTOS DE PRODUCCION Y VENTA</b>		<b>\$ 331,024.09</b>
Inventario inicial	\$ 23,382.00	
Materiales e Insumos	\$ 343,800.89	
Mano de Obra	\$ 100,030.10	
Carga Fabril	\$ 58,899.23	
Disponibles		\$ 526,112.22
Menos:		
Inventario Final		<u>\$ (195,088.13)</u>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>\$ 59,683.91</b>
Sueldos y Salarios	\$ 17,629.15	
Comisiones	\$ 20,691.37	
Aguinaldos	\$ 318.98	
Viaticos	\$ 1,536.07	
Combustibles	\$ 5,049.57	
Telefono	\$ 852.35	
Internet	\$ 254.25	
cuotas y suscripciones	\$ 315.80	
Pasajes y Transportes	\$ 2,846.20	
Gastos de Viajes	\$ 230.00	
Mantenimiento de Vehiculo	\$ 1,198.16	
gastos aduanales	\$ 335.39	
Curer Servicio de Encomiendas	\$ 204.60	
Depreciacion de Equipo de Transporte	\$ 5,876.40	
Papeleria y Utiles	\$ 307.04	
Impuestos Municipales	\$ 250.84	
Atenciones a Clientes	\$ 381.83	
Fovial	\$ 620.39	
Indemnizaciones	\$ 600.00	
Otros Gastos	\$ 23.96	
Parqueo	<u>\$ 161.56</u>	

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>\$ 63,295.50</b>
Sueldos y Salarios	\$ 21,012.00	
Comisiones	\$ 80.00	
Vacaciones	\$ 294.94	
Aguinaldos	\$ 1,450.03	
Atenciones al personal	\$ 59.01	
Agua	\$ 43.87	
Combustible	\$ 2,285.99	
Comunicaciones	\$ 1,931.28	
Internet	\$ 376.06	
Energia Electrica	\$ 2,374.26	
cuotas y suscripciones	\$ 685.28	
pasajes y transporte	\$ 375.20	
Gastos de Viaje	\$ 1,103.04	
Honorarios profesionales	\$ 5,486.67	
Mto de locales	\$ 330.17	
Mto de Vehiculos	\$ 1,731.09	
Mto. De Mobiliario y Equipo	\$ 676.88	
Aranceles Mercantiles	\$ 377.82	
Multas y Recargos	\$ 939.03	
Depreciacion de Edificaciones	\$ 4,804.70	
Depreciacion de Edificaciones	\$ 1,977.39	
Papelería y utiles	\$ 1,760.30	
Impuestos Municipales	\$ 1,469.42	
Seguros y Fianzas	\$ 11,422.66	
Otros Gastos	<u>\$ 248.41</u>	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 40,909.26</b>
Intereses bancarios	\$ 36,164.59	
Comisiones y Otros Gastos	<u>\$ 4,744.67</u>	

**UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO**

**\$ 48,052.13**

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
 EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 91,286.44</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	\$ 4,412.24	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 57,727.83	
IMPUESTOS POR LIQUIDAR	\$ 191.32	
INVENTARIOS	\$ 28,955.05	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>\$ 401,712.26</b>
BIENES INMUEBLES	\$ 225,147.14	
BIENES MUEBLES	\$ 237,108.53	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (61,243.41)	
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 700.00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 492,998.70</b>
		<b>\$ 492,998.70</b>
		<b>\$ 148,075.64</b>
		<b>\$ 139,866.71</b>
		<b>\$ 205,056.35</b>
		<b>\$ 186,985.46</b>
		<b>\$ 34,489.77</b>
		<b>\$ 139,866.71</b>
		<b>\$ 186,985.46</b>
		<b>\$ 18,070.89</b>
		<b>\$ 492,998.70</b>

  
 HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
 PROPIETARIO

  
 ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON  
 CONTADOR

  
 LIC. JORGE ALBERTO VELASCO AMAYA  
 AUDITOR EXTERNO REG.86





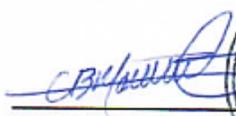
**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
(EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>\$ 148,075.64</b>
PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO			
Caja de Credito Metropolitana	\$ 28,613.30	\$ 86,530.05	
Caja de Credito de Armenia	\$ 3,412.34		
Fademype Ref.1000443376	\$ 24,504.41		
Optima Servicios, S.A. de C.V.	\$ 10,000.00		
Tu Solidaria, LTDA	<u>\$ 20,000.00</u>		
Cuentas por pagar comerciales			
Eliseo Miguel Parada	\$ 4,520.00	\$ 23,917.27	
Teneria el Bufalo, S.A. de C.V.	<u>\$ 19,397.27</u>		
ACREEDORES DE SERVICIOS			
Servicio telefonico Claro, S.A.	\$ 271.44	\$ 3,138.55	
Servicio de Energia Electrica	<u>\$ 2,867.11</u>		
IMPUESTOS POR PAGAR			
IVA por Pagar	\$ 29,667.23	\$ 34,489.77	
Retencion y Pago a Cuenta	<u>\$ 4,822.54</u>		
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>\$ 139,866.71</b>
PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO			
Prestamos Hipotecarios		\$ 139,866.71	
Banco ProCredit Ref.31-200756-75	\$ 92,198.72		
Bandesal Ref.913000050	\$ 23,793.57		
Banco Davivienda Ref.732141370	\$ 5,796.74		
Banco Davivienda Ref.704128659	<u>\$ 18,077.68</u>		
<b>CAPITAL DEL PROPIETARIO</b>			<b>\$ 205,056.35</b>
Capital Contable		\$ 205,056.35	
Herbert Edgardo Zelada Hernandez	\$ 186,985.46		
Utilidad del Presente Ejercicio	<u>\$ 18,070.89</u>		
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>			<b><u>\$ 492,998.70</u></b>

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	\$	411,618.65
<b>Menos:</b>		
COSTOS DE PRODUCCION		(317,001.28)
		(317,001.28)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$</b>	<b>94,617.37</b>
<b>Menos:</b>		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>68,762.40</b>
Gastos de Ventas	\$	14,605.42
Gastos de Administracion	\$	16,702.64
Gastos financieros	\$	37,454.34
		68,762.40
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>25,854.97</b>
<b>Menos:</b>		
Impuesto Sobre la Renta	\$	7,784.08
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>\$</b>	<b>18,070.89</b>
		18,070.89

  
 \_\_\_\_\_  
 HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
 PROPIETARIO

  
 \_\_\_\_\_  
 ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON  
 CONTADOR



  
 \_\_\_\_\_  
 Lic. JORGE ALBERTO VELASCO AMADOR  
 AUDITOR EXTERNO REG.86



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 411,618.65</b>
Venta de Calzado Escolar	\$ 317,140.98	
Venta de Calzado Varios	<u>\$ 94,477.67</u>	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>		<b>\$ 317,001.28</b>
Inventario inicial	\$ 195,088.13	
Materiales e Insumos	\$ 85,151.78	
Mano de Obra directa	\$ 59,086.39	
Costos Indirectos	\$ 6,630.03	
Disponible		\$ 345,956.33
Menos;		
Inventario Final	<u>\$ 28,955.05</u>	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>\$ 14,605.42</b>
comisiones	\$ 1,747.35	
viaticos	\$ 2,053.63	
combustibles	\$ 7,144.05	
Comunicaciones	\$ 961.26	
internet	\$ 141.25	
cuotas y suscripciones	\$ 46.22	
pasjes y transportes	\$ 189.46	
mto de vehiculos	\$ 562.66	
papeleria y utiles	\$ 439.91	
atencion a clientes	\$ 403.42	
fovia	\$ 729.25	
parqueo	<u>\$ 186.96</u>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>\$ 16,702.64</b>
agua	\$ 52.01	
accesorios de limpieza	\$ 59.67	
Combustible	\$ 735.77	
Comunicaciones	\$ 2,156.39	
Internet	\$ 169.50	
Energia Electrica	\$ 1,171.12	
pasajes y transportes	\$ 63.88	
gastos de viaje	\$ 269.32	
honorarios	\$ 2,926.44	
mto de locales	\$ 124.74	
mto de vehiculos	\$ 1,507.83	
mto de mobiliario y equipo	\$ 432.68	
aranceles mercantiles	\$ 255.45	
papeleria y utiles	\$ 670.04	
impuestos municipales	\$ 224.96	
Seguros y Fianzas	\$ 5,864.38	
fovia	<u>\$ 18.46</u>	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 37,454.34</b>
Intereses bancarios	\$ 34,903.87	
Comisiones y Otros Gastos	<u>\$ 2,550.47</u>	
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>		<b>\$ 25,854.97</b>



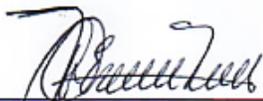


**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
(EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>\$ 143,616.84</b>
PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO		\$ 84,358.72	
Caja de Credito Metropolitana	\$ 25,013.35		
Fademype Ref. 1000443376	\$ 21,270.44		
Tu Solidaria Ltda	<u>\$ 38,074.93</u>		
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$ 25,284.07	
Cheques por pagar	\$ 4,241.18		
Distribuidores	<u>\$ 21,042.89</u>		
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 33,974.05	
IVA por Pagar	\$ 29,273.65		
Pago a Cuenta	<u>\$ 4,700.40</u>		
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>\$ 152,284.59</b>
PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO		\$ 152,284.59	
Prestamos Hipotecarios			
Banco ProCredit Ref.31-200756-75	\$ 88,789.73		
Banco Davivienda Ref.732141370	\$ 3,813.75		
Banco Davivienda Ref.704128659	\$ 7,519.19		
Bandesal (Bco.Hipotecario) Ref.AA1020301	<u>\$ 52,161.92</u>		
<b>CAPITAL DEL PROPIETARIO</b>			<b>\$ 231,335.13</b>
Capital Contable		\$ 231,335.13	
Herbert Edgardo Zelada Hernandez	\$ 205,635.41		
Utilidad del Presente Ejercicio	<u>\$ 25,699.72</u>		
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>			<b><u>\$ 527,236.56</u></b>

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>		\$	529,780.82
<b>OTROS INGRESOS</b>		\$	25,942.25
<b>Menos:</b>		\$	(411,918.52)
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	\$	(411,918.52)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$	<b>143,804.55</b>
<b>Menos:</b>			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		\$	108,323.57
Gastos de Ventas	\$	10,675.31	
Gastos de Administracion	\$	40,372.17	
Gastos financieros	\$	57,276.09	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		\$	<b>35,480.98</b>
<b>Menos:</b>			
<b>Impuesto Sobre la Renta</b>		\$	<b>9,781.26</b>
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>		\$	<b><u>25,699.72</u></b>

  
 \_\_\_\_\_  
 HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ  
 PROPIETARIO

  
 \_\_\_\_\_  
 ALMA BEATRIZ MARTINEZ COLON  
 CONTADOR



  
 \_\_\_\_\_  
 Lic. JORGE ALBERTO VELASCO AMADOR  
 AUDITOR EXTERNO REG.86



**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
 (EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>\$ 529,780.82</b>
Venta de Calzado Escolar	\$ 498,667.76	
Venta de Calzado Deportivo	\$ 4,248.00	
Venta de Calzado Industrial	\$ 53.10	
Venta de Calzado Casual	\$ 5,308.00	
Venta de Calzado de Vestir	\$ 7,962.00	
Venta de Materia Prima	<u>\$ 13,541.96</u>	
<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>\$ 25,942.25</b>
Ingresos no Reembolsable( FONDEPRO)	<u>\$ 25,942.25</u>	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>		<b>\$ 411,918.52</b>
Inventario inicial	\$ 28,955.05	
Materiales e Insumos	\$ 364,079.52	
Mano de Obra directa	\$ 69,697.04	
Costos Indirectos	<u>\$ 9,015.81</u>	
Disponible		\$ 471,747.42
Menos;		
Inventario Final		<u>\$ 59,828.90</u>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>\$ 10,675.31</b>
Viaticos	\$ 892.57	
combustibles	\$ 5,722.40	
Comunicaciones	\$ 1,063.84	
internet	\$ 141.67	
Pasajes y Transportes	\$ 527.50	
Honorarios Profesionales	\$ 205.00	
mto de vehiculos	\$ 853.60	
Multas y Recargos	\$ 133.82	
Impuestos Municipales	\$ 128.90	
Atencion a Clientes	\$ 309.34	
fovia	\$ 619.13	
parqueo	<u>\$ 77.54</u>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>\$ 40,372.17</b>
Sueldos	\$ 14,194.36	
Vacaciones	\$ 77.54	
Aguinaldos	\$ 59.65	
agua	\$ 57.55	
accesorios de limpieza	\$ 182.50	
Combustibles	\$ 268.88	
Comunicaciones	\$ 917.79	
Internet	\$ 56.50	
Energia Electrica	\$ 1,053.35	
Cuotas y Suscripciones	\$ 100.00	
Donaciones y contribuciones	\$ 110.00	
Pasajes y Transportes	\$ 228.40	
Gastos de Viaje	\$ 835.00	
Honorarios Profesionales	\$ 3,656.00	
Mto. De local	\$ 615.34	
Mto. De Vehiculos	\$ 1,640.74	

**HERBERT EDGARDO ZELADA HERNANDEZ**  
**ANEXOS DE ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
(EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

Mto. De Mob. Y Equipo	\$	982.13	
Aranceles Mercantiles	\$	724.01	
Multas y Recargos	\$	337.15	
Publicaciones	\$	382.49	
papeleria y utiles	\$	167.84	
Impuestos Municipales	\$	2,122.35	
Seguros y Fianzas	\$	11,595.10	
Otros Gastos de Admon	\$	7.00	
Parqueo	\$	<u>0.50</u>	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			\$ 57,276.09
Intereses bancarios	\$	53,949.44	
Comisiones y Otros Gastos	\$	<u>3,326.65</u>	
<b>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</b>			<b>\$ 35,480.98</b>