

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

**ING. FRANCISCO SALVADOR AGUIRRE MARINERO  
LIC. JUAN VICENTE RAMÍREZ BARRIENTOS**

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
**MASTER EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

DOCENTE ASESOR:  
**MASTER EDWIN ALEXANDER GUILLÉN**

**MAYO, 2015**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE-RECTORA ACADEMICA

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MASTER ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIA GENERAL

DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

FISCAL GENERAL

LICENCIADO FRANCISCO CRUZ LETONA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICENCIADO RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA

VICE-DECANO

INGENIERO WILLIAM VIRGILIO ZAMORA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LICENCIADO VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS

MEd. MAURICIO ERNESTO GARCÍA EGUIZABAL

## CONTENIDO

	<b>Pág</b>
Introducción .....	vi
Capítulo 1: Planteamiento del Problema .....	8
1.1 Descripción del problema .....	9
1.2 Justificación de la investigación .....	14
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2    Objetivos específicos .....	16
1.4 Cobertura y alcance .....	17
1.4.1 Cobertura espacial.....	17
1.4.2 Cobertura temporal .....	17
1.4.3 Alcance .....	17
Capítulo 2: Fundamento Teórico .....	18
2.1 Base conceptual .....	19
2.1.1 Comercialización .....	19
2.1.2. Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix .....	19
2.1.3. Producto .....	19
2.1.4. Precio .....	20
2.1.5. Plaza o los Canales de distribución.....	20
2.1.6. Promoción .....	20
2.1.7 Mercados meta (cliente objetivo) .....	21
2.1.8 Capital de trabajo .....	21
Capítulo 3: Método de Estudio .....	22
3.1 Tipo de estudio.....	23
3.2 Diseño del Estudio .....	23

3.3 Universo y muestra .....	23
3.4 Criterios de inclusión .....	24
3.5 Unidades de análisis u observación .....	24
3.6 Técnicas de recolección de datos .....	25
3.7. Variables e indicadores. ....	26
3.8. Discusión de resultados obtenidos a nivel de diagnóstico del problema .....	26
Capítulo 4: Solución propuesta. Estrategia de Comercialización.....	40
4.1. Estructura de la estrategia de comercialización .....	41
4.2. Definición de la filosofía empresarial como base fundamental de la estructura. ....	42
4.2.1. Enunciado de la Misión .....	42
4.2.2. Enunciado de la Visión .....	43
4.2.3. Enunciado de los valores organizacionales. ....	43
4.3. Definición de la estrategia de comercialización. ....	44
4.3.1. Estrategias para la administración del Capital de Trabajo.....	45
4.3.2. Estrategias de la mezcla de marketing.....	48
4.3.3. Estrategia de administración del área de ventas .....	53
4.4. Guía para la comercialización de calzado en las micro y pequeñas empresas. ....	54
4.4.1. Estructura del proceso de comercialización.....	54
4.4.2. Propuesta de estructura organizativa para desarrollar el proceso de comercialización. ....	67
Conclusiones .....	80
Recomendaciones .....	82
Referencias Bibliográficas.....	83
Anexos .....	85

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas de calzado por Municipio.....	24
Tabla 2: Criterios de inclusión y exclusión .....	24
Tabla 3. Variables en estudio.....	26

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las empresas del sector calzado en 2010. ....	10
Figura 2. Distribución geográfica de la industria de calzado .....	11
Figura 3. Diseño de la estructura de la estrategia de comercialización .....	41
Figura 4. Orden de pedido .....	56
Figura 5. Orden de producción. ....	57
Figura 6. Orden de recepción de mercadería. ....	58
Figura 7. Pago a proveedor (Boucher).....	59
Figura 8. Nota de envío de mercadería o factura .....	60
Figura 9. Recibo de ingreso .....	62
Figura 10. Orden de devolución .....	63
Figura 11. La pre- venta en el Proceso de comercialización. ....	64
Figura 12. La solicitud y recepción del pedido en el Proceso de comercialización .....	65
Figura 13. La entrega de mercadería en el Proceso de Comercialización. ....	66
Figura 12. Organigrama propuesto para una micro y pequeña empresa .....	67

## **Introducción**

El desarrollo económico de El Salvador incluye a todos los sectores productivos del país, por lo tanto se debe de potenciar cada una de las partes que la componen; desde la gran industria hasta las micro y pequeñas empresas.

En esta investigación se genera una herramienta que sea útil y sirva de guía para todas las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del Departamento de Santa Ana en El Salvador; con el objetivo de mejorar uno de los puntos más importantes de la cadena valor de cualquier empresa: La comercialización.

Se pretende generar una estrategia específica de comercialización, con la cual las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana pueden convertirse en una fuente sostenible de generación de empleos; un motor que dinamiza la economía salvadoreña y sobre todo un pilar para mejorar la calidad de vida de los involucrados.

Considerando la importancia que la comercialización representa para la empresa se ha propuesto el DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EL SALVADOR, que se adapte a las condiciones y necesidades de dicho sector.

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación, presentándola en capítulos. En el Capítulo 1, titulado Planteamiento del problema, se presenta la descripción del problema, los objetivos planteados para desarrollar la investigación, la justificación, la cobertura y alcance.

En el Capítulo 2, Fundamentos teóricos, se explican algunos conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación.

El Capítulo 3, Método de estudio, establece la metodología utilizada, las variables en estudio y los resultados obtenidos de la muestra establecida.

El Capítulo 4, Solución propuesta. Diseño de la estrategia de comercialización, plantea la propuesta con base a los resultados obtenidos en la investigación.

Se presentan, finalmente, las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

# **Capítulo 1:**

# **Planteamiento del**

# **Problema**

---

## 1.1 Descripción del problema

El sector microempresa son negocios hasta de diez trabajadores y con ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía. Las pequeñas empresas tienen un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores. (CONAMYPE, Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, 2014)

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) abarca cerca de un 96% del universo empresarial salvadoreño, representando la microempresa alrededor del 75%. (FUSADES, 2006), esto compromete a generar propuestas que permitan su crecimiento y fortalecimiento, pues representan fuentes de empleo y de esa manera contribuyen a generar crecimiento económico del país.

Según datos proporcionados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), en El Salvador existen registradas un total de 390 empresas de calzado artesanal, de las cuales se han identificado 257 microempresas, 127 pequeñas empresas y 6 medianas empresas.

La microempresa es probablemente la forma de producción más estrechamente ligada a los mercados nacionales, por lo que cualquier estrategia de desarrollo que incluya la ampliación del rol de los mercados internos, debe contar con ella: las microempresas destinan casi la totalidad de su producción al mercado nacional y más del 90% de sus insumos se obtienen de fuentes nacionales. (Libro Blanco de la Microempresa, 1997)

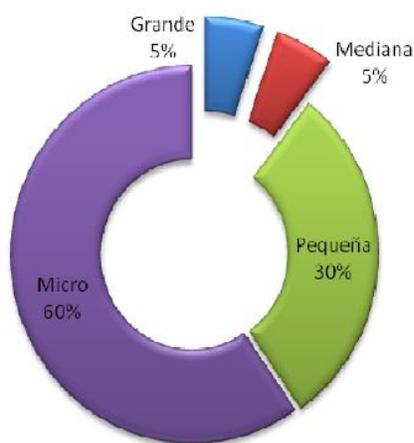
Según el estudio del sector de la Microempresas en El Salvador (CONAMYPE) “el mercado de las microempresas, en general, tiene un alcance bastante limitado, lo cual constituye un obstáculo importante para el aumento de las ventas de las empresas y del

ingreso de los propietarios y empleados. Para el 60% de las microempresas, sus clientes principales están ubicados en el mismo barrio o cantón donde se localiza la empresas, mientras que para cerca del 32% de las microempresas los clientes se encuentran en otros barrios y cantones de la misma localidad. Solo el 8.4% de las empresas atiende mercados a nivel de varias localidades (regional), a nivel nacional (4.6%) y apenas el 0.1% realiza exportaciones.”

Se estima que el número de pequeñas empresas en El Salvador es cercano a las 15,700 unidades, las cuales emplean alrededor de 138,000 personas. Dentro de las pequeñas empresas, las de menor tamaño, aquellas hasta de 10 trabajadores conforman el 64% total de las mismas. (CONAMYPE, Estudio del Sector de la Pequeña Empresa en El Salvador, 2004)

Según el perfil sectorial del calzado, del Ministerio de Economía (MINEC, 2011), las empresas en el sector calzado en El Salvador, se clasifican según se muestra en la figura 1:

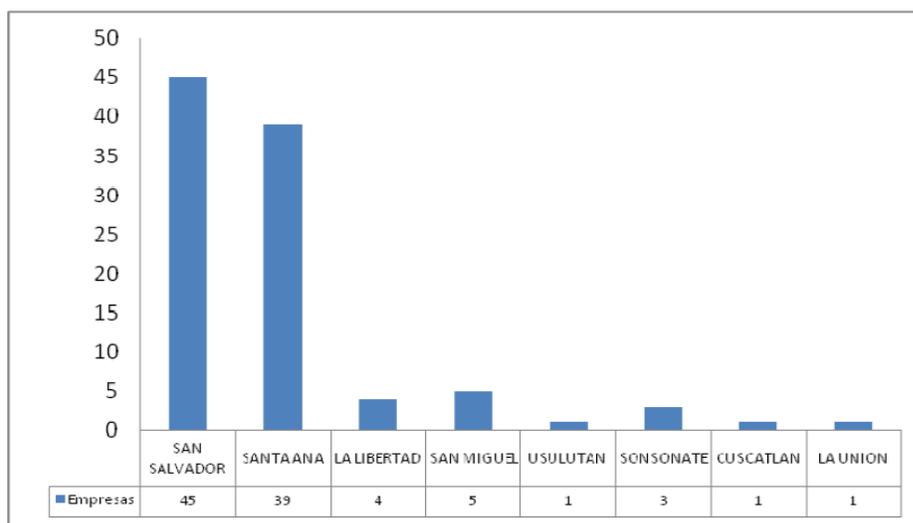
Figura 1. Clasificación de las empresas del sector calzado en 2010.



Fuente: Perfil sectorial del calzado. MINEC

Otro referente del universo de empresas de calzado es el Censo Económico, que en 2005 registró un total de 99 establecimientos dedicados a la producción del calzado, equivalente a 0.4% del total de la industria manufacturera. Aproximadamente 85% de los establecimientos se ubicaron en los departamentos de San Salvador y Santa Ana en este rubro, tal como lo muestra la Figura 2.

Figura 2. Distribución geográfica de la industria de calzado.



Fuente: Perfil sectorial del calzado. MINEC, con datos del Censo Económico 2005.

Al observar que el 90% de las empresas en el sector calzado son clasificadas como micro y pequeñas empresas y que Santa Ana es uno de los departamentos del país en donde se concentran, es importante determinar la forma en que comercializan sus productos en este mercado.

Se entiende que comercializar es poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta (Real Academia, 2014), el tema de la comercialización en las micro y pequeñas empresas del sector calzado es de gran interés para la investigación, pues se pretende proporcionar una estrategia para comercializar sus productos a diferentes

clientes y hacerlo con las herramientas adecuadas y adaptadas a su realidad, permitiendo con esto elevar el volumen de ventas y de ser posible expandir su mercado, incursionando en otros mercados potenciales.

Uno de los problemas detectados en la comercialización del calzado es que los empresarios no conocen otra forma de vender que la que tradicionalmente han seguido, que es llevar el calzado a los distribuidores y salas de venta que se encuentran, en mayoría, en los mercados municipales; proponiendo el producto terminado, sin empaque diferenciado, a un precio que es establecido por el comprador, con el cual el productor se conforma con ganar una utilidad mínima que le permita subsistir (entrevista personal). El empresario no conoce sobre estrategias de comercialización considerando la mezcla de mercadotecnia.

El "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta" (AMA, 2014). Estas variables por lo general se conocen como las "4p" que consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

Si el empresario no considera estas variables en el momento de la venta, se limita a no generar un aumento de ventas. Actualmente no se le da importancia a la presentación del producto, siendo que los estilos de calzado y su presentación son similares, no hay diferenciación del producto para conseguir un mejor precio; los clientes, por su parte, tienen un papel importante en el precio, pues lo establecen conforme a la competencia. Así, el empresario se contenta con vender un promedio de 90 pares a la semana ganando como máximo un dólar por cada par, reinvertiendo el mismo dinero y produciendo la misma cantidad para la siguiente semana. No se utilizan estrategias de diferenciación del producto y poca o nula publicidad para promover los productos. Si hay promociones de descuentos, se hace considerando las temporadas de mayor venta, con tal de colocar el producto y aprovechar esos períodos del año, pero no se sostiene en el tiempo. (Microempresario, 2014)

Los propietarios de micro y pequeñas empresas no cambian la forma de comercializar porque no conocen otra y la actual les ha permitido mantenerse en el mercado. (Microempresario, 2014)

La CONAMYPE ha promovido acciones de capacitación en áreas de formalización y asistencia técnica a propietarios de micro y empresas del sector calzado, especialmente las registradas en sus bases de datos; sin embargo, hace falta formación en el área de comercialización, pues no se solicita con frecuencia. (CONAMYPE D. d., 2014)

Esta situación permite formular la pregunta de investigación ¿Cuál es la estrategia de comercialización que las micro y pequeñas empresas necesitan para lograr un crecimiento económico del sector? Esto lleva a analizar los factores relacionados con la comercialización, planteando la pregunta secundaria: ¿Qué elementos de la comercialización se aplican actualmente en las micro y pequeñas empresas de calzado? ¿Se están aplicando adecuadamente esos elementos básicos para generar un crecimiento en el volumen de ventas? ¿Se puede crear una guía con los pasos a seguir para generar una estrategia de comercialización adaptada al sector de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana?

Dar respuesta a esta pregunta lleva a investigar cómo se realiza actualmente el proceso de comercialización, analizando sus elementos básicos: la permanencia en el mercado, los productos que venden, el precio, los canales de distribución, los clientes, la promoción y el volumen de ventas de las micro y pequeñas empresas.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Las micro y pequeñas empresas de calzado en El Salvador tienen la capacidad de producir zapatos de alta calidad que pueden competir con cualquier zapato de marca extranjera o marcas tradicionales en el país, la experiencia les ha permitido mantenerse en el mercado por mucho tiempo; sin embargo, las posibilidades de crecimiento se limitan a las ventas suficientes para subsistir. Esto lleva a investigar por qué las micro y pequeñas empresas están desaprovechando una de las actividades más redituables, económicamente hablando, de la cadena de valor de un negocio: “la comercialización del producto”. La comercialización consiste en llevar los productos hasta los principales distribuidores o consumidores final y así obtener una mayor utilidad eliminando a los intermediarios (revendedores) en la venta del producto. Al obtener mayores utilidades se genera una posibilidad de reinvertirlas hasta hacer crecer la empresa.

La mayor parte de productores de calzado han permitido que las instituciones de apoyo les ayuden a desarrollar su fortaleza en la producción, más no en la comercialización de su producto; por lo que es necesario fortalecer la comercialización del calzado producido en la cadena de valor, para obtener una mayor rentabilidad y un crecimiento sostenible de su empresa.

La importancia de esta investigación radica en identificar si la forma de comercialización que se aplica actualmente en las micro y pequeñas empresas, permite el crecimiento económico de las mismas. Al analizar cómo se aplican los elementos básicos de la comercialización se pretende dar una respuesta práctica al problema, proponiendo una estrategia de comercialización “ad hoc” a ellas, que al desarrollarse permita evidenciar el crecimiento en el sector.

Al hablar del crecimiento, se pretende que las empresas mejoren sus procesos de comercialización, enfocados en la mezcla de marketing: producto, plaza, precio y promoción. Estableciendo estrategias aplicables en cada uno de estos elementos.

Se pretende generar una guía de aplicación que sea capaz de aportar lineamientos base para que cualquier productor de calzado, en el sector de las micro y pequeñas empresas, pueda iniciarse o mejorar su negocio en el rubro, y además logre alcanzar el éxito mediante un instrumento que le enseñe paso a paso una forma de comercializar calzado.

Esto permitirá en el futuro, que las empresas se desarrollen y pasen de ser micro y pequeñas empresas a medianas empresas, y puedan apostarle a otro mercado, con mayor calidad e innovación en los productos. Aprovechando todo el soporte técnico que las instituciones de apoyo les brindan, tal como las ferias de calzado y la formación para la exportación.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer una estrategia de comercialización para las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en el Departamento de Santa Ana, El Salvador.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sector de micro y pequeñas empresas de calzado, analizando los elementos básicos del proceso de comercialización.
- Determinar si los elementos básicos de la comercialización se aplican adecuadamente para lograr un crecimiento del sector.
- Proponer una guía que permita orientar a los productores de calzado sobre la estrategia de comercialización que se adapte a su realidad actual.

## **1.4 Cobertura y alcance**

### **1.4.1 Cobertura espacial**

El proyecto se delimitó al estudio de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del departamento de Santa Ana.

### **1.4.2 Cobertura temporal**

La investigación en las empresas se desarrolló durante los años 2013 y 2014.

### **1.4.3 Alcance**

El alcance de la investigación se circunscribe al área de ventas de las micro y pequeñas empresas productores de calzado, considerando los procesos de comercialización que incluyen: características del producto, el posicionamiento, la mezcla de marketing, la estructura de ventas, los precios.

Se analizarán las variables: competencia, productos sustitutos, precio canales de distribución, clientes, promoción y volúmenes de venta.

Se elaborará un documento impreso que contenga la guía para aplicar la estrategia de comercialización propuesta.

# **Capítulo 2:**

# **Fundamento Teórico**

---

## **2.1 Base conceptual**

Para entender la problemática planteada, se hace necesario explicar algunos conceptos y definiciones relacionados con el proceso de comercialización en las empresas.

### **2.1.1 Comercialización**

E. Jerome McCarthy define la comercialización como la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa. (McCarthy & Perreault, 1984)

### **2.1.2. Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix**

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Estas herramientas por lo general se conocen como las "4p" que consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

### **2.1.3. Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores.

#### **2.1.4. Precio**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de los productos se debe estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si se ha fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. (Espinosa, 2014)

#### **2.1.5. Plaza o los Canales de distribución**

Por distribución debemos entender toda actividad de almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al por menor, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, minoristas y mayoristas.

Cuando una empresa se encuentra luchando por desarrollar su mercado, la distribución cobra una especial importancia, de igual manera lo hace cuando la empresa implementa una estrategia de integración directa. (David, 2008)

#### **2.1.6. Promoción**

También llamada comunicación. Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Se pueden encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia y de la estrategia que se haya definido. (David, 2008)

### **2.1.7 Mercados meta (cliente objetivo)**

Toda organización, sea comercial o de servicios debe definir el mercado meta al que se enfocará el marketing de la empresa; es decir, el mercado conformado por los clientes actuales y potenciales de sus bienes o servicios.

El concepto de segmentación del mercado es un concepto que muchas mercadologías de servicios han adoptado en el proceso de elección de los mercados meta, la segmentación del mercado es una etapa muy importante del proceso de marketing, ya que en ella se definen los clientes a los cuales irán dirigidas todas las campañas de mercadeo y así poder retener los clientes que se tienen y atraer nuevos clientes para la empresa. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

### **2.1.8 Capital de trabajo**

El capital de trabajo es la medida de efectivo y activos líquidos disponibles para financiar las operaciones diarias de una empresa. El cálculo del capital de trabajo es útil para evaluar si una empresa hace un uso eficaz de sus recursos. La fórmula para calcular el capital de trabajo es la siguiente:  $\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$ .

# **Capítulo 3: Método de Estudio**

---

### **3.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio para llevar a cabo la investigación es descriptivo, ya que se busca describir la situación actual de las microempresas productoras del calzado en relación a la forma de comercializar su producto, explicando cómo es y cómo se manifiesta. (Hernández Sampieri, 1999)

### **3.2 Diseño del Estudio**

Estudio por fases: la primera fase consiste en establecer los contactos con instituciones y empresarios del sector de las micro y pequeñas empresas para conocer sus opiniones y experiencias con respecto al tema; la segunda fase es la de observar la forma en que se comercializa actualmente en el sector de calzado, la tercera fase consiste en el análisis de los elementos de comercialización y su aplicación actual, estableciendo el diagnóstico de la situación actual, la cuarta fase consiste en el diseño de la estrategia de comercialización y la guía para su aplicación.

### **3.3 Universo y muestra**

El Universo total consistió en 80 empresas productoras de calzado, en el nivel de micro y pequeñas empresas, de Santa Ana, 68 empresas registradas en la CONAMYPE y 12 empresas no registradas. Considerando que el número de empresas es pequeño, se hará un censo, por lo que se estudiará la población completa. Las empresas están distribuidas en diferentes municipios del Departamento de Santa Ana, de la siguiente manera.

Tabla 1. Empresas de calzado por Municipio	
Municipio	Número de empresas
Santa Ana	56
Chalchuapa	4
San Sebastián Salitrillo	3
Metapán	5
Candelaria de la Frontera	12
<i>TOTAL</i>	<i>80</i>

### 3.4 Criterios de inclusión

Tabla 2: Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Micro y pequeñas empresas legalmente establecidas registradas en la CONAMYPE.</li> <li>2. Empresas que tienen apertura en la información sobre como comercializan actualmente sus productos, aunque no estén registradas en la CONAMYPE.</li> <li>3. Acceso geográfico a las empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se excluyeron las empresas que no están legalmente establecidas porque no se puede encontrar registros de su ubicación ni datos económicos de ellas.</li> </ol>

### 3.5 Unidades de análisis u observación

Se analizará el proceso de ventas y distribución del calzado a través de recopilación de información, revisión de procedimientos y prácticas actuales para tal fin.

### **3.6 Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó la *entrevista estructurada*. Una entrevista para recabar información es una conversación dirigida con un propósito específico que utiliza un formato de preguntas y respuestas. En la entrevista se necesita obtener las opiniones de los entrevistados y su parecer acerca del estado actual del sistema, metas organizacionales y personales y procedimientos informales. (Kendall & Kendall, 2005)

Objetivos de la entrevista: Recopilar información sobre la forma de comercialización de los empresarios en el sector microempresas productoras de calzado en Santa Ana.

La entrevista fue dirigida a empresarios asociados. Contenido de la guía de entrevista (ver anexo 1)

Objetivos de la Entrevista: Recopilar información sobre el apoyo que las instituciones brindan a los empresarios en el sector de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana.

La entrevista fue dirigida a directivo de la CONAMYPE Santa Ana. Contenido de la guía de entrevista (ver anexo 2)

El cuestionario se administró a los empresarios con el fin de establecer la práctica actual del proceso de comercialización y sus implicaciones. El cuestionario se presenta en el anexo 3 (Ver anexo 3)

### 3.7. Variables e indicadores.

Para analizar el problema planteado y definir un diagnóstico de la situación actual, se han establecido las siguientes variables a considerar:

Tabla 3. Variables en estudio

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Permanencia de la empresa en el mercado	Años de fundación de la empresa
Clientes	Mercado meta
Producto	marca, empaque, clasificación por tipos de calzado, cantidad producida
Precio	Ganancias, agente determinante del precio
Comercialización	Competencia, local, canales de distribución (vendedores, distribuidores, pedidos), promoción

### 3.8. Discusión de resultados obtenidos a nivel de diagnóstico del problema

*Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empresarios son los siguientes:*

**Variable: permanencia de la empresa en el mercado.**

El 100% de los empresarios manifestó que tienen entre 8 y 14 años de estar en el mercado del sector calzado.

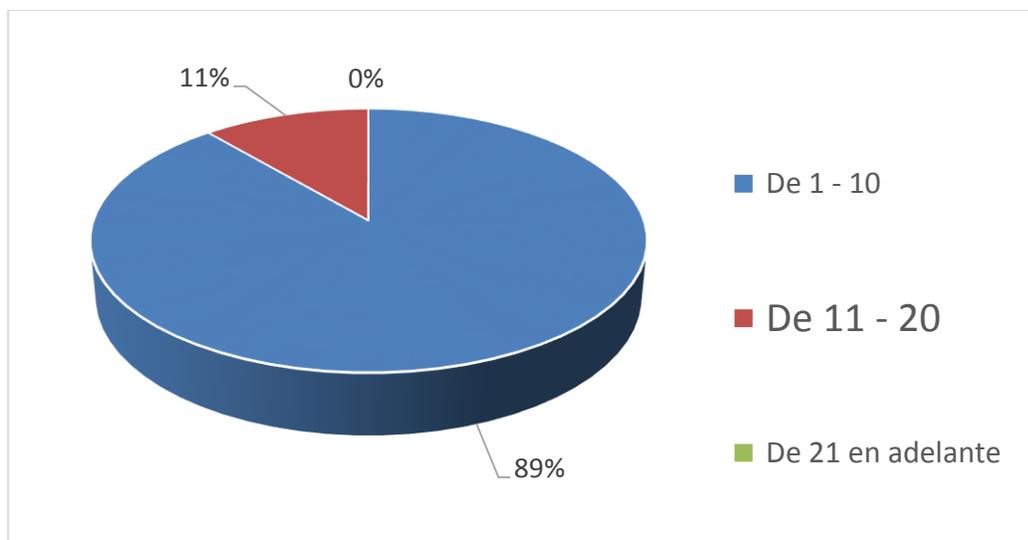
El 100% de los empresarios estarían dispuestos a implementar una nueva estrategia de comercialización, que le permita lograr un aumento en las ventas. Con esta respuesta se puede continuar con la investigación, pues se tiene la disposición de aceptar una propuesta.

El 85% de las empresas en estudio están legalmente constituidas, esto significa que pueden optar por medidas de expansión sin barreras de legalización como empresas.

**Variable: Clientes**

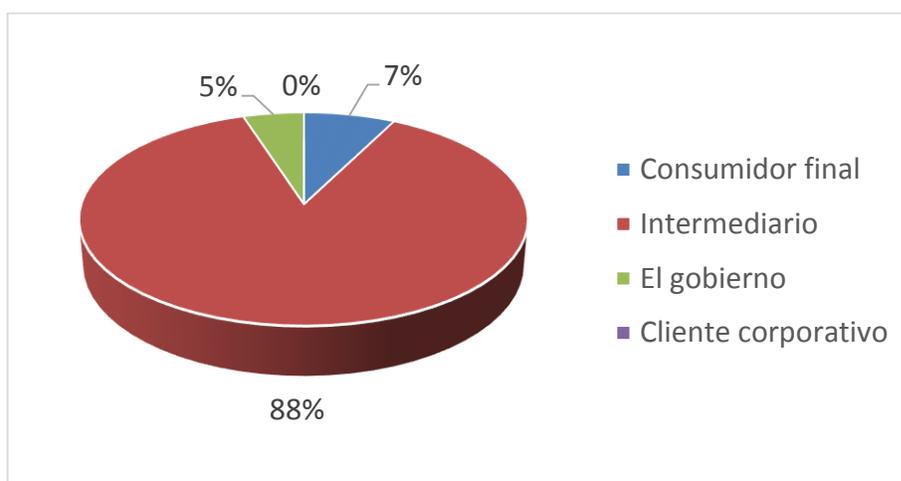
Al preguntar: ¿Cuántos clientes atiende actualmente? Se obtienen los siguientes resultados.

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
De 1 - 10	71	88.75%
De 11 - 20	9	11.25%
De 21 en adelante	0	0.00%
<b>Total</b>	80	100.00%



Los resultados de la pregunta ¿Cuál es el principal cliente al que le vende su producto? Son los siguientes:

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Consumidor final	6	7.50%
Intermediario	70	87.50%
El gobierno	4	5.00%
Cliente corporativo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



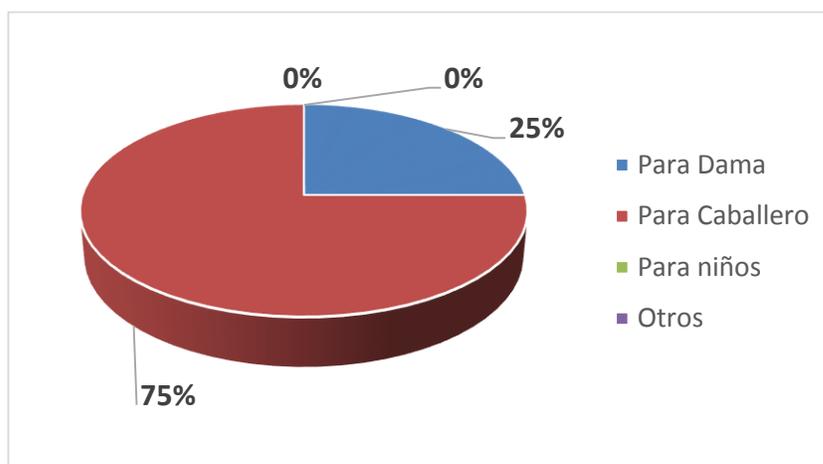
#### **Análisis de resultados sobre clientes:**

Al analizar los resultados obtenidos en la variable clientes, se puede concluir que el 88.75% de las empresas tiene entre 1 a 10 clientes y estos en su mayoría son intermediarios (87.50%) constituyéndose en el segmento de mercado actual, hacia el cual se enfocan las ventas. Aunque las empresas tienen como cliente al gobierno, éste no es su principal cliente. Muy pocas empresas venden su producto al consumidor final a través de pequeñas salas de venta instaladas en sus talleres. Los resultados permiten considerar la posibilidad de atraer más clientes a través de la estrategia de comercialización.

**Variable: Producto**

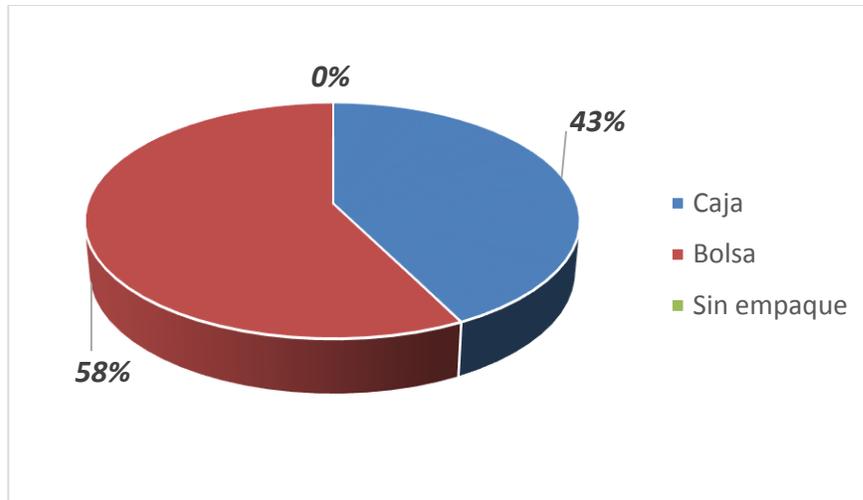
Al preguntar ¿Qué tipo de calzado produce y/o comercializa? Se obtiene que:

<b><i>Opción</i></b>	<b><i>Fr.</i></b>	<b><i>%</i></b>
Para Dama	20	25.00%
Para Caballero	60	75.00%
Para niños	0	0.00%
Otros	0	0.00%
<b><i>Total</i></b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



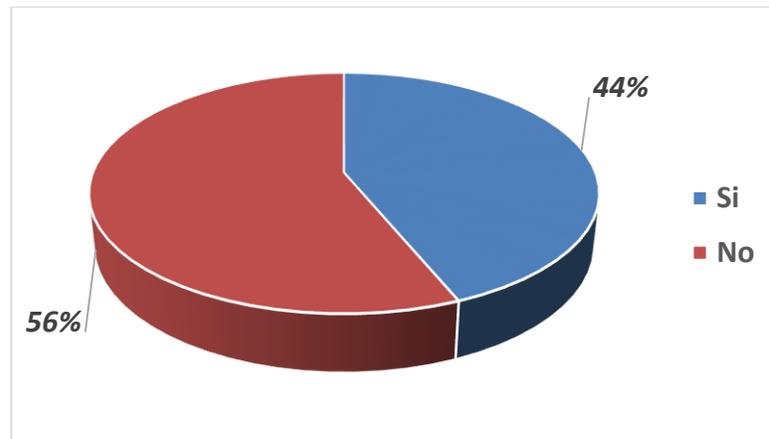
¿Cómo es el empaque de su producto?

<b><i>Opción</i></b>	<b><i>Fr.</i></b>	<b><i>%</i></b>
Caja	34	42.50%
Bolsa	46	57.50%
Sin empaque	0	0.00%
<b><i>Total</i></b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



¿Posee marca propia su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Si	35	43.75%
No	45	56.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis de resultados de producto:**

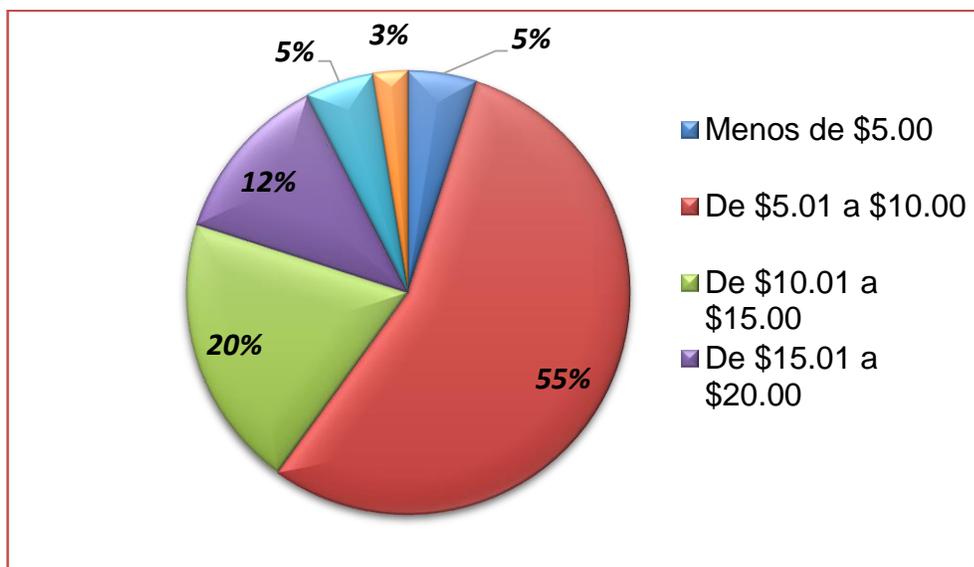
Con respecto al producto, se observa que las empresas en estudio enfocan su producción a calzado de hombres (75%), lo que permite mantener estilos y mejorar la calidad

de los productos si fuera necesario, sin embargo, un poco más de la mitad desaprovecha la oportunidad de mejora en la presentación del producto, descuidando la diferenciación del mismo, pudiendo competir mejor en el mercado.

**Variable: Precio**

¿En qué Rango de precios de venta se encuentra su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Menos de \$5.00	4.00	5.00%
De \$5.01 a \$10.00	44.00	55.00%
De \$10.01 a \$15.00	16.00	20.00%
De \$15.01 a \$20.00	10.00	12.50%
De \$20.00 a \$25.00	4.00	5.00%
Más de \$25.01	2.00	2.50%
Total	80	100.00%



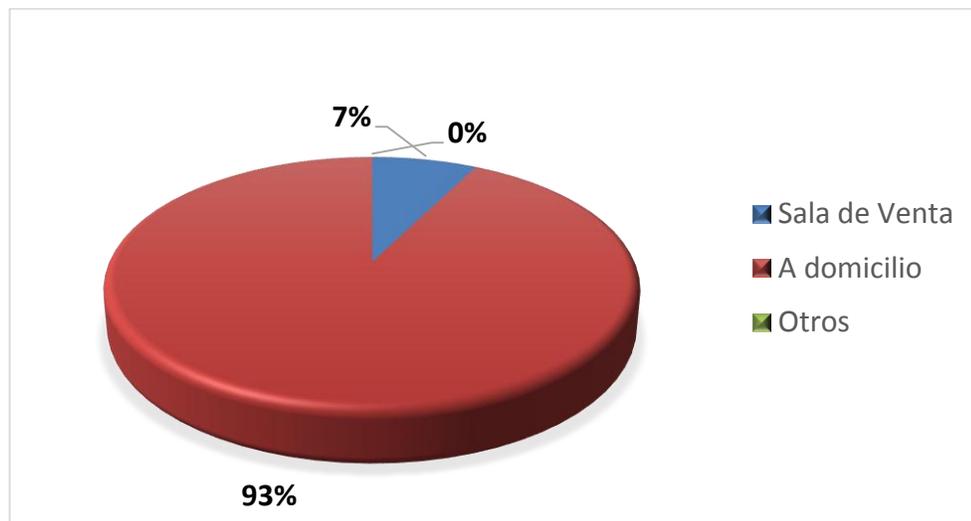
### Análisis de resultados de precio:

En la variable precio, se observa que el precio de venta es relativamente bajo, la mayoría (55%) vende el producto entre \$5.00 y \$10.00 teniendo muy poco margen de maniobra con el precio.

### Variable: Comercialización

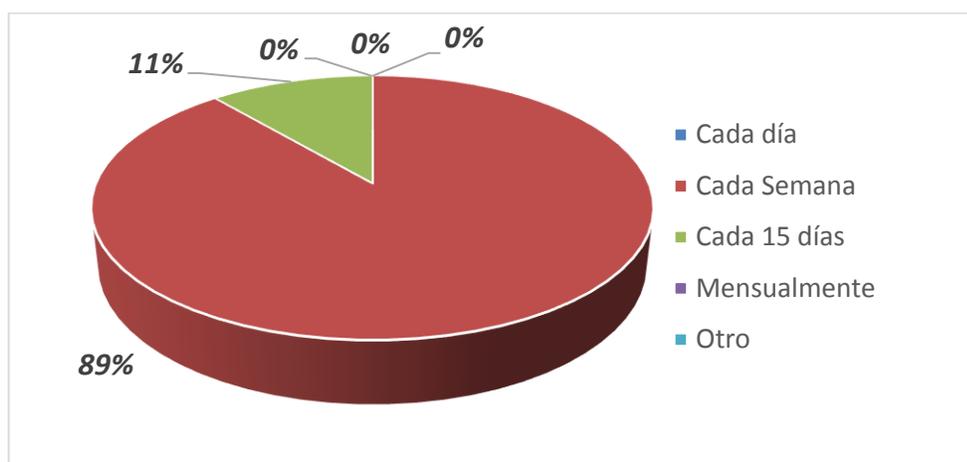
¿Cómo le vende a sus clientes?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Sala de Venta	6	7.50%
A domicilio	74	92.50%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%



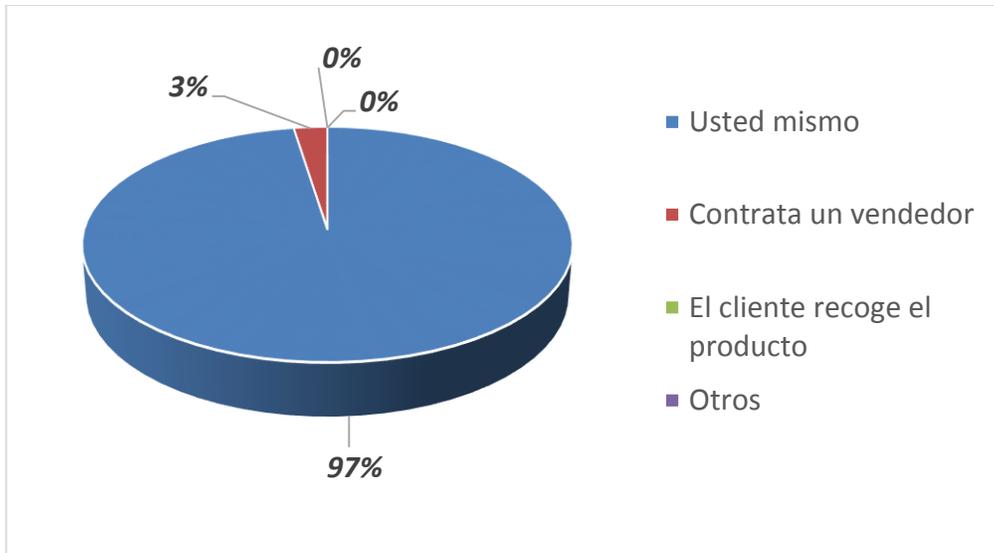
¿Con qué frecuencia visita a sus clientes?

<b>Opción</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Cada día	0	0.00%
Cada Semana	71	88.75%
Cada 15 días	9	11.25%
Mensualmente	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



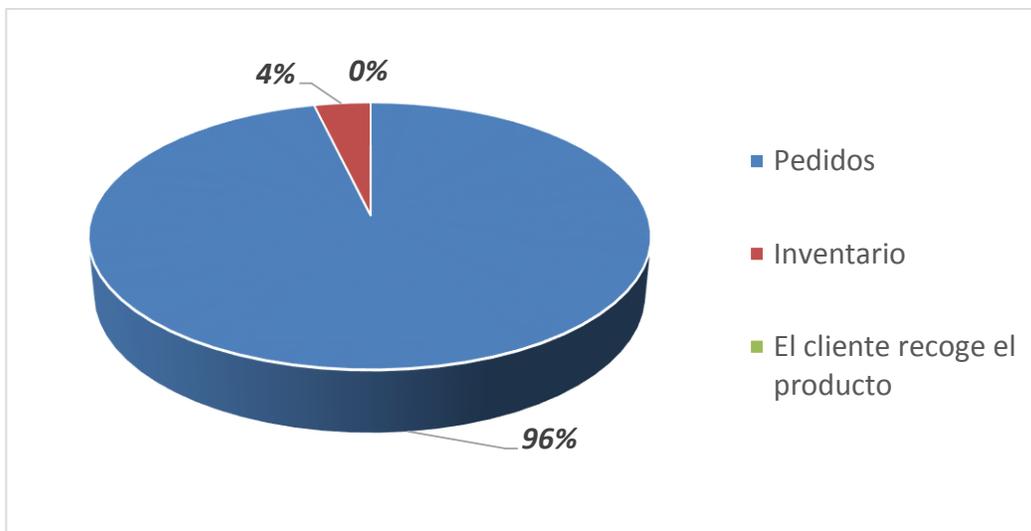
¿Cómo hace para distribuir el calzado a sus clientes?

<b>Opción</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Usted mismo	78	97.50%
Contrata un vendedor	2	2.50%
El cliente recoge el producto	0	0.00%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



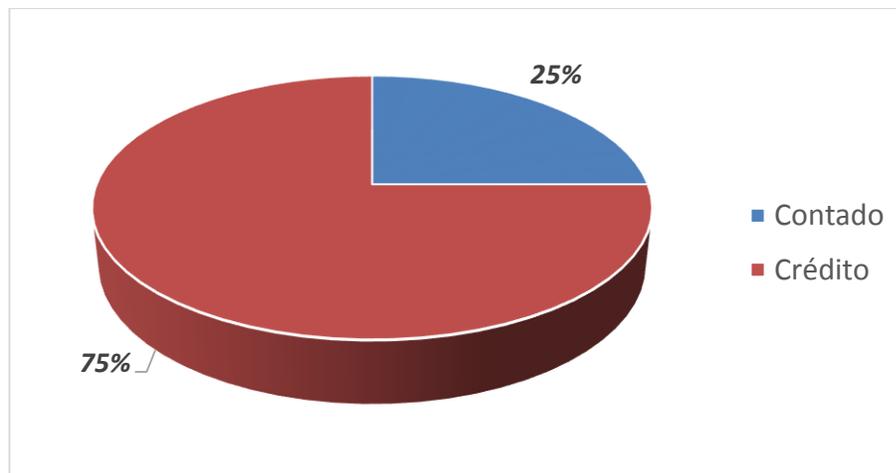
¿Cómo realiza la venta?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Pedidos	77	96.25%
Inventario	3	3.75%
El cliente recoge el producto	0	0.00%
Total	80	100.00%



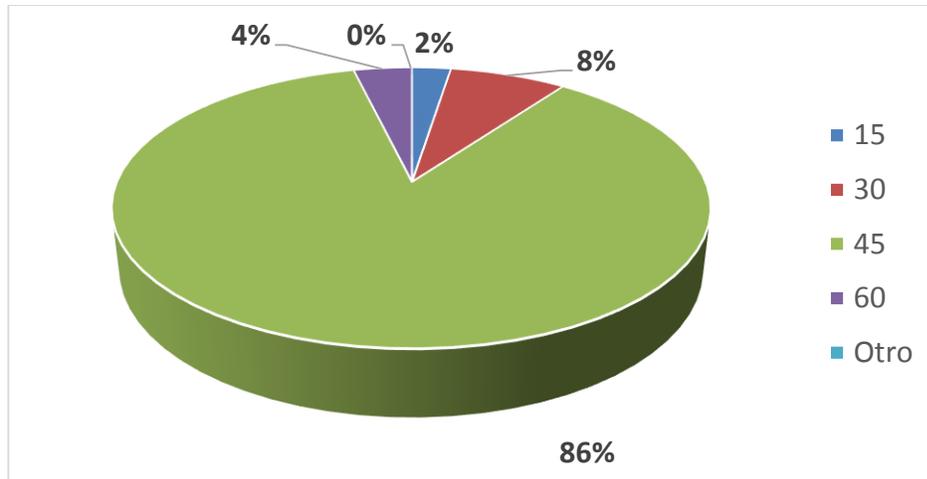
¿Cuál es su forma de cobro?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Contado	20	25.00%
Crédito	60	75.00%
Total	80	100.00%



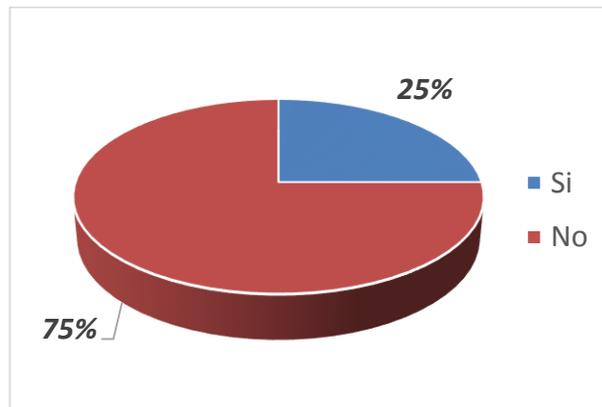
Si su forma de cobro es al crédito, ¿Cuántos días de crédito da a sus clientes?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
15	2	2.50%
30	6	7.50%
45	69	86.25%
60	3	3.75%
Otro	0	0.00%
Total	80	100.00%



¿Posee algunas opciones de descuento?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Si	20	25.00%
No	60	75.00%
Total	80	100.00%



### **Análisis de resultados de comercialización:**

Al analizar la comercialización del producto, se descubrió que el 92.5% lleva el producto hasta el cliente (a domicilio), llevándolo ellos mismos y lo hacen con una frecuencia semanal. Fabrican el producto por pedidos, y dejan al crédito con un tiempo de

recuperación de cuentas de 45 días, el 75% no tiene políticas de descuento. Esto genera la oportunidad de crear en la estrategia, medidas para mejorar esta situación.

### ***Resultados de la entrevista a empresarios***

**Clientes:** los empresarios expresan que tienen clientes a los que han atendido por años, que ya han establecido cuánto producto les van a comprar y no están dispuestos a pagar por más producto, y si se le dejara más producto no podrían pagarlo. Su principal cliente está en los mercados, ventas de calzado que tienen locales fijos.

**Producto:** El producto que se ofrece es de buena calidad según el precio que se ofrece en el mercado. Se tiene la capacidad de mejorar la calidad del producto pero no se encuentra mucho mercado para un producto que tiene que venderse a mayor precio. Para elaborar el producto comprar su materia prima en peleterías locales, compran la cantidad necesaria para realizar un pedido, por lo que no manejan inventario de materia prima ni de producto terminado.

**Precio:** El precio se establece muchas veces por experiencia, considerando los precios de la competencia, sin darle mucha importancia al margen de utilidad. El precio se negocia hasta llegar al costo del producto más una mínima utilidad, que puede llegar a un dólar por par. Muchos calculan el precio de venta considerando solamente los costos de producción, sin incluir el margen de utilidad deseado y los descuentos que podrían ofrecer.

**Comercialización:** solamente se hace una muestra del producto, se lleva al mercado y se ofrece a cierto precio, si lo acepta el cliente, se toma el pedido, se produce, se lleva al mercado y se cobra, muchas veces los clientes no pagan contra producto entregado, dejando la fecha de pago para 15 días o más. El cliente es el que obliga a que se de al crédito y esto dificulta la producción de más calzado pues no se cuenta con capital para invertir en más

materia prima. El empresario considera que esta es la principal debilidad que tiene para producir y vender más. No reconocen una estrategia de comercialización establecida.

### ***Discusión de resultados***

Dando respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué elementos de la comercialización se aplican actualmente en las micro y pequeñas empresas de calzado? Se concluye que no se aplican adecuadamente ninguno de los elementos claves de la comercialización, ya que el producto carece de imagen, el precio lo establece el intermediario, basándose en el precio de los competidores, no hay políticas de promoción y los canales de distribución son inexistentes, generando que el empresario vaya él mismo a vender su producto, desaprovechando la fuerza de ventas.

Con este análisis se responde afirmativamente a la pregunta ¿Se puede crear una guía con los pasos a seguir para generar una estrategia de comercialización adaptada al sector de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana?

La propuesta de solución es generar una estrategia de comercialización que permita el crecimiento de la micro y pequeña empresa en el sector calzado, potenciando sus volúmenes de ventas para generar más utilidades.

Una vez analizada la información obtenida a través del cuestionario y las guías de entrevista, se concluye que la principal debilidad que se encuentra en las micro y pequeñas empresas es la disponibilidad de recursos financieros para mejorar su comercialización, es decir que cuentan con poco dinero en efectivo, obstaculizando la inversión que necesita para vender más. La utilidad o ganancia actual sirve para subsistir, porque se gana, en promedio, un dólar por cada par de zapatos vendidos. Esto lleva a considerar que dentro de la estrategia es fundamental incluir la generación de capital de trabajo.

La estrategia de comercialización que las micro y pequeñas empresas necesitan para lograr un crecimiento en el sector, debe estar enfocada a aplicar la mezcla de marketing que consiste en proponer mejorar en la presentación del producto, las políticas de precios, la plaza o distribución y las políticas de promoción. Pero la aplicación de la mezcla de marketing requiere un ordenamiento en la administración de la empresa, por lo que se proponen estrategias relacionadas con el proceso administrativo para comercializar y sobre recursos humanos.

# **Capítulo 4: Solución propuesta. Estrategia de Comercialización**

---

## 4.1. Estructura de la estrategia de comercialización

Las micro y pequeñas empresas productoras de calzado demuestran debilidad en sus actividades comerciales, no están preparadas para competir con empresas bien organizadas, estancándose en el mismo sector por mucho tiempo, con pocas oportunidades de crecer y convertirse en medianas o grandes empresas; por tanto, es necesario aplicar una estrategia de comercialización que permita elevar el nivel de ventas para ser competitivos, lograr posicionamiento en el mercado, aplicar innovación y calidad para entrar a nuevos mercados.

La estrategia de comercialización propuesta se presenta a través de una serie de pasos que deberán seguir los empresarios para implementarla, definiendo los primeros pasos como el fundamento de la estructura de comercialización.

La filosofía empresarial se compone de la visión, misión y valores como base de la estrategia de posicionamiento en el mercado, a través de estrategias para generar capital de trabajo y estrategias en los componentes de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y plaza, con el fin de lograr una mejora sostenible de la empresa.

Figura 3. Diseño de la estructura de la estrategia de comercialización



Fuente: elaboración propia.

## **4.2. Definición de la filosofía empresarial como base fundamental de la estructura.**

Michael Porter, expone que “el empresario latinoamericano desarrolla frecuentemente su empresa en un ambiente de especial escasez de recursos, y no debe continuar fijando sus estrategias de competencia en base a un criterio de prueba y error, no puede darse ya ese lujo” (Porter, 1994); por lo tanto, se propone definir la filosofía empresarial como primer paso para establecer la estrategia de comercialización.

La filosofía empresarial o filosofía corporativa es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Las micro y pequeñas empresas productoras de calzado tienen que establecer cuidadosamente la situación en la cual les gustaría estar, a efecto de lograr un desarrollo programado y planificado. Lo anterior denota la importancia vital de que uno de los primeros pasos sea el establecimiento de su filosofía empresarial, que implica el enunciado de la visión, misión y los valores que definen el rumbo de la organización. Debe tomarse en cuenta cada uno de los factores que se incluyen en dicha declaración y las respuestas a una serie de preguntas que le ayuden a formularla.

### **4.2.1. Enunciado de la Misión**

Chiavenato (2011) establece que “Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Para crear el enunciado de la misión, debe responder a las siguientes preguntas:  
(Guízar Montufar, 2008)

- ¿Por qué existe la empresa?
- ¿Qué funciones desempeña la empresa?
- ¿A quiénes satisface la actividad de la empresa? (grupos de usuarios, ámbito geográfico y mercado)
- ¿Qué se satisface? (necesidades de los usuarios)
- ¿Cómo se satisface? (productos, servicios, ventajas comparativas)

#### **4.2.2. Enunciado de la Visión**

Chiavenato (2011) establece que “Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro.  
(Chiavenato & Sapiro, 2011)

Para crear el enunciado de la visión, se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de empresa queremos ser o crear en el futuro?
- ¿A dónde aspiramos llegar a largo plazo?
- ¿Cómo nos gustaría vernos en el futuro?
- ¿Están contenidas las aspiraciones máximas de la empresa?
- ¿Cuándo queremos que ocurra?
- ¿Incluye las relaciones con los grupos de interés?

#### **4.2.3. Enunciado de los valores organizacionales.**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias

de corto plazo. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudespreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

### **4.3. Definición de la estrategia de comercialización.**

La estrategia de comercialización propuesta se fundamenta en el posicionamiento de las micro y pequeñas empresas en el mercado, para lograrlo, se propone el desarrollo de una Guía para aplicar mejoras en cada uno de los componentes de la mezcla de marketing o de mercadotecnia, es decir, propuestas relacionadas al producto, precio, plaza y promoción.

Michael E. Porter establece que una de las estrategias a seguir para lograr la evolución del sector industrial es la innovación en la mercadotecnia. Las innovaciones en el uso de los medios publicitarios, los nuevos temas o canales de comercialización, etc., pueden permitir llegar a nuevos consumidores o reducir la sensibilidad al precio (elevando la diferenciación del producto) (Porter, 1994).

La principal debilidad de las micro y pequeñas empresas es la mala administración del capital de trabajo. Por lo que el punto de partida de la estrategia se enfoca en acciones para administrar adecuadamente los recursos financieros que se van procurando en el negocio en marcha.

### **4.3.1. Estrategias para la administración del Capital de Trabajo.**

#### ***4.3.1.1. Inventario.***

Los empresarios de calzado del sector de micro y pequeñas empresas no manejan inventario. Porque hacen una pre-venta, se va al mercado con una muestra, ya con la orden de pedido invierte exactamente en los materiales a utilizar para cubrir el pedido.

- Se recomienda que el inventario se mantenga a cero. Porque el rubro de calzado en un 90% se saca una pre-venta antes de producir el calzado, por lo que no se necesita un inventario.
- El sector del calzado se rige por la moda, no se puede tener inventario porque la moda es cambiante y por lo tanto los estilos no se mantienen por mucho tiempo en el mercado.
- No se cuenta con recurso financiero suficiente para mantener inventario.

#### ***4.3.1.2. Cuentas por cobrar***

Las cuentas por cobrar son generadas obligadamente por el cliente, porque paga cuando quiere y no cuando se le entrega el producto.

- Se propone trabajar por la diferenciación o un valor agregado al producto, de tal forma que incremente el precio de venta y tenga una estrategia de descuento por pronto pago, de tal forma que se incentive la recuperación del efectivo.

#### ***4.3.1.3. Efectivo. Bancos y caja.***

Se presentan algunas estrategias para generar efectivo:

#### *4.3.1.3.1. Establecer un record crediticio*

Aproximadamente, en el lapso de un año, un empresario puede crear y aumentar una cuenta bancaria, de tal manera que pueda generar un buen expediente bancario y ser sujeto de crédito. Con el dinero puede invertir en el presente para obtener ganancias que le permitan pagar el crédito a corto y mediano plazo y así seguir con la línea de préstamo.

#### *4.3.1.3.2. Controles internos de caja.*

Llevar un control interno de caja, por medio de un control de entradas y salidas de efectivo; usando un documento que registre de donde salió el dinero y cuál es el fin de la inversión. El control se llevará rigurosamente cuando se utilizan fondos de caja chica, porque cuando se saca dinero del banco se hace con cheque que por si genera un control. Se elabora un recibo o Boucher de la transacción en el que se coloca la fecha, la cantidad por la cual se hace, a nombre de quien se hace. Por ejemplo: compra de mercadería en peletería, pago de taxista que lleva un producto, etc. Al final del mes todo los Boucher se suman y se lleva el control de flujo de efectivo.

#### *4.3.1.3.3. Solicitar el apoyo de la CONAMYPE*

Se propone como parte de la estrategia, solicitar el apoyo de instituciones como la CONAMYPE, para favorecerse con opciones de financiamiento, que están definidas en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa. Esta Ley indica, en el artículo 46 que “la Banca Estatal, dentro de sus servicios, tendrá la obligación de establecer oferta de servicios financieros, no financieros y de desarrollo de mercado de capitales, que respondan a las necesidades de las MYPE, incluyendo instrumentos adecuados y accesibles a las empresas cuya propiedad sean mujeres.” El artículo 47 establece que “El Banco de Desarrollo de El Salvador, BANDESAL, deberá establecer líneas para el financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa, incluyendo instrumentos adecuados y accesibles a las empresas de mujeres emprendedoras y empresarias, para lo cual suscribirá convenios o contratos de operación con los intermediarios financieros que cumplan con los

criterios de elegibilidad específicos establecidos, en coordinación con CONAMYPE y acordes a la naturaleza de éstas”. (CONAMYPE, Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, 2014)

La CONAMYPE también puede apoyar a los empresarios, promoviendo enlaces o alianzas entre los productores. Se puede obtener beneficios en estas alianzas, por ejemplo facilitar la adquisición de insumos a menor precio cuando se compra a mayoreo entre varios, reduciendo los costos de materia prima e insumos. La CONAMYPE puede generar los espacios para enlaces, a través de la organización de ferias de calzado, invitando a participar a todos los empresarios interesados. (CONAMYPE D. d., 2014)

La CONAMYPE ofrece apoyo a los empresarios recién constituidos informalmente, de tal forma que un empresario al iniciar su negocio requerirá de instrumentos que le ayuden a llevar el buen control o manejo de sus operaciones, tales como:

- a) Cuentas por cobrar
- b) Facturación
- c) Inventario
- d) Contabilidad (con el objetivo de formalizar legalmente la empresa en marcha)

La estrategia de comercialización que se propone tiene como base el buen manejo de las cuentas por cobrar mediante una herramienta que brinde información exacta e histórica de cada uno de los clientes, para evaluarlos y estratificarlos según su capacidad de adquisición, lugar de ubicación y frecuencia de compra.

Con la facturación se logra estandarizar la calidad de la impresión de facturas, los documentos de entrega de mercadería de tal forma que muestra al cliente una presentación idónea para que ellos depositen la confianza en el proveedor de su calzado, a través de una imagen profesional.

Se parte de la premisa que no se maneja inventario, sin embargo es importante tomar en cuenta que en algunas ocasiones se generan devoluciones, y deben manejarse por medio de una herramienta que permita identificarlas con facilidad. Las muestras deben inventariarse y tenerlas identificadas. Esto facilita la colocación del producto en liquidación (devoluciones o muestras). Asistencias técnicas.

## **4.3.2. Estrategias de la mezcla de marketing**

### **4.3.2.1 Producto**

En la mezcla de marketing, el producto se relaciona con: variedad, calidad, diseño, características, nombre de marca, presentación, tamaños, servicios, garantías y devoluciones. (Kotler, Dirección de Marketing. Conceptos esenciales, 2002)

Las estrategias propuestas para el producto son:

- Establecer una marca propia, que permita identificar y diferenciar el producto de entre todos los demás.
- Se debe generar una marca que relacione el producto con la empresa, desvinculando la relación actual de producto y productor.
- Deber registrarse la marca, en el Registro de la Propiedad Intelectual del Centro Nacional de Registros (CNR).

La marca debe contener un logo y un nombre. Esto puede hacerse con asesoría técnica solicitada a CONAMYPE, solicitando apoyo a instituciones de educación superior a través de pasantías de estudiantes de mercadeo o áreas afines.

- Mejorar la presentación del producto a través del diseño de un empaque de fácil identificación, puede ser una caja con logo propio. Los diseños del empaque

también pueden realizarse a través del apoyo de instituciones de educación superior, por medio de pasantías estudiantiles.

- Optar por diseños originales para el calzado, esto implica estar atento a la moda que se impone en el mercado, desarrollando ideas propias que permitan adecuar las características del producto a la moda actual.

Se pretende que un mejor diseño del producto y de su presentación capte más clientes en el mercado actual y pueda incursionar en nuevos mercados compitiendo con la mezcla precio/calidad. El precio variará según la calidad ofrecida al mercado objetivo al que se ofertará el producto, de tal manera que se acepte el precio según la calidad percibida del producto.

#### **4.3.2.2. Precio**

Según Kotler (2002) El precio como componente de la mezcla de marketing, está constituido por precio de lista, descuentos, complementos, período de pago, condiciones de crédito.

Las estrategias de precio que se proponen son:

- Crear una política de precio que relacione éste con la calidad del diseño. Se ofrece el producto a un precio determinado, según el producto presentado en cada mercado.
- Establecer un margen de ganancia que sea flexible, considerándolo con respecto al precio de venta y no al costo del producto. Actualmente el precio de venta se establece de la siguiente manera:  $P_v = C * (1 + \% \text{ utilidad})$ .

En donde:  $P_v$  = precio de venta,  $C$  = costo

- Se propone que se calcule de la siguiente manera:  $P_v = C / (1 - \% \text{ utilidad})$ , aplicando el porcentaje de descuentos al precio de venta y no al costo. De esta manera podrá establecer la política de descuentos adecuada.
- Si no se cuenta con un sistema de costeo, se puede sugerir el precio basándose en precios de referencia de empresas grandes, para no vender más caro, pero tampoco

demasiado barato con respecto a ellos. Si el precio de venta es muy elevado, se deben bajar los costos.

- Analizar periódicamente los precios del mercado para lograr mantener una ventaja competitiva en precio.
- Crear políticas de ventas, diferenciada según los clientes en el mercado. Ejemplos: ofrecer un porcentaje mayor de descuento a clientes mayoristas; establecer descuentos por pronto pago a clientes que optan por el crédito.
- Crear una política de descuentos flexible, adecuada a cada cliente y bajo condiciones establecidas. Debe estar fundamentada en el precio calculado, estableciendo cuidadosamente el monto de descuentos que se hará sin alterar el porcentaje de utilidad requerido.

Ejemplo de cálculo de precio de venta, aplicando los descuentos a él y no al costo:

Si el costo de producción del calzado es \$5.00 y se establecen los siguientes porcentajes:

% por pronto pago = 5%

% comisiones = 5%

% utilidades = 15%

% gasto de venta = 3%

Al totalizar los porcentajes se tiene un 28%. Si se quiere calcular el precio de venta, utilizando la fórmula propuesta:  $Pv = C / (1 - \% \text{ utilidad})$  se tiene:

$$Pv = 5 / (1 - 0.28) = \$6.94$$

Si se calcula con base a la fórmula tradicional, se tiene:

$$Pv = 5 * (1 + 0.28) = \$6.40$$

La diferencia en el cálculo es \$0.54 centavos que se vuelven pérdida para el productor, al aplicar el porcentaje de descuentos y calcular su margen de ganancia.

#### **4.3.2.3. Promoción**

La promoción, como componente de la mezcla de marketing se integra por: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo. (Kotler, Dirección de Marketing. Conceptos esenciales, 2002)

Las estrategias enfocadas a la promoción son:

- Establecer una política de promoción de ventas: descuentos por pronto pago de un 10% al 15% sobre el precio de venta, tal como se ha establecido en el precio.
- Crear una estructura de publicidad: diseñando afiches que se coloquen en salas de venta, con el objetivo de posicionar la marca en la mente del cliente.
- Promocionar, de forma personalizada, camisetas entre el personal de ventas de los clientes, colocando el nombre de la tienda y la marca del producto de la empresa.
- Distribuir promocionales con el logo y la marca del producto.
- Participar en ferias de calzado, aprovechando el apoyo de la CONAMYPE. Al menos una vez al año en diferentes sectores del país, que pueden ser mercados potenciales.
- Patrocinar eventos deportivos, proporcionando uniformes deportivos con el logo y marca del producto.
- Tener presencia en internet, a través de anunciarse en páginas amarillas en forma gratuita, crear un soporte técnico para manejar página web o fanpages que den a conocer la empresa.
- Crear paquetes de temporada, en donde se den descuentos o alargar el tiempo de crédito, focalizados a los mejores clientes.
- Organizar “showroom” de calzado una vez al año, en lugares estratégicos que sean de fácil acceso a los clientes (restaurantes o cafeterías) en donde se oferten los paquetes de temporada, descuentos accesibles y tiempo adicional al que comúnmente se colocan los créditos.

#### **4.3.2.4. Plaza**

Según Kotler (2002), la plaza, como componente de la mezcla de marketing, se integra por: canales de distribución, cobertura, surtidos, ubicaciones, inventario, transporte.

Las estrategias enfocadas a la plaza o la distribución son:

- La innovación en la logística de entrega es un elemento clave dentro de la distribución o plaza, se propone la subcontratación de una empresa de distribución, quien sería la que proporcione el transporte, el personal y otros recursos necesarios para entregar el producto en su destino, asumiendo los seguros requeridos para confiarles la mercancía. Entre las empresas que prestan este servicio están: Aeroflash y Urbano Express.
- Identificar comercios bien establecidos en el mercado, que tengan un puestos de venta fijos (que estén tasados por la Municipalidad) y no sean ambulantes, en donde se pueda colocar el producto en forma confiable.
- Contratar ejecutivos de venta en cada zona, de tal manera que se logre cubrir mercados en las tres zonas del país: occidental, oriental y central.
- Optar por un crecimiento horizontal, que implique una estrategia de ventas mediante la contratación de nuevos ejecutivos de venta para la comercialización de otros productos diferentes a los que ya se venden, de tal forma que se pueda identificar en el mercado con otra marca de producto, otro empaque y distintivos, con nombre de otra empresa que se introduce al mercado. Todo esto con el objetivo de captar efectivo de parte de los clientes de forma oportuna y cuantitativa; lo que permitirá el incremento de los ingresos para el propietario, según las cantidades vendidas.

Esta estrategia se propone para vender más, de lo contrario se debería aumentar las ventas con el mismo ejecutivo, pero el resultado es nulo, como si no se hubiera incrementado la venta; porque el cliente no está educado para responder a nuevos compromisos de niveles de endeudamiento que supere su capacidad de pago. No está acostumbrado a incrementar su cuota de pago al mismo vendedor.

### **4.3.3. Estrategia de administración del área de ventas**

#### ***4.3.3.1. Contratación de ejecutivos de ventas.***

El objetivo de esta estrategia es no incrementar los costos fijos de la empresa. Para lo cual se propone:

En el momento de contratar un ejecutivo de ventas, se recomienda enfocar sus ingresos mediante la comisión por cobro. La comisión por cobro significa que se paga contra el pago recibido por producto colocado.

Una comisión por cobro que sea lo suficientemente atractiva y manejable dentro de los elementos del costo del producto (comisión para el vendedor).

La comisión constituye el ingreso total del ejecutivo de ventas, y que deberá reflejarse de la siguiente manera: salario mínimo vigente para el rubro (sujeto a descuentos) y el resto como viáticos (no sujeto a descuentos) para que perciba más efectivo.

#### ***4.3.3.2. Estrategias de control de cuentas por cobrar.***

Cuando no se supervisan las cuentas por cobrar, los vendedores pueden no ingresar el dinero de las mismas.

Se propone contratar, eventualmente, a un ejecutivo para que supervise las cuentas por cobrar distribuidas en las tres zonas del país donde se ha colocado el producto. Esta contratación eventual permite evitar un costo fijo en la empresa, ya que sus servicios se requieren dos veces al año, cuando se necesite supervisar.

#### ***4.3.3.3. Estrategia de disminución de pérdidas en cuentas incobrables.***

Se recomienda tomar en cuenta, en los elementos del costo, un 1.5% sobre el precio de venta para aprovisionamiento de futuras pérdidas en cuentas incobrables a causa de variables externas independientes (asaltos a vendedores, renta por parte de pandilleros, cuentas incobrables por razones imputables al cliente).

### **4.4. Guía para la comercialización de calzado en las micro y pequeñas empresas.**

Esta guía consiste en enunciar una serie de pasos a seguir para implementar la estrategia de comercialización, incluyendo los instrumentos necesarios para su ejecución.

#### **4.4.1. Estructura del proceso de comercialización**

El proceso de comercialización se puede definir en una serie de pasos para lograr su correcta implementación.

Se presentan a continuación los pasos que se han considerado necesarios para el desarrollo de la estrategia.

**Paso 1.** Investigación del concepto de calzado a producir, de acuerdo al mercado objetivo.

Se hace un análisis de la maquinaria con la que se cuenta y la capacidad de producción de la misma. Con este paso se busca determinar que tanta capacidad se tiene para

producir una determinada muestra de calzado (prototipo) y poder surtirle al mercado objetivo.

Se recomienda que el empresario tenga conocimientos básicos para diseñar un estilo de calzado determinado o conozca a la persona adecuada que le proporcione los servicios de diseño del prototipo; esto implica adquirir los patrones a seguir para la producción y una muestra física del producto a obtener.

Sugerencia para encontrar estilos: visitas a sitios de internet, revistas de moda, tendencias que marca la competencia, etc.

**Paso 2.** Contratación del ejecutivo de ventas que se encargará de promover el calzado y ejecutar la preventa o comercialización de la muestra.

En este paso se desarrolla la comercialización de la muestra o prototipo, el instrumento utilizado es la orden de pedido.

**Paso 3.** Dictado de órdenes de pedido por parte del vendedor.

En este paso se da la pre-venta, es decir se toma el pedido con la cantidad de producto que el cliente necesita que le surtan y el tiempo de entrega.

El instrumento utilizado en este paso es la orden de pedido.







Contabilidad o gerente administrativo recibe la orden de recepción de mercadería y audita la orden de tal forma que el monto a pagar coincida con lo recibido de los proveedores o producción.

**Paso 11.** Pago de mercadería recibida.

Contabilidad procede a pagar la mercadería recibida según los términos acordados en el momento de contratación de la misma. Para esto se lleva un archivo de cada proveedor en el cual se registran todos los convenios de contratación de los servicios.

Se utiliza el instrumento orden de pago a proveedor (Boucher)

Figura 7. Pago a proveedor (Boucher)

NOMBRE: \_\_\_\_\_

No. de Cheque:	<input type="text"/>	No. de Cuenta Corriente:	<input type="text"/>
DESCRIPCION		DEBE	HABER
CLASIFICACIÓN		TOTAL CHEQUE \$ <input type="text"/>	
Elaborado por	Recibi Conforme	Autorizado por	Fecha
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

IMP SAN JACINTO TEL. 7422-0581

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en empresa investigada (2014)

**Paso 12.** Seleccionar mercadería según órdenes de pedido en la pre- venta.

En este paso se comienza a ejecutar la venta propiamente dicha y lo primero que se realiza es revisar la orden de pedido (dictada en el paso 3) y se ordena la mercadería a empacar según requerimiento de cada cliente.

**Paso 13.** Facturar órdenes de pedido.

La orden de pedido (dictada en el paso 3) y que utilizó en el paso anterior se lleva al encargado de facturación para emitir la orden de envío o factura. El encargado de facturación será responsable de emitir el documento a nombre de los clientes según mercadería recibida a proveedores y para eso tendrá que ir a revisar visualmente cada paquete de mercadería a bodega, para asegurar que lo que se escribe en la factura coincide exactamente con el producto en físico que ha solicitado el cliente y que está listo para enviársele.

Figura 8. Nota de envío de mercadería o factura



# NOTA DE ENVIO

ENVIO  
 Nº 013580

CLIENTE _____		TEL.: _____	
DIRECCIÓN: _____			
VENDEDOR		FECHA DE DESPACHO	

CANT.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VENTAS AFECTAS
<b>SON:</b>			<b>TOTAL</b>	
DESPACHO	RECIBIDO POR			
	<b>NOMBRE</b>			
	<b>FIRMA</b>			

Tiraje: de 6,251 al 21,250.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en empresa investigada (2014)

**Paso 14.** Elaborar guías o envíos de paqueterías.

La empresa subcontratada proporciona las guías para identificar los paquetes que se van a transportar, desde la bodega hasta el destino final que es el cliente. Las guías contienen el nombre del cliente, la dirección de entrega, el número de factura o envío que identifica al paquete y de forma opcional el número de artículos y valor total del mismo.

**Paso 15.** Introducir al paquete una copia de la factura según cliente destinatario.

El bodeguero recibe de facturación una copia del envío o factura, para introducirlo al paquete que se enviará.

**Paso 16.** Rotular el paquete con datos del cliente destinatario y sellarlo.

El bodeguero identifica el paquete con el nombre y dirección del cliente destinatario, poniéndolo en una parte visible del paquete. Posteriormente sella el paquete de tal manera que quede hermético. Se recomienda utilizar como embalaje caja de cartón corrugado o bolsa de plástico con calibre recomendado que soporte un peso mínimo de 40 libras; estas bolsas se compran en dos tamaños: jardín (con capacidad máxima de 36 pares) y medio jardín (con capacidad máxima de 20 pares)

**Paso 17.** Entregar paquetes de mercadería a empresa subcontratada, encargada de la logística de distribución.

Después de haber sellado cada uno de los paquetes, se le entrega a la empresa subcontratada según horarios de rutas convenidas en el contrato.

**Paso 18.** Confirmar la recepción de los paquetes por parte de los clientes.

El cliente verifica que su paquete corresponde a su pedido y que el embalaje no ha sido alterado en el transcurso de transporte de la mercadería. En caso de que el paquete tenga signos de haber sido alterado, se ha acordado con el cliente previamente que no tocará el paquete hasta que el ejecutivo de ventas llegue a verificar lo recibido.

**Paso 19.** Visitar a los clientes para hacer efectiva la venta.

El vendedor visita a cada cliente, por lo general, cada ocho o quince días; durante esas visitas se verifica la mercadería que recibió, se cobran facturas pendientes y se sacan nuevos pedidos (volver al paso 2).

Instrumentos utilizados: si se consolida la venta, se utiliza la orden de pedido y al cobrar se utiliza recibo de caja o de ingreso; si hay devoluciones se utiliza la orden de devolución.

Figura 9. Recibo de ingreso




**RECIBO DE INGRESO**

05301 SERIE "C"

FECHA: \_\_\_\_\_ CÓDIGO CLIENTE: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

CANTIDAD: \_\_\_\_\_ POR \$:

AB  CT

N° FACTURA	VALOR TOTAL	DSTO. REBAJA	DEVOLUCIÓN	ABONO DEL DÍA	NUEVO SALDO
TOTAL PAGOS \$					

CH  EF

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

---

---

**VENDEDOR**

---

**CLIENTE**

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en empresa investigada (2014)

Figura 10. Orden de devolución



**NOTA DEVOLUCION**

No. 0901

FECHA: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

Reg. No.

No. FACTURA	No. RECIBO	ESTILO	A	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	PARES	VALOR PAR	VALOR TOTAL
			B	27	28	29	30	31	32								
			C	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_ CLIENTE  
 F. \_\_\_\_\_ VENDEDOR  
 F. \_\_\_\_\_ BODEGA

Imp. San Jacinto Tel : 2422-0581

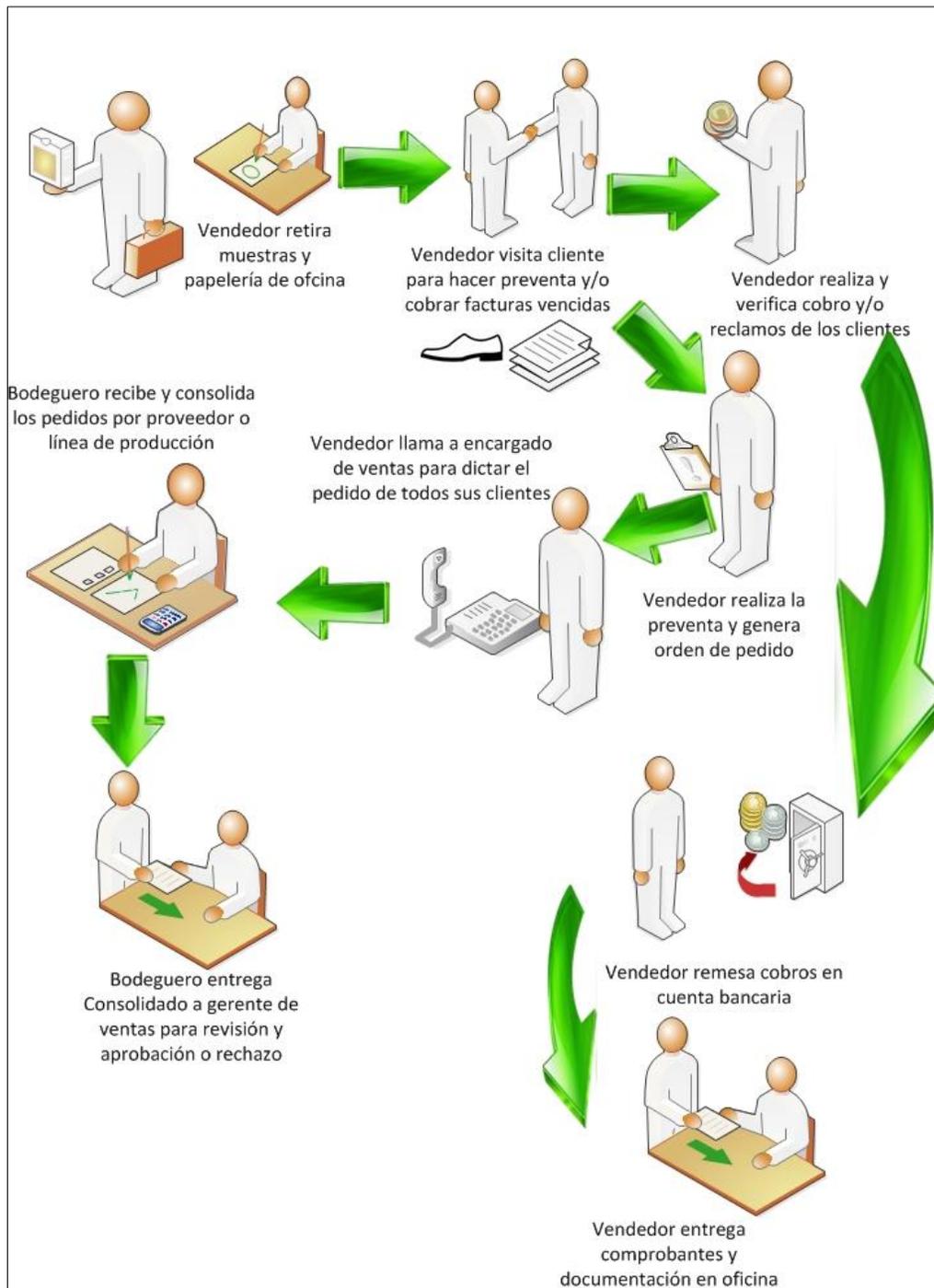
Fuente: Elaboración propia con información obtenida en empresa investigada (2014)

**Paso 20.** Remesar al banco, el efectivo producto de la venta.

El vendedor tiene que remesar, diariamente, al banco según acceso y horarios del mismo; en caso de andar en un lugar donde no hay una sucursal del banco para remesar, el vendedor es responsable del manejo y destino de ese dinero ante cualquier suceso.

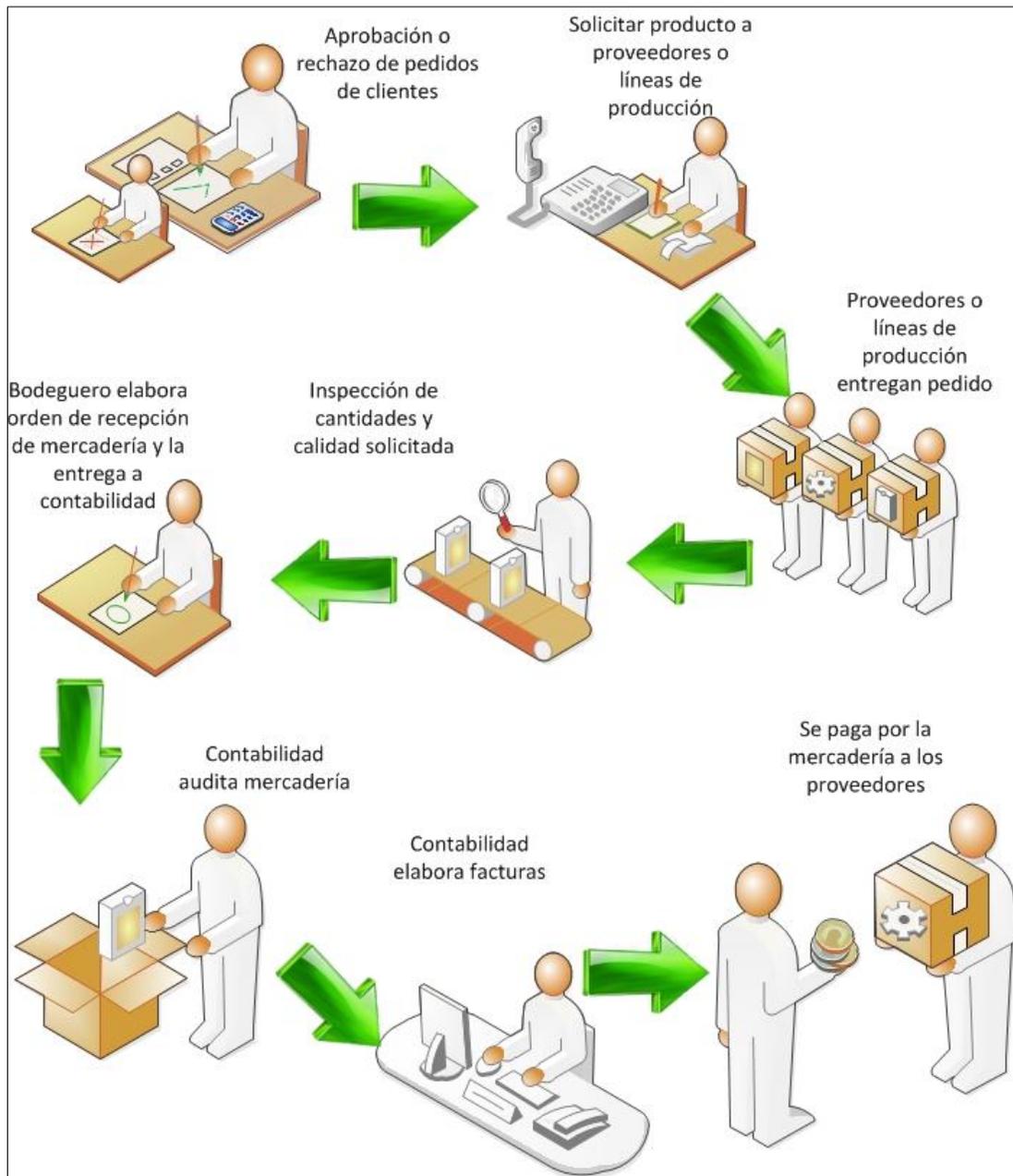
Con el fin de facilitar la comprensión de este proceso, se presenta de forma sencilla y gráfica cada parte del mismo. Se ha separado el proceso en tres etapas básicas: la pre- venta, la solicitud y recepción de pedido, y la entrega de mercadería.

Figura 11. La pre- venta en el Proceso de comercialización.



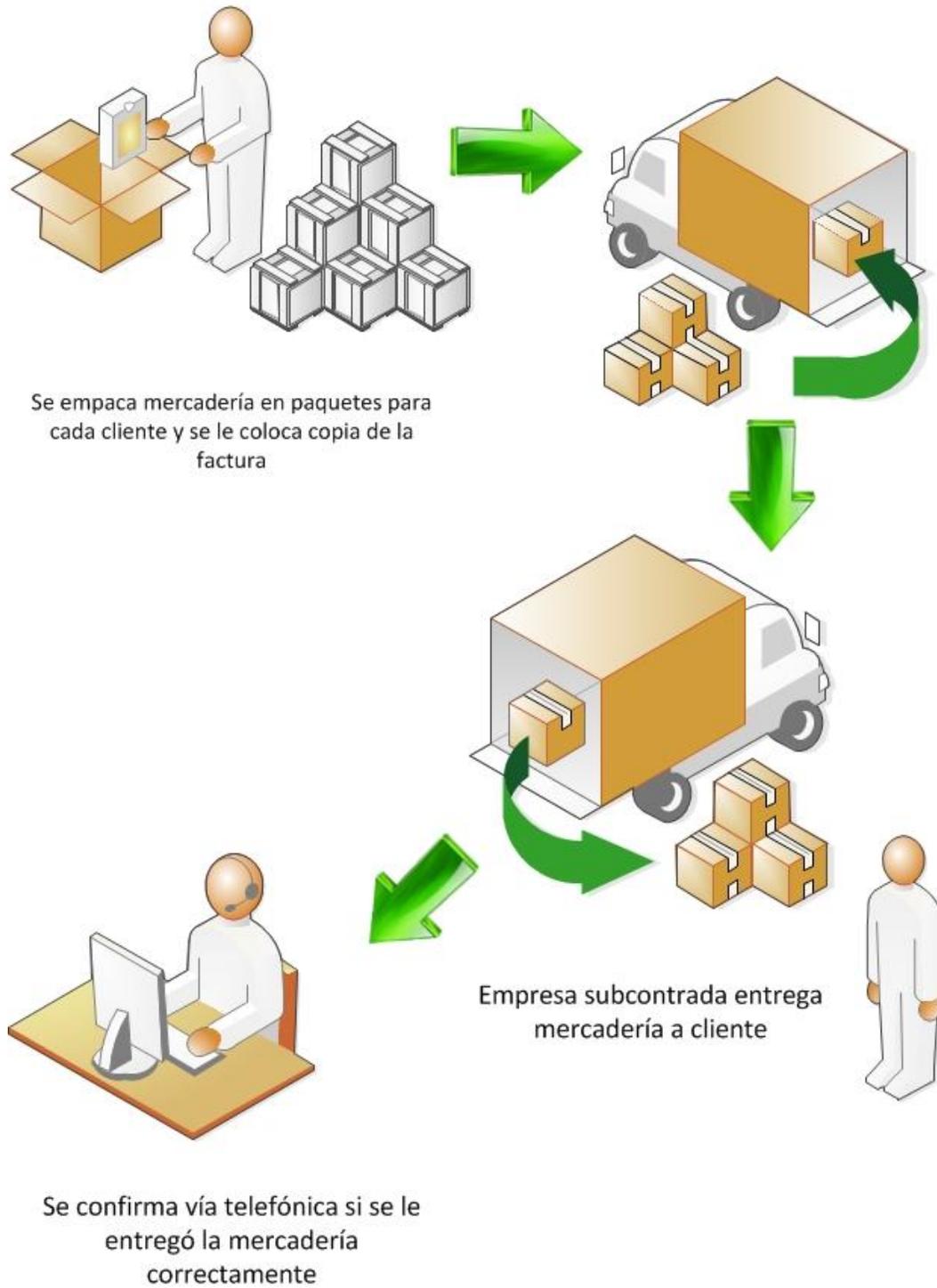
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. La solicitud y recepción del pedido en el Proceso de comercialización



Fuente: elaboración propia.

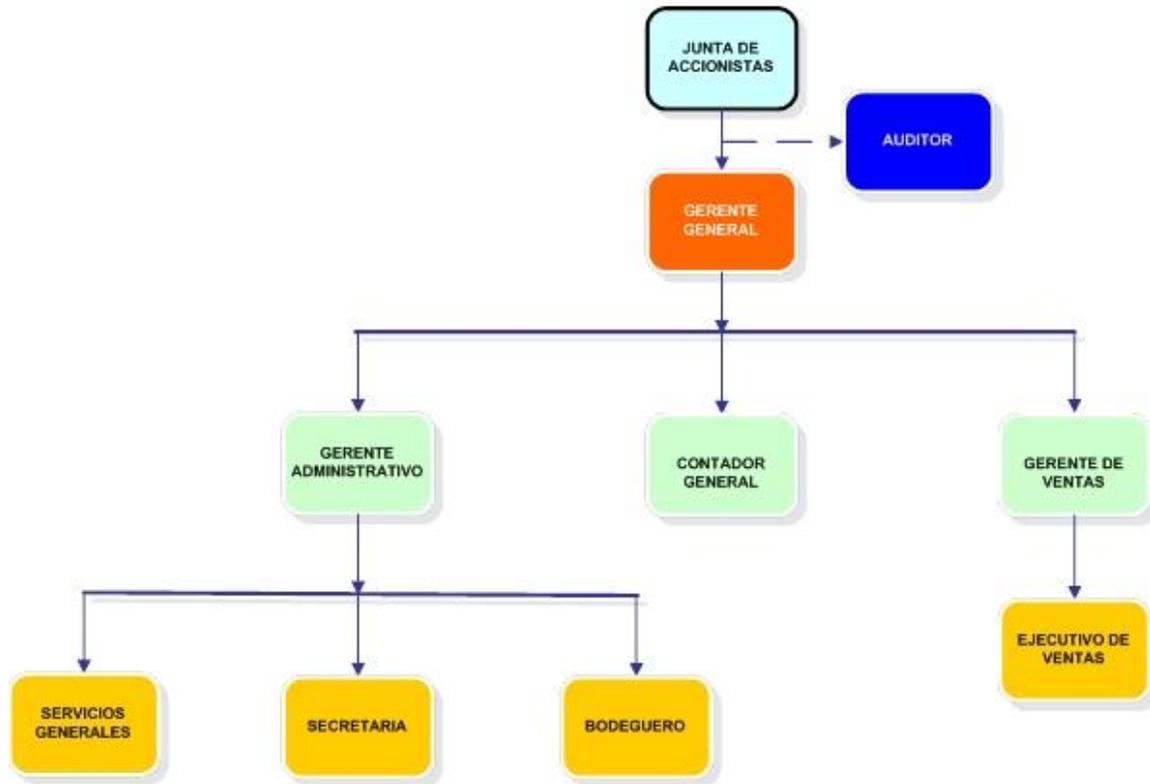
Figura 13. La entrega de mercadería en el Proceso de Comercialización.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2. Propuesta de estructura organizativa para desarrollar el proceso de comercialización.

Figura 12. Organigrama propuesto para una micro y pequeña empresa



Fuente: elaboración propia.

Para que se desarrolle adecuadamente esta estructura, se presentan las principales funciones para cada puesto.

##### 4.4.2.1. Funciones principales del puesto ACCIONISTA

- Elaborar el Plan de Negocios.
- Evaluar, analizar y autorizar la importación de inventarios.
- Evaluar las políticas de negocios.
- Elaborar proyectos.
- Preparar planes estratégicos para autorización en Junta Directiva.
- Sostener reuniones mensuales para la revisión de operaciones.

- Supervisar planes de trabajo de las direcciones organizativas.
- Representar a la empresa en eventos nacionales e internacionales de interés comercial.
- Realizar contactos con proveedores para cotizar y negociar compras de insumos/productos de acuerdo a lineamientos de la organización.
- Evaluar/Autorizar opciones de compra de inventarios/activo fijo.

#### ***4.4.2.2. Funciones principales del puesto AUDITOR***

Se debe considerar que este puesto puede ser contratado por servicios profesionales.

- Certificar y registrar actividades desempeñadas en la empresa.
- Realizar contraloría de procesos, erogaciones, procedimientos, políticas de trabajo.
- Auditar estados financieros y otros reportes económicos.
- Auditar activos y pasivos de la organización.
- Auditar formularios, actividades y reportes.
- Auditar los inventarios.
- Realizar arqueos de caja, cuentas por cobrar, cuentas de banco e inventarios.
- Analizar y reportar el comportamiento del flujo de efectivo y las cuentas por cobrar de la empresa.
- Revisar el presupuesto anual de trabajo.
- Asesorar a la auditoría interna y la Junta Directiva.
- Asesorar a ejecutivos para la toma de decisiones.
- Elaborar recomendaciones administrativas y de financiamiento.
- Mantener un registro de los controles ejecutados y sus resultados.
- Verificar la correcta aplicación de las políticas de negocio y directrices emanadas de Junta Directiva.
- Verificar la aplicación correcta y consistente de los principios contables.
- Verificar la custodia de los recursos de la empresa.

- Elaborar estudios de leyes aplicables a la industria y el comercio.
- Elaborar estudios y dictámenes sobre el desarrollo de operaciones, especialmente de carácter financiero.

#### ***4.4.2.3. Funciones principales del puesto GERENTE GENERAL***

- Planificación, dirección y supervisión del que hacer general de la gerencia.
- Recomendación de niveles/opciones de endeudamiento.
- Aprovisionamiento oportuno de los bienes y servicios para las operaciones de la empresa.
- Planificación de compras.
- Planificación, administración y optimización de los fondos financieros de la empresa.
- Consolidación y seguimiento del Plan de Negocios y de la empresa.
- Apoyo en el análisis y determinación de estrategias y objetivos de la empresa.
- Supervisión de la ejecución de políticas establecidas en el área.
- Resolución de problemas administrativos y financieros.
- Administración de las relaciones bancarias.
- Redacción de normas, reglamentos y lineamientos de conducta.
- Administración y supervisión del personal asignado.
- Contratación y evaluación de personal.
- Estudios de bolsa de trabajo y sueldos de mercado.
- Elaboración de planes de desarrollo y apoyo al personal.
- Implementación de una cultura de trabajo, según metas y políticas establecidas para la dirección.
- Definir los mecanismos financieros idóneos y su utilización para maximizar el rendimiento económico de los fondos de la empresa.
- Tramitar fondos para la fluidez de las operaciones de la empresa.
- Autorizar desembolsos.
- Autorizar los estados financieros dentro de la empresa.
- Participar en la elaboración de planes, políticas y procesos de trabajo.

- Aplicar las políticas de la empresa y las establecidas por la ley.
- Participar en reuniones de Junta Directiva.
- Revisar o crear procedimientos.
- Verificar el horario de entrada y salida del personal.
- Negociación con proveedores.
- Control de apertura y cierre de alarma.
- Autorización cheques.
- Verificar la venta y cobro.
- Autorización de montos a clientes.
- Autorización de precios de los productos.
- Gestión de liquidación de producto estancado en bodega.
- Participar en reuniones de interés empresarial.

#### ***4.4.2.4. Funciones principales del puesto CONTADOR GENERAL***

- Planificación de actividades a desarrollar.
- Preparación de estados financieros.
- Control sobre los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.
- Cumplimiento sobre aspectos legales y tributarios de la empresa.
- Elaboración y revisión de partidas contables.
- Revisión de partidas contables realizadas en otras áreas de la empresa.
- Ejecución de cierres contables e impresión de libros contables legales.
- Revisión y justificación de las variaciones según presupuesto y gasto real.
- Elaboración de reportes y estadísticas financieras para auditores y personas autorizadas.
- Control, administración, registro y consolidación de las actividades bancarias de la empresa.
- Seguimiento a las disposiciones gubernamentales (fiscales, legales, tributarias, arancelarias, etc.) que afectan la labor contable de la empresa.
- Cuadre mensual de libros contables; auxiliares y mayor.

- Realización de transacciones de ajuste autorizadas.
- Mantenimiento de trazabilidad absoluta de las operaciones y sus respectivas autorizaciones.
- Revisión y liquidación del fondo circulante. (caja chica).
- Revisión y mantenimiento de Conciliaciones Bancarias.
- Apoyo en la ejecución del inventario físico, y revisión de cartera.
- Implementación de una cultura de trabajo, según metas y políticas establecidas para el área.
- Revisar todas las partidas contables realizadas por el auxiliar contable (si hay) y las generadas por otras áreas.
- Revisar el cuadro de los diferentes auxiliares que integran el sistema contable.
- Ejecutar cuadro de Cierre mensual.
- Ejecutar cuadro de Cierre anual.
- Imprimir Legal de Libro Diario Mayor.
- Imprimir Legal de Libro de Actas de Junta General y Junta Directiva.
- Imprimir Legal de Libro de Aumento y Disminución de capital.
- Imprimir Legal de Libro de Registro de Accionistas.
- Supervisar el cumplimiento de los aspectos tributarios en todas las actividades que realiza la Empresa.
- Elaborar el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, Notas a los Estados Financieros, Anexos a los Estados Financieros.
- Elaborar Estados Financieros comparativos.
- Conciliar las Cuentas de activo, pasivo y cuentas de resultados.
- Elaborar y presentar información a la Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Elaborar y presentar información a la Superintendencia.
- Elaborar Declaración de Impuesto sobre la Renta Anual.
- Elaborar y cuadrar declaración de IVA y Pago a Cuenta.
- Elaborar y presentar información a la Alcaldía Municipal.

- Elaborar los reportes de determinación de los resultados reales versus lo presupuestado.
- Revisar todas las erogaciones.
- Revisar todas las aplicaciones que efectúan las instituciones financieras.
- Atender auditores autorizados que nos visitan.
- Facilitar la información y documentos solicitados por los auditores autorizados.
- Reportar anomalías en los registros, o su procesamiento.
- Revisar y actualizar disposiciones de carácter legal, comercial, tributario, contable o fiscal que afecten el registro de las operaciones de la Empresa.
- Mejorar los indicadores de productividad y calidad de su área.
- Revisar las cuentas por cobrar.
- Aprobar facturación de clientes.
- Coordinar despacho con vendedores.
- Facturar a clientes.
- Elaborar cheques, Boucher y pagos a proveedores.
- Inspeccionar el despacho de mercadería.
- Liquidación con vendedores.
- Reserva de cheques.
- Pago de planillas sueldos y salarios, AFP y ISSS.
- Pago de vacaciones, aguinaldos.
- Verificar saldos de bancos.
- Verificar saldos de bancos.
- Cotización de insumos.
- Elaboración de constancias de sueldos.
- Control de cheques post fechados.
- Cuadre de cobros y pago de comisión.

#### ***4.4.2.5. Funciones principales del puesto GERENTE DE VENTAS***

- Elaborar la distribución de carteras y territorios a vendedores asignados.

- Preparar y ejecutar planes y programas de mercadeo y posicionamiento de marcas y productos.
- Elaborar la planificación de las ventas anuales en base a análisis del mercado.
- Administrar y supervisar las actividades del cuerpo de ventas.
- Controlar el cumplimiento de las metas y políticas establecidas al cuerpo de ventas.
- Preparar estrategias de venta de calzado.
- Planificar visitas a clientes.
- Aplicar, supervisar y ejecutar políticas de precios, descuentos, créditos y cobros.
- Atender a clientes para cierres de negocios.
- Evaluar y proponer nuevos productos, oportunidades de negocio.
- Ejecutar políticas de comisiones.
- Preparar y ejecutar investigaciones de mercado y productos.
- Realizar actividades de capacitación técnica.
- Elaborar material técnico de promoción/soporte.
- Promoción de productos.
- Analizar y comparar periódicamente los resultados de ventas y ganancias derivadas de la operación asignada.
- Analizar, diseñar y preparar los presupuestos de mercadeo y ventas.
- Llevar un control de las ventas diarias y otras estadísticas.
- Identificar y resolver problemas de trascendencia para la ejecución de las ventas.
- Realizar campañas de ventas para el logro/la superación de los objetivos anuales.
- Apoyar las actividades de investigación de mercadeo y competencia.
- Administrar la participación en eventos de promoción técnica y comercial.
- Cotizar productos a clientes.
- Elaborar planes de ventas semanales y anuales.
- Supervisar la venta/entrega de los productos.
- Supervisar los niveles de inventario de los productos para venta.
- Supervisar el desenvolvimiento del cuerpo de ventas.
- Supervisar y reportar los niveles de convenios de venta
- Coordinar la participación en actividades gremiales de proyección técnica.

- Llevar a cabo demostraciones del calzado a clientes.
- Evaluar y presentar resultados de aplicación de técnicas a las Gerencias de Ventas.
- Implementar una cultura de trabajo, según metas y políticas establecidas para la Gerencia General.
- Administrar, supervisar y evaluar al personal asignado.
- Planificar, evaluar y autorizar el desarrollo profesional del personal de ventas.
- Revisar/proponer planes de remuneración al personal asignado.
- Capacitar personal de ventas y de operaciones.
- Realizar reuniones de “Puertas Abiertas” con el personal.
- Mejorar los indicadores de productividad y calidad de su área
- Mantener en alto y en permanente ascenso el nivel de motivación del personal a su cargo
- Entrenar al personal a su cargo

#### ***4.4.2.6. Funciones principales del puesto EJECUTIVO DE VENTAS***

- Planificar visitas a clientes.
- Planificar rutas por zonas de atención.
- Visitar a clientes distribuidores.
- Cumplir metas de venta establecidas.
- Llevar a cabo la promoción/venta de calzado.
- Llevar documentación de venta/cobro a los clientes.
- Recuperar cartera de clientes.
- Cobrar a clientes.
- Revisar el estado crediticio de los clientes.
- Tramitar crédito a nuevos clientes.
- Auditar cartera de clientes.
- Referir cuentas riesgosas de cobro.
- Buscar nuevos clientes.
- Entregar productos a lugares no accesibles.

- Promover nuevos productos (estilos).
- Conocer y aplicar efectivamente las políticas y metodologías de trabajo de la empresa.
- Dar cumplimiento al Código de Conducta.
- Tener reuniones periódicas con la Gerencia de Ventas.
- Participar en actividades afines al ramo del calzado.
- Colaborar en la elaboración y seguimiento de estudios de mercado.
- Detectar la existencia de nuevos productos de la competencia en el mercado.
- Elaborar reportes de recuperación y cobros.
- Elaborar cotizaciones.
- Remitir formulario de cotización a oficina central de la empresa.
- Canalizar servicios de la empresa al cliente.
- Canalizar a la empresa la situación, los requerimientos, información del cliente, del mercado y de la competencia.
- Definir requerimientos de apoyo técnico para la elaboración de un nuevo calzado y entrega.
- Retroalimentar situación de mercado.
- Elaborar reportes de actividades.
- Asegurarse que el cliente tiene capacidad de pago.
- Obtener información de clientes potenciales.
- Observar la calidad de productos similares.

#### ***4.4.2.7. Funciones principales del puesto GERENTE ADMINISTRATIVO***

- Supervisión del abastecimiento de los recursos (humano, material y financiero).
- Control sobre el movimiento de los recursos adquiridos/asignados.
- Contacto a nivel bancario.
- Supervisión del almacenamiento adecuado de los recursos dentro de las bodegas.
- Supervisión de limpieza y condiciones de salubridad de las instalaciones.
- Supervisión de custodia de activos fijos de la empresa.

- Control de disponibilidades y pagos de compromisos a proveedores y Bancos.
- Administración y supervisión de compras.
- Administración del recurso humano de la empresa.
- Programación de la distribución y asignación de servicios.
- Responsabilidad directa de las áreas logísticas de la empresa.
- Identificar las necesidades de recursos para mantenimiento de infraestructura de la Empresa o equipo.
- Contratar servicios varios.
- Apoyar a la Gerencia en el seguimiento de proyectos y actividades.
- Atender necesidades de Administración Superior.
- Revisar y validar cheques.
- Autorizar órdenes de compra.
- Autorizar solicitudes de egresos.
- Autorizar vencimientos de compromisos de pago.
- Revisar estados financieros.
- Supervisar buen estado de los equipos de empresa.
- Controlar inventarios de la empresa de las diferentes bodegas.
- Elaborar planes de desarrollo de personal asignado.
- Atender requerimientos del personal.
- Realizar reuniones periódicas con personal.
- Elaborar el presupuesto general de la empresa.
- Mantener en alto y en permanente ascenso el nivel de motivación del personal a su cargo.
- Facturación.
- Apertura y cierre de alarma.
- Hacer respaldo del sistema cada tarde.
- Programa de recolecta de paquetería.
- Entrega de pedido a proveedores.
- Contacto vía teléfono con vendedor.
- Entrenar al personal a su cargo.

- Consolidación de ventas semanales.
- Verificar cartera de vendedores en sistema.
- Contabilizar saldos en bancos.
- Consolidado de paquetes semanales.
- Codificar nuevos estilos de calzado.
- Cuadratura con vendedores.
- Consulta a clientes.
- Verificar saldos de clientes.
- Control de pedidos a proveedores.
- Actualizar carteras por vendedor.
- Compra de consumibles.
- Entrevista de personal nuevo a contratar.
- Inducción al personal.
- Entrega de papelería a vendedores.
- Pago de planillas.

#### ***4.4.2.8. Funciones principales del puesto SECRETARIA***

- Atención al público.
- Atención del conmutador telefónico con las líneas troncales y extensiones internas.
- Manejo y distribución de correspondencia.
- Recepción y entrega de documentos y pago de proveedores.
- Asistencia de oficina y archivo.
- Control de ubicación de personal.
- Manejo de mensajería interna.
- Realizar contactos nacionales e internacionales.
- Trasladar comunicaciones a todas las áreas de la empresa.
- Recibir y reportar fallas de la central telefónica.
- Atender solicitantes para cobro.
- Brindar ayuda secretarial cuando fuese necesario.

- Registrar entradas/salidas del personal.
- Recibir mensajes y canalizar acordemente.
- Identificar riesgos y problemas potenciales.
- Entregar documentos de pago según instrucciones recibidas.
- Recibir documentos de cobro para la empresa.
- Llevar control de llamadas diarias (Bitácora)

#### ***4.4.2.9. Funciones principales del puesto BODEGUERO***

- Control de las Entradas y Salidas de calzado.
- Coordinación del orden y aseo en bodega.
- Planificar la ubicación de los materiales.
- Identificar anomalías y reportar para su atención inmediata.
- Generar la información para la actualización de los registros de inventarios y despachos de material de calzado.
- Atender consultas acerca de inventarios de calzado.
- Preparar mercadería para enviar.
- Recibir mercadería.
- Recibir vía telefónica pedidos de mercadería, por parte de los vendedores.
- Verificar y consultar la retención de mercadería de algún cliente.
- Limpieza del local.
- Ordenar mercadería y rotular según clientes y vendedores.
- Archivar y documentar (guías de envíos, pedidos de vendedores).
- Llenado de documentos de recibido de mercadería a proveedores para efectos de liquidación.
- Control de calidad.
- Recepción de calzado.
- Ordenar exhibidor de muestras.
- Inventarios de (cajas, bolsas, marcas, tape para sellar paquetes.)
- Recibir muestras de zapatos y codificarlas

- Mostrar mercadería.

#### ***4.4.2.10. Funciones principales del puesto SERVICIOS GENERALES***

- Limpiar diariamente las oficinas y mobiliario.
- Planificar y realizar limpiezas extensivas periódicas.
- Aplicar desinfectantes a las instalaciones y mobiliarios.
- Reportar malos hábitos de limpieza en las instalaciones.
- Identificar, reportar y tratar problemas de parásitos, insectos y otros roedores.
- Identificar y reportar problemas en las instalaciones físicas y mobiliarios.
- Brindar atenciones de oficina a empleados y visitantes.
- Embellecer las instalaciones.
- Apoyar actividades de traslado de bienes, papelería, correspondencia, etc.
- Asear baños.
- Realizar otras actividades de auxilio por demanda.
- Administrar los suministros de limpieza y alimentación.
- Ayudar en diversas tareas que la administración le solicite.
- Apoyar en el área de bodega cuando sea necesario.
- Compra de los insumos necesario para que la oficina este limpia.

## Conclusiones

En la actualidad, el 100% de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana, no aplican adecuadamente ninguno de los elementos claves de la comercialización, ya que el producto carece de imagen, el precio lo establece el intermediario, basándose en el precio de los competidores, no hay políticas de promoción y los canales de distribución son inexistentes, generando que el empresario vaya él mismo a vender su producto, desaprovechando la fuerza de ventas.

Los productores de calzado no han aprovechado las asistencias técnicas que brindan instituciones de apoyo, que les permitan adoptar y utilizar las herramientas de la mezcla de marketing y eso los hace débiles para competir en el mercado y para incursionar en nuevos mercados.

La principal debilidad que se encuentra en las micro y pequeñas empresas es la disponibilidad de recursos financieros para mejorar su comercialización, es decir que cuentan con poco dinero en efectivo, obstaculizando la inversión que necesita para vender más.

El precio es un elemento muy importante relacionado con el producto que se ofrece. En la actualidad los empresarios no aplican una estrategia de definición del precio, solamente se conforman con ganar una mínima cantidad a cada par de zapatos. El precio de venta se calcula con base al costo del producto y no toman en cuenta el margen de utilidad que desean generar ni los porcentajes de descuentos que brindan.

Un poco más de la mitad de empresarios del sector de las micro y pequeñas empresas de calzado no utilizan medios estratégicos de promoción para dar a conocer su producto ni poseen una marca que los identifique de los demás.

Los consumidores consideran que el calzado artesanal es de buena calidad pero tienen la idea que este tipo de calzado solamente se comercializa en zapaterías pequeñas ubicadas en mercados municipales.

El 100% de los productores de calzado están dispuestos a aplicar una estrategia de comercialización para aumentar sus ventas.

Las instituciones de apoyo a microempresas, especialmente la CONAMYPE desempeña un papel muy importante en el desarrollo de una estrategia de comercialización, al brindar asistencias técnicas y promover actividades que permitan generar redes empresariales.

## Recomendaciones

*A los productores:*

Se deben generar acciones que permitan la adopción a corto plazo de la estrategia de comercialización propuesta, adaptándola a su situación actual.

Solicitar el apoyo técnico a la CONAMYPE, en las acciones en que la propuesta lo considera necesario, para lograr mayor competitividad en el sector, tal como la mejora en el producto y acciones de promoción.

Solicitar el apoyo de asistencias técnicas a la CONAMYPE para el área de administración de las empresas, a fin de crear una estructura organizativa que le permita desarrollar la estrategia de comercialización con éxito.

Se deben crear estrategias para calcular y disminuir costos sin afectar la calidad del producto, que permita establecer políticas de precios que atraigan a un mayor número de potenciales consumidores.

*A la CONAMYPE:*

Actualizar la base de datos de las microempresas productoras de calzado en el departamento de Santa Ana, proponiendo asistencias técnicas especializadas en el área de comercialización.

Continuar con la organización de ferias de calzado en el sector de microempresas que permita la relación entre ellas con fines de adquisición de materias primas a mejor precio y promoción de sus productos entre ellos.

## Referencias Bibliográficas

---

- (1997). *Libro Blanco de la Microempresa*. San Salvador: Editorial Díaz.
- Investigacion Holistica*. (2 de marzo de 2014). Obtenido de <http://investigacionholistica.blogspot.com>
- AMA. (2014). *American Marketing Association*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- CONAMYPE. (2004). *Estudio del Sector de la Microempresa en El Salvador*. San Salvador: MINEC.
- CONAMYPE. (2004). *Estudio del Sector de la Pequeña Empresa en El Salvador*. San Salvador.
- CONAMYPE. (2014). *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa*. San Salvador.
- CONAMYPE, D. d. (15 de noviembre de 2014). Apoyo de la CONAMYPE a microempresas. (J. V. Ramírez, Entrevistador)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Espinosa, R. (2014). *Blog de marketing y ventas*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://robertoespinosa.es/>
- FUSADES. (2006). *Hacia una MIPYME más competitiva*. San Salvador, El Salvador: FUSADES.
- Guízar Montufar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Venezuela: Payes Quirón.
- Kendall, K., & Kendall, J. (2005). *Análisis y Diseño de Sistemas*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1984). *Comercialización: un enfoque gerencial*. Argentina: Librería El Ateneo Editorial.
- Microempresario. (16 de octubre de 2014). Comercialización. (J. V. Ramírez, Entrevistador)
- MINEC. (2011). *Perfil Sectorial del Calzado*. San Salvador.
- Porter, M. E. (1994). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Real Academia, E. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <http://www.rae.es/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

# Anexos

---

## **ANEXO 1:**

### **GUÍA PARA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS**

**OBJETIVO:** Obtener información de primera mano sobre las micro y pequeñas empresas de calzado en Santa Ana y de la situación actual del mercado de los productos que comercializan con fin de contar con una base para el desarrollo de la investigación.

Cómo es el proceso que siguen los productores para proveer al mercado de su producto.

Las fuentes de financiamiento con que cuentan los artesanos.

Cómo comercializan sus productos y por qué medios promocionales.

De dónde provienen los insumos para la fabricación de los productos.

Cuál es el mercado que abarcan actualmente.

Cómo establecen los precios de los productos.

Qué tipos de canales de distribución poseen actualmente.

De qué forma ven a la competencia los micro y pequeños productores de calzado.

Cuentan con un plan de comercialización

## **ANEXO 2:**

### **GUÍA PARA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A INSTITUCIONES DE APOYO**

**OBJETIVO:** Obtener información de primera mano sobre el apoyo que brindan las instituciones a las micro y pequeñas empresas de calzado en Santa Ana y de la situación actual de la formación que ofrecen a los empresarios.

Registros actualizados del número de micro y pequeñas empresas productoras de calzado que se encuentren en el Departamento de Santa Ana.

Registro de cuántas empresas solicitan apoyo a la institución.

Tipo de apoyo que han solicitado.

Apoyo brindado en el área de comercialización.

Conocimiento de la forma en que las micro y pequeñas empresas comercializan los productos.

Mejoras en los procesos de comercialización.

**ANEXO 3:**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS PRODUCTORES DE CALZADO EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADOS**

Egresados de la Carrera de Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE) le solicitamos su colaboración al ayudarnos a contestar el siguiente cuestionario, la información que proporcione será utilizada para el desarrollo de una Estrategia de Comercialización.

**OBJETIVO:** Obtener información relevante para realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación actual de las micro y pequeñas empresas de calzado del Departamento de Santa Ana, con respecto a la forma de comercializar sus productos.

**INDICACIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas con varias opciones, donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y explicar si es necesario.

***Aspectos Generales***

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en el rubro del calzado?  
\_\_\_\_\_
  
2. ¿Estaría dispuesto a implementar una nueva estrategia de comercialización, que le permita lograr un aumento en las ventas?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
3. ¿Su empresa está legalmente constituida?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

***Clientes***

4. ¿Cuántos clientes atiende actualmente?  
De 1 – 10 \_\_\_\_\_  
De 11 – 20 \_\_\_\_\_  
De 21 en adelante \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el principal cliente al que le vende su producto?

Consumidor final \_\_\_\_\_

Intermediario \_\_\_\_\_

El gobierno \_\_\_\_\_

Cliente corporativo \_\_\_\_\_

**Producto**

6. ¿Qué tipo de calzado produce y/o comercializa?

Para Dama \_\_\_\_\_

Para Caballero \_\_\_\_\_

Para niños \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es el empaque de su producto?

En caja \_\_\_\_\_

En bolsa \_\_\_\_\_

Sin empaque \_\_\_\_\_

8. ¿Posee marca propia su producto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Precio**

9. ¿En qué Rango de precios de venta se encuentra su producto?

Menos de \$5.00 \_\_\_\_\_

De \$5.01 a \$10.00 \_\_\_\_\_

De \$10.01 a \$15.00 \_\_\_\_\_

De \$15.01 a \$20.00 \_\_\_\_\_

De \$20.00 a \$25.00 \_\_\_\_\_

Más de \$25.01 \_\_\_\_\_

### **Comercialización**

10. ¿Cómo le vende a sus clientes?

Sala de venta \_\_\_\_\_

A domicilio \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia visita a sus clientes?

Cada día \_\_\_\_\_

Cada Semana \_\_\_\_\_

Cada 15 días \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo hace para distribuir el calzado a sus clientes?

Usted mismo \_\_\_\_\_

Contrata un vendedor \_\_\_\_\_

El cliente recoge el producto \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo realiza la venta?

Pedidos \_\_\_\_\_

Inventario \_\_\_\_\_

El cliente recoge el producto \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es su forma de cobro?

Contado \_\_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_\_

15. Si su forma de cobro es al crédito, ¿Cuántos días de crédito da a sus clientes?

15 \_\_\_\_\_

30 \_\_\_\_\_

45 \_\_\_\_\_

60 \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

16. ¿Posee algunas opciones de descuento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ANEXO 4:

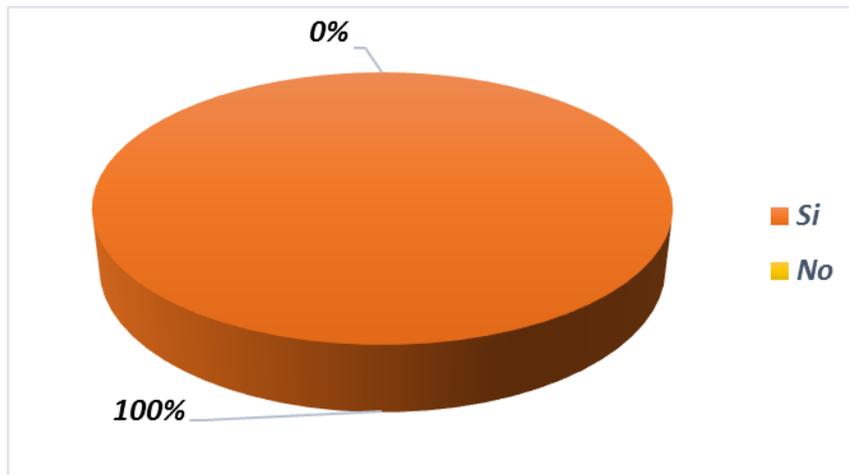
### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESARIOS.

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en el mercado del sector calzado?

El 100% de los empresarios manifestó que tienen entre 8 y 14 años de estar en el mercado del sector calzado.

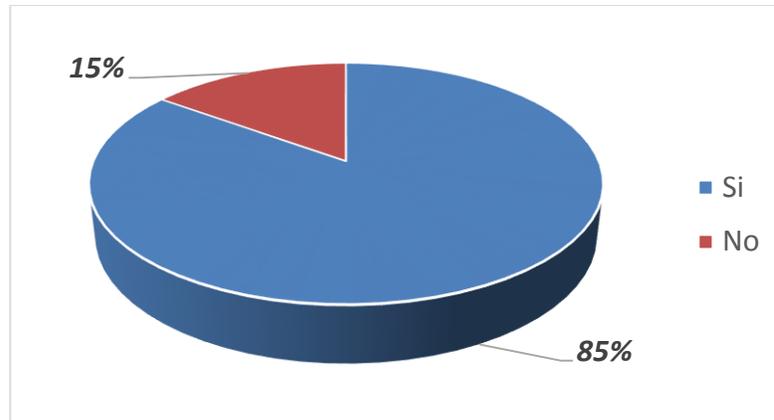
2. ¿Estaría dispuesto a implementar una nueva estrategia de comercialización, que le permita lograr un aumento en las ventas?

<b>Opción</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Si	80	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80.0</b>	<b>100.00%</b>



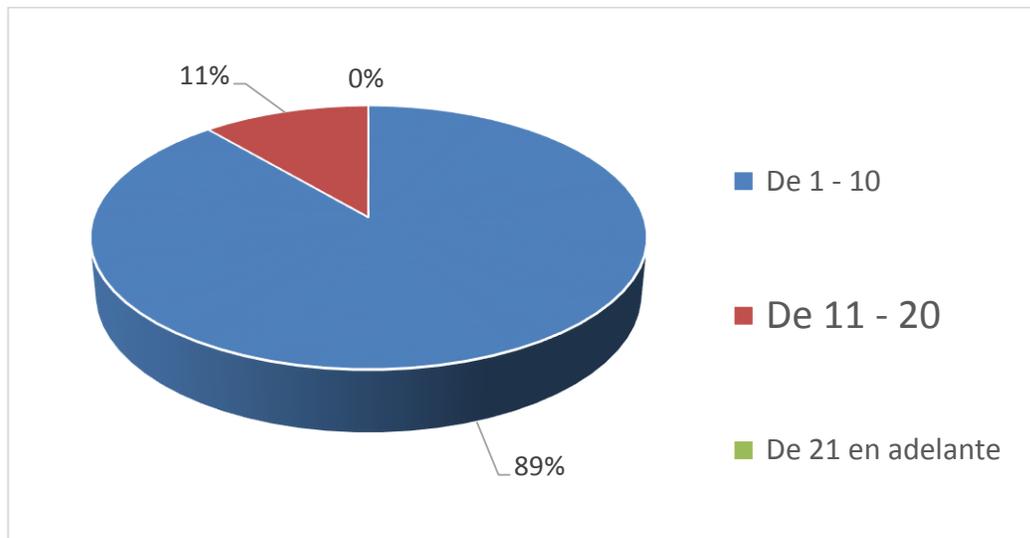
3. ¿Su empresa está legalmente constituida?

<b>Opción</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Si	68	85.00%
No	12	15.00%
<b>Total</b>	<b>80.0</b>	<b>100.00%</b>



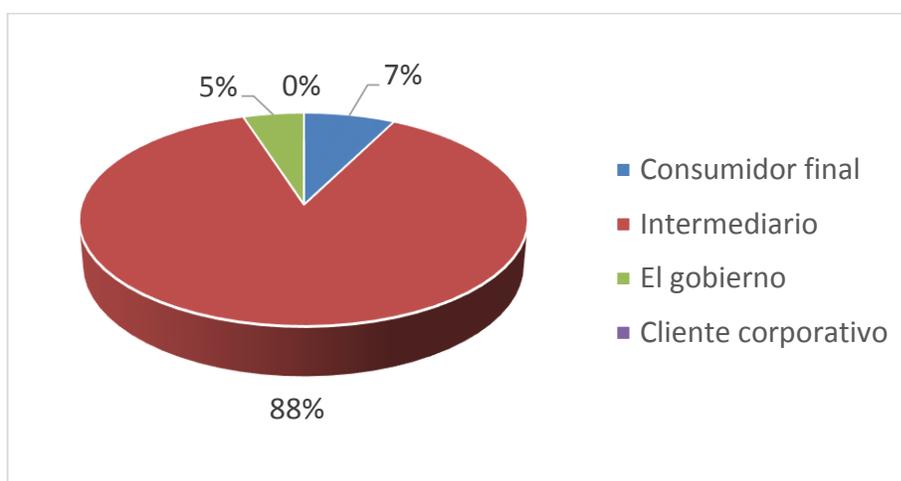
4. ¿Cuántos clientes atiende actualmente?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
De 1 - 10	71	88.75%
De 11 - 20	9	11.25%
De 21 en adelante	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



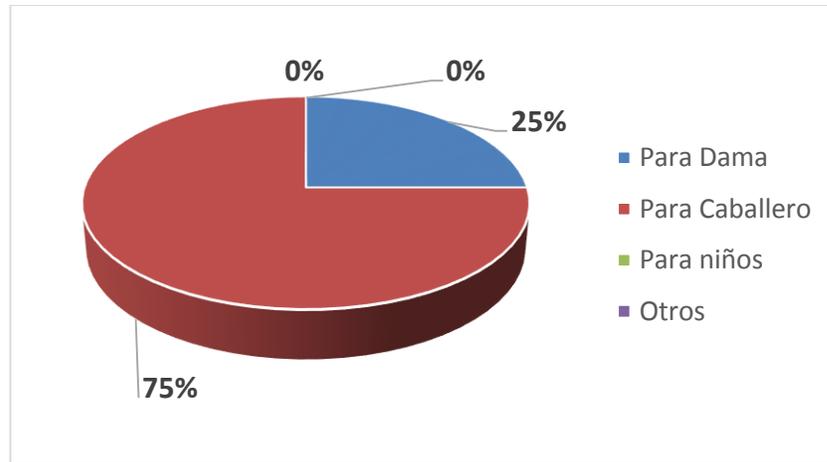
5. ¿Cuál es el principal cliente al que le vende su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Consumidor final	6	7.50%
Intermediario	70	87.50%
El gobierno	4	5.00%
Cliente corporativo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



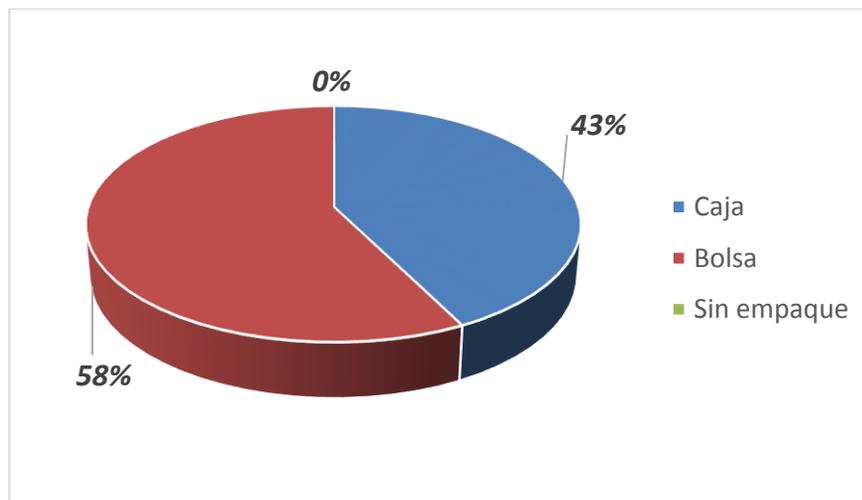
6. ¿Qué tipo de calzado produce y/o comercializa?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Para Dama	20	25.00%
Para Caballero	60	75.00%
Para niños	0	0.00%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



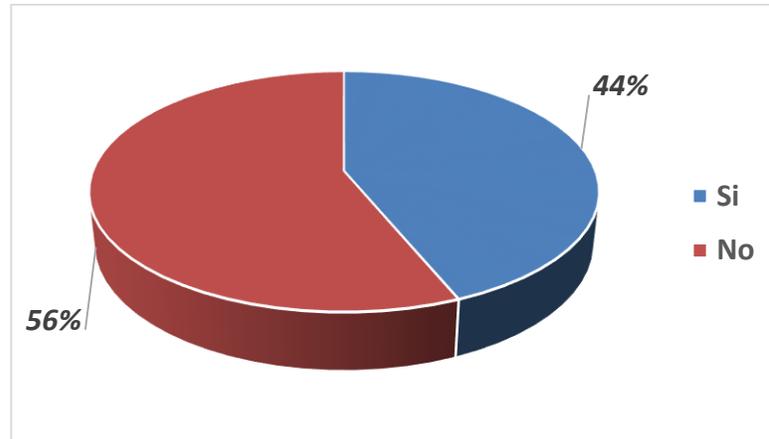
7. ¿Cómo es el empaque de su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Caja	34	42.50%
Bolsa	46	57.50%
Sin empaque	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



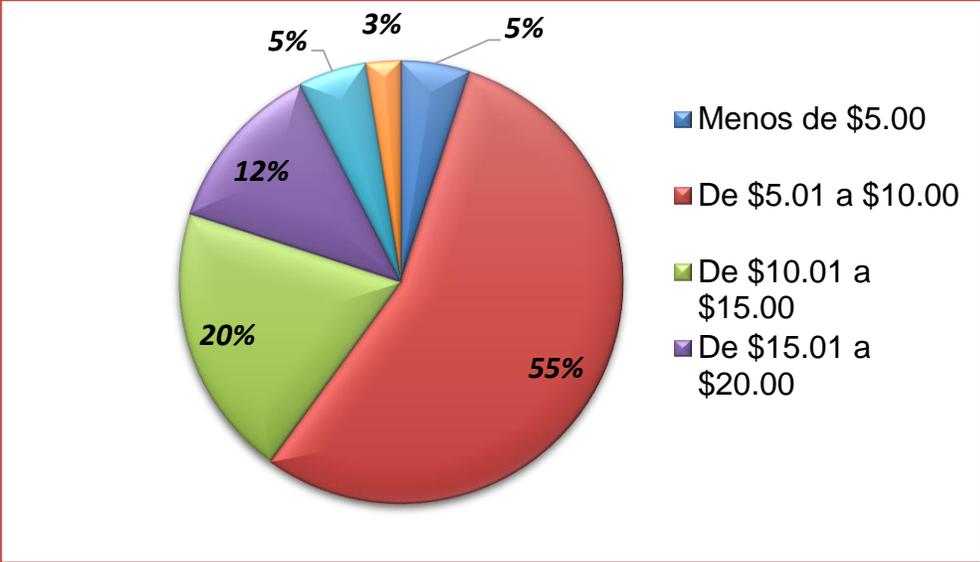
8. ¿Posee marca propia su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Si	35	43.75%
No	45	56.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



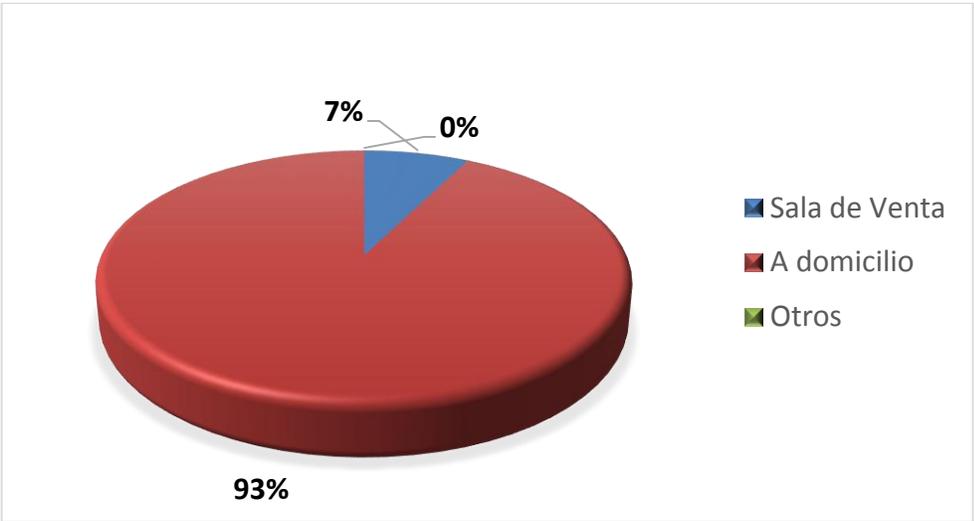
9. ¿En qué Rango de precios de venta se encuentra su producto?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Menos de \$5.00	4.00	5.00%
De \$5.01 a \$10.00	44.00	55.00%
De \$10.01 a \$15.00	16.00	20.00%
De \$15.01 a \$20.00	10.00	12.50%
De \$20.00 a \$25.00	4.00	5.00%
Más de \$25.01	2.00	2.50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



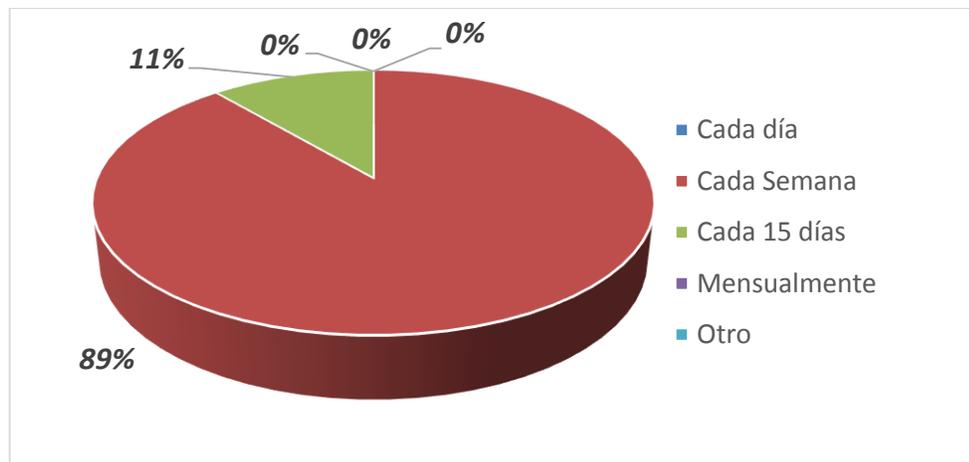
10. ¿Cómo le vende a sus clientes?

Opción	Fr.	%
Sala de Venta	6	7.50%
A domicilio	74	92.50%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%



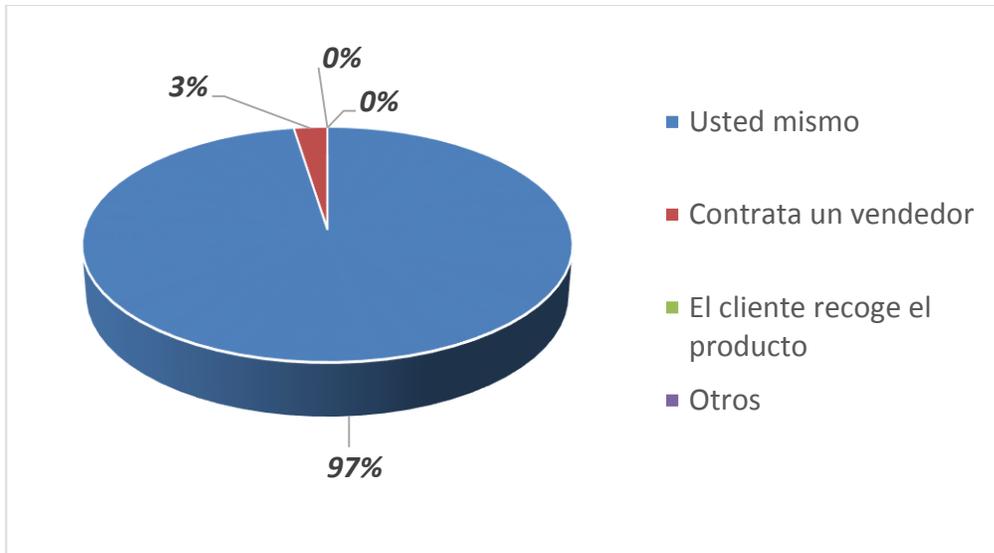
11. ¿Con qué frecuencia visita a sus clientes?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Cada día	0	0.00%
Cada Semana	71	88.75%
Cada 15 días	9	11.25%
Mensualmente	0	0.00%
Otro	0	0.00%
Total	80	100.00%



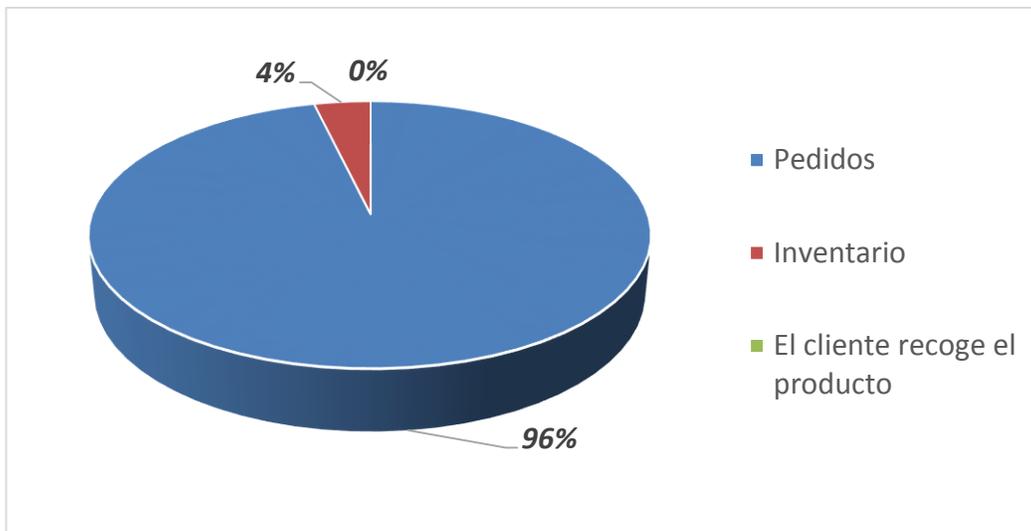
12. ¿Cómo hace para distribuir el calzado a sus clientes?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Usted mismo	78	97.50%
Contrata un vendedor	2	2.50%
El cliente recoge el producto	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%



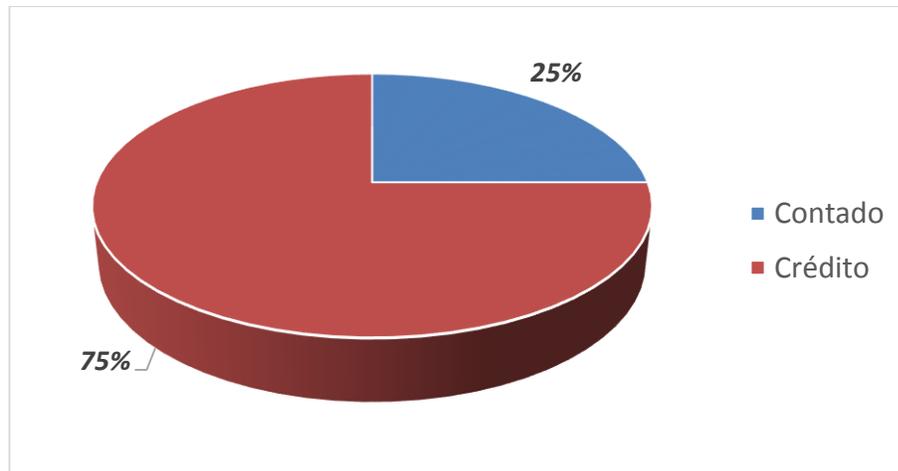
13. ¿Cómo realiza la venta?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Pedidos	77	96.25%
Inventario	3	3.75%
El cliente recoge el producto	0	0.00%
Total	80	100.00%



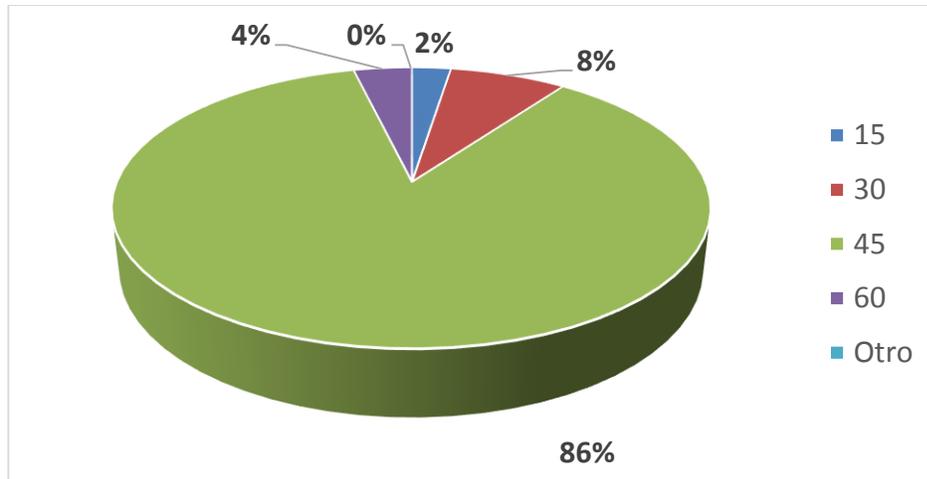
14. ¿Cuál es su forma de cobro?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Contado	20	25.00%
Crédito	60	75.00%
Total	80	100.00%



15. Si su forma de cobro es al crédito, ¿Cuántos días de crédito da a sus clientes?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
15	2	2.50%
30	6	7.50%
45	69	86.25%
60	3	3.75%
Otro	0	0.00%
Total	80	100.00%



16. ¿Posee algunas opciones de descuento?

<i>Opción</i>	<i>Fr.</i>	<i>%</i>
Si	20	25.00%
No	60	75.00%
Total	80	100.00%

