

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL
SECTOR ARTESANIAS DE EL SALVADOR ANTE LOS
DIFERENTES TRATADOS DE LIBRE COMERCIO”.**

PRESENTADO POR

CARLOS ROBERTO GALDÁMEZ CAMPOS

LUIS ALBERTO MEJÍA MEDINA

OSCAR MAURICIO POCASANGRE PEÑA

PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2003.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :

Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL :

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

Ing. Alvaro Antonio Aguilar Orantes

SECRETARIO :

Ing. Saúl Alfonso Granados

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

Ing. Rafael Arturo Rodríguez Córdova

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL
SECTOR ARTESANIAS DE EL SALVADOR ANTE LOS
DIFERENTES TRATADOS DE LIBRE COMERCIO”.**

Presentado por :

CARLOS ROBERTO GALDÁMEZ CAMPOS
LUIS ALBERTO MEJÍA MEDINA
OSCAR MAURICIO POCASANGRE PEÑA

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docente Director :

ING. JUAN ENRIQUE REYES RUÍZ

Docente Director :

ING. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

San Salvador, Mayo de 2003

Trabajo de graduación aprobado por:

Docentes Directores :

ING. JUAN ENRIQUE REYES RUÍZ

ING. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las siguientes personas:

*A nuestros asesores Ing. **Enrique Reyes** e Ing. **Jeannette de Pocasangre**, por su orientación, esmero y entrega hacia nuestro trabajo. Han sido más que asesores son amigos que siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos para llegar hasta la realización de este estudio. Sin su calidad de personas y profesionales no habríamos podido culminar este trabajo. Gracias*

A nuestras familias Galdámez, Mejía y Pocasangre por su apoyo y sus oraciones, porque el haber llegado al final de nuestra carrera no hubiera sido posible sin ellas, este triunfo es de ustedes también por que muchas veces sacrificaron su tranquilidad por nosotros.

A todas las personas que nos brindaron su ayuda desinteresada, a Manuel Montejo, Omar por su amistad y apoyo, a la Ing. Sonia que siempre fue solidaria con nosotros, le deseamos éxito en su proyecto, a las diferentes instituciones que nos brindaron la información que fue de gran valor para realizar este estudio, a todas ellas mil gracias, este triunfo es también para ustedes.

Carlos, Luis y Oscar

AGRADEZCO:

A DIOS: *Por haberme dado la fuerza necesaria para no flaquear en los momentos críticos y decisivos en mi carrera, por haberme dado la paciencia y sabiduría para enfrentar los momentos difíciles que se me presentaron.*

A MI MADRE: *Por haberme traído a este mundo, por enseñarme desde niño, por haber tenido y tener la paciencia, el amor y la sabiduría de haberme educado para convertirme en lo que soy, además quiero decirte que las circunstancias por lo que hemos pasado no tiene nada que ver con el amor que siento por ti, y lo único que puedo hacer es decirte gracias.*

A MI PADRE: *Por haberme traído a este mundo, por haber sido y ser responsable, disciplinado y por estar en los momentos en que te pude necesitar, se que siempre estarás ahí que te necesite y si no soy muy afectivo, no significa que no te ame, tu lo sabes, gracias por todo.*

A MIS HERMANOS: *Gabriel Ernesto y José Miguel, por haber sido mis hermanos, por mantener la relación fraternal a pesar de todas las circunstancias que nos ha tocado vivir, espero que esto les sirva de ejemplo y los anime a seguir, ustedes tienen toda la capacidad del mundo y les deseo lo mejor.*

A MIS AMIGOS: *Karen, Karla, Alicia, Iris, Julio, Boris, Mary, Herman, Nubia, Shely, Mila, etc. y todos aquellos que no he mencionado pero que saben soy su amigo, les digo gracias por regalarme su amistad, paciencia, confianza y compañía, les deseo triunfos y bendiciones para su vida para que puedan lograr todas las metas que se han trazado.*

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: *Por haber trabajado en este proyecto juntos y por tener la paciencia y el raciocinio de haber sabido superar los momentos más críticos y llenos de tensión, tengo la certeza de que tendrán una vida profesional y personal llena de triunfos, suerte.*

Carlos Roberto.

A MI MADRE Y A MI PADRE (Rosa y Beto): Gracias por brindarme su apoyo desde los primeros pasos de mi vida, hoy que culmino mi carrera es gracias a ustedes, por haberme dado siempre la orientación necesaria a mantener los objetivos claros en mi vida. De todo corazón les agradezco ya que sin ustedes no sería lo que hoy soy....

A MI ABUELO (Beto): Por el apoyo incondicional que me ha brindado toda su vida, ya que a través de su experiencia e aprendido a esforzarme cada vez mas en la vida, y eso no tengo forma de agradecersele muchas gracias por estar con mígo abuelo.

A MIS TÍOS: a todos ellos de alguna forma me apoyaron en el transcurso de mis estudios, con sus consejos y alientos para poder ser lo que soy.

A MIS AMIGOS: A todos aquellos amigos que siempre me apoyaron en momentos difíciles de mi carrera no tengo palabras para agradecerles especialmente Karla (viking), Ronald, Rafalel, Evelio, Cecy, Juan Carlos (Chino), etc. A un Amigo incondicional KiKe que siempre me demostró una amistad a toda prueba en el transcurso de la carrera y el cual tiene todo mi aprecio. A todos los demás que no menciono pero aprecio, muchas gracias.

A MIS ASESORES (KiKe y Jannette): Ya que con su valioso apoyo y consejos culminamos satisfactoriamente nuestra tesis, gracias por haber sido unos excelentes asesores.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS (Oscar y Carlos): Les doy gracias por ser unos excelentes amigos y por ser un gran equipo de trabajo ya que con el mutuo apoyo que nos brindamos pudimos vencer todos los obstáculos para alcanzar nuestro objetivo, no olvidare toda la gran experiencia que viví con ustedes en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Si las puertas de la percepción se depurasen, todo aparecería a los hombre como realmente es :infinito. Pues el hombre se ha encerrado en sí mismo hasta ver todas las cosas a través de las estrechas rendijas de su caverna.

William Blake

Gracias Luis Mejía.

A DIOS TODOPODEROSO, Por haberme dado la vida y las fuerzas para poder llegar a este momento. Gracias señor, por estar conmigo siempre, y darme, la fortaleza, porque en los momentos más difíciles me diste fuerzas y la sabiduría para empezar, continuar y llegar a finalizar mi carrera, y así como ahora te pido que siempre me acompañes en cada proyecto de mi vida.

A MI PADRE (Pablo), por haber sido mi guía y la fuerza en aquellos momentos de desánimo en los que quería abandonarlo todo, por haberme enseñado el valor de la perseverancia y la paciencia como antesalas de todo éxito. Gracias por tu cariño y entrega, porque no te importó sacrificar tu tranquilidad y descanso para brindarme siempre lo que necesite, por todo esto y mucho mas que las palabras no bastarían para describir lo mucho que lo quiero y lo admiro, este triunfo es para usted. Gracias.

A MI MADRE (Jesús), por darme la vida y brindarme su amor y cariño en todo momento, por sus palabras de aliento, sus sacrificios y lagrimas, y por ayudarme siempre a ver hacia delante, por enseñarme que siempre hay luz al final del camino, y que la fe en Dios es la prueba perfecta de que cualquier meta puede ser alcanzada, así mismo sin sus palabras y acciones no habría podido lograrlo, sin sus oraciones que siempre fueron escuchadas por Dios, Madre quiero decirle que la amo mucho y que este triunfo es de usted, Gracias.

A mi hermana y sobrinito, por darme su amor y atención, gracias por preocuparse por mí, ustedes son mi familia y siempre los querré y atenderé porque son mi sangre y los amo mucho, y este triunfo también es de ustedes.

A MI GRAN AMOR (Deny), por darme siempre amor, comprensión y apoyo en los momentos difíciles, amor quiero decirte que le doy gracias a Dios por haberte conocido y compartir contigo muchos momentos de alegrías y tristezas. Desde que nos conocimos me gustó estar siempre cerca de ti y compartir tu alegría y firmeza en tus metas. Quiero decirte que eres lo más importante para mí y que no solo deseo compartir contigo este triunfo sino compartir juntos por siempre nuestras vidas, te amo mi princesa y le pido a Dios nos permita realizar todos nuestros sueños.

A mis Asesores (Ing. Reyes y Jeannette), por brindarnos su apoyo y amistad de forma desinteresada, sin su orientación y paciencia no hubiese sido posible culminar nuestro trabajo, mil gracias que Dios los bendiga.

A mis compañeros de Tesis, por brindarme su amistad y confianza, les agradezco, luchar por un motivo en común fue difícil pero a la vez agradable porque son unos excelentes compañeros y amigos, gracias por su amistad que Dios los bendiga.

A mis Amigos, Ronald, Rafael, Cecy, Evelio, Angel, Claudia, Gabriel, Miguel, que de una forma u otra me ayudaron les doy las gracias amigos, Ing. Rafael Rodríguez gracias por su apoyo y amistad y a muchos otros que no he mencionado, Gracias.

*El fracaso tiene mil excusas, el éxito no requiere explicación.
Miguel Angel Cornejo*

Oscar Pocasangre.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	iii
OBJETIVO GENERAL	iii
IMPORTANCIA	vi
JUSTIFICACIÓN	vii
CAPITULO I ANTECEDENTES	1
A. ANTECEDENTES DEL SECTOR ARTESANIAS.	2
1. Clasificación de artesanías.....	3
a. Por materiales:	3
b. Por su Función	3
c. Divisiones y Clases.....	4
2. Principales zonas de elaboración de artesanías.	4
3. Tratados de libre comercio y acuerdos comerciales.	5
4. Instituciones y programas	8
CAPITULO II DIAGNOSTICO	11
A. PLANIFICACION DE LA INVESTIGACION	12
1. Fuentes de información.	12
a. Fuentes Secundarias.....	14
b. Información Primaria.....	15
2. Técnicas empleadas para la recolección y análisis de datos.....	20
a. Entrevistas.	21
b. Diseño Del Instrumento.....	21
c. Metodología para la realización de las encuestas:.....	21
d. Procedimiento Para El Análisis de Datos.	22
e. Diamante de Competitividad.....	23
B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	35
1. Información secundaria.	35

a.	Globalización de las Economías.....	35
b.	Efectos de La Globalización.....	37
c.	Retos de El Salvador ante la Globalización.	37
d.	Acuerdos y Tratados de Libre Comercio.....	38
e.	Situación Económica De El Salvador.....	57
f.	Sector Artesanías de EL Salvador.	64
2.	Información primaria.....	95
a.	Instrumentos para la Recopilación de la Información.	95
b.	Tabulación de Datos.	97
c.	Interpretación de la Información Obtenida en el Cuestionario.....	97
d.	Interpretación de la información obtenida de comerciantes de artesanías.	111
C.	DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANÍAS.	112
1.	Condiciones de los factores.	113
2.	Condiciones de la demanda.....	125
a.	Calidad de la demanda.....	125
b.	Cobertura de la demanda.....	127
c.	Tendencias de la demanda.....	129
3.	Estrategia, estructura y competencia de las empresas.....	130
a.	Estrategias del sector.	130
b.	Estructura Del Sector Artesanías.....	136
c.	Clima de negocios.	137
d.	Desarrollo de la competencia.	138
4.	Sectores relacionados y de apoyo.....	138
a.	Proveedores de bienes y servicios.	138
b.	Proveedores De Infraestructura Económica.	142
D.	CONCEPTUALIZACION DE LA PROPUESTA.....	142
1.	Propuesta de diseño.	142
a.	Formulación del problema:.....	142
b.	Búsqueda de soluciones.....	143
c.	Descripción de la propuesta elegida.	144

CAPITULO III DISEÑO	146
A. PLANIFICACION DE LA PROPUESTA	147
1. Conceptualizacion.	147
a. Grupo Estratégico.	147
b. Los Cinco Pasos De La Administración Estratégica	150
2. Diseño de la propuesta.....	156
B. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	170
1. Formulación De La Misión Y Visión Del Negocio.....	170
2. Objetivos Estratégicos Del GE.....	175
a. Determinación De Los Objetivos Estratégicos Del GE.....	175
b. Políticas.	176
3. Estrategias del GE.	177
4. Acciones Para Conseguir Las Estrategias Del GE.	194
a. Acciones para vincular las estrategias externas o de GE.....	195
b. Acciones para conseguir las estrategias internas.....	200
CAPITULO IV EVALUACIONES.	370
A. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACION.....	371
1. Revisión de información estudios previos.....	371
2. Criterios para seleccionar al municipio.	372
3. Selección del Municipio para el caso tipo.	372
4. Establecimiento de criterios para seleccionar el taller.....	373
5. Selección del taller como caso tipo.	373
6. Recopilación de la información específica del taller.....	374
7. Análisis de la Información.....	374
8. Establecimiento del Presupuesto.	374
9. Evaluaciones.	375
a. Evaluación Económica.	376
b. Evaluación Social	376
c. Evaluación Ambiental	377
d. Evaluación Estratégica	377

e.	Establecimiento del Plan de Implantación.....	377
B.	DESARROLLO DE LA EVALUACION PROSPECTIVA	378
1.	Selección del caso tipo (taller individual).....	378
a.	Establecimiento de criterios para seleccionar el Municipio.....	378
b.	Selección del taller para el caso tipo.....	386
c.	Generalidades del Taller seleccionado.....	391
C.	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS POR EL TALLER	397
1.	Implementación de la guía de contabilidad y costeo en el taller El Rinconcito.	398
a.	Costeo del producto.....	398
b.	Registros contables.....	402
2.	Implementación de la guía de Planificación de la Producción.....	402
3.	Implementación de la Propuesta de Calidad Aplicada al Taller El Rinconcito..	412
4.	Implementación de propuesta de Exportación aplicada al Taller El Rinconcito...	421
D.	EVALUACIONES DE LAS ESTRATÉGIAS.....	438
1.	Evaluacion financiera.....	438
a.	Estudio Económico.....	438
b.	Determinación De Los Costos Para El Taller El Rinconcito.....	446
c.	Determinación Del Precio De Venta Para Las Artesanías.....	452
d.	Ventas Y Costos Futuros del taller ya implementadas las estrategias.....	453
e.	Estudio Financiero.....	457
2.	Evaluacion social.....	466
3.	Evaluación ambiental.....	467
E.	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL GRUPO ESTRATÉGICO.....	471
1.	Aplicación de la Organización Funcional en El Grupo Estratégico.....	473
a.	Ventajas de la Aplicación de la Organización funcional.....	474
b.	Objetivos y funciones de los equipos de trabajo dentro del G.E.....	479
2.	Aplicación Del Proceso De Diseño Al Grupo Estratégico.....	484
a.	Formulación del Problema.....	485
b.	Análisis del Problema.....	485
c.	Búsqueda de Soluciones.....	486
d.	Toma de Decisiones.....	487

e. Especificación de la Solución.....	488
3. Implementación De Una Guía De Comercialización Para El GE	490
F. EVALUACIÓN SOCIO - ECONOMICA.....	496
G. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	498
CAPITULO V. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	507
A. DESGLOCE ANALÍTICO.....	509
1. Objetivo de la Ejecución del Proyecto.	509
2. Descripción de los Sub Sistemas.....	509
3. Paquetes de Trabajo.....	510
B. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN.....	513
C. DISEÑO DE ORGANIZACIÓN PARA IMPLANTAR EL G.E. DE ILOBASCO.	521
1. Estructura Organizativa	521
2. Descripción De Funciones.....	521
3. Nomina De Funciones Claves	522
4. Manual de puestos.	524
CONCLUSIONES	533
RECOMENDACIONES.....	537
BIBLIOGRAFÍA	539
GLOSARIO DE SIGLAS.	542
GLOSARIO TÉCNICO.....	544
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	CONTENIDO	PAG.
CUADRO D1:	Resumen para obtener la información secundaria.	15
CUADRO D2:	Requisitos para exportar a través de los TLC's.	39
CUADRO D3:	Resumen de características de las microempresas.	66
CUADRO D4:	Globalización.	93
CUADRO D5:	Acuerdos y tratados de libre comercio.	93
CUADRO D6:	Acuerdos comerciales firmados y por firmar	94
CUADRO D7:	Condiciones económicas de El Salvador.	94
CUADRO D8:	Resumen del sector artesanías.	95
CUADRO D9:	Resultados de la tabulación General.	97
CUADRO D10:	Resultados de la tabulación a nivel de administración	99
CUADRO D11:	Resultado de la tabulación a nivel de producción	100
CUADRO D12:	Resultado de la tabulación a nivel de mercadeo.	106
CUADRO D13:	Resultado de la tabulación a nivel de finanzas.	109
CUADRO D14:	Resultado de la tabulación a nivel de exportación	110
CUADRO P1:	Requisitos para pertenecer al Grupo Estratégico.	160
CUADRO P2:	Cuadro comparativo de GE vrs. Cluster y Cooperativa.	162
CUADRO P3:	Criterios para establecer el tamaño del Grupo Estratégico	165
CUADRO P4:	Matriz de formulación de la misión del GE.	172
CUADRO P5:	Matriz de formulación de la visión del GE.	174
CUADRO P6:	FODA del sector artesanías.	186
CUADRO P7:	Matriz DOFA para la generación de estrategias del sector artesanías.	189
CUADRO P8:	Relación entre áreas de gestión, objetivos, estrategias y acciones.	191
CUADRO P9:	Financiamiento para los talleres del GE.	196
CUADRO P10:	Actividades de mercadeo.	197
CUADRO P11:	Acciones para producción.	199
CUADRO P12:	Acciones de administración.	200
CUADRO P13:	Objetivos por áreas.	207
CUADRO P14:	Preguntas para las revisiones.	213
CUADRO P15:	Formulario para el registro de demanda.	229
CUADRO P16:	Formulario de demanda de productos.	229
CUADRO P17:	Formulario de tarjetas de CARDEX para el control de inventarios.	236

CUADRO P18:	Requerimientos de materia prima.	243
CUADRO P19:	Pronóstico de ventas de miniaturas para el año siguiente.	243
CUADRO P20:	Días hábiles	244
CUADRO P21:	Referencias de las normas ISO 9000 e ISO 14000	254
CUADRO P22:	Evaluación de aspectos medioambientales	273
CUADRO P23:	Ejemplo de planteamiento de problemas	278
CUADRO P24:	Selección de mercados para el GE.	299
CUADRO P25:	Mercados seleccionados	300
CUADRO P26:	Catálogo de promoción.	301
CUADRO P27:	Pasos a seguir en las ventas nacionales.	307
CUADRO P28:	Tipos de arreglo financiero.	329
CUADRO P29:	Documentos a presentar a exportar.	332
CUADRO P30:	Aduanas que existen en el país y su ubicación.	333
CUADRO P31:	Precios de los trámites.	335
CUADRO P32:	Formulario de comprobante de venta.	346
CUADRO P33:	Formulario de pedido.	347
CUADRO P34:	Libro de cuentas por cobrar.	350
CUADRO P35:	Formulario de estado de cuentas.	351
CUADRO P36:	Libro diario para el registro de cuentas.	352
CUADRO P37:	Libro mayor.	355
CUADRO P38:	Balance general de las empresas del GE.	357
CUADRO P39:	Balance de comprobación.	358
CUADRO P40:	Estado de resultados de los talleres del grupo estratégico	359
CUADRO P41:	Identificación y clasificación de costos.	361
CUADRO P42:	Calculo de costos variables.	365
CUADRO P43:	Razones financieras para la toma de decisiones.	367
CUADRO P44:	Formulario para el registro y comparación de las razones financieras.	368
CUADRO E1:	Datos del municipio de Ilobasco.	384
CUADRO E2:	Análisis causa-efecto.	394
CUADRO E3:	Situación actual del taller.	395
CUADRO E4:	Identificación y clasificación de costos.	399
CUADRO E5:	Calificación de categorías.	424
CUADRO E6:	Mercados seleccionados.	427
CUADRO E7:	Información sobre el pedido.	427

CUADRO E8:	Requisitos para exportar	430
CUADRO E9:	Precios de los trámites.	431
CUADRO E10:	Lista de modalidades de pago.	433
CUADRO E11:	Opciones de transporte.	434
CUADRO E12:	Inversión fija.	439
CUADRO E13:	Límites del financiamiento.	448
CUADRO E14:	Destinos, plazos y periodos de gracia.	449
CUADRO E15:	Razones financieras.	465
CUADRO E16:	Calificación del desempeño ambiental.	470
CUADRO E18:	Criterios para establecer el tamaño del grupo.	475
CUADRO E19:	Información sobre talleres en el municipio de Ilobasco	476
CUADRO E20:	Mercados seleccionados.	491
CUADRO E21:	Interpretación de la evaluación de la posición competitiva	500
CUADRO E22:	Definición de los sub-sistemas.	511
CUADRO E23:	Organización de la ejecución.	522
CUADRO E24:	Nomina de organismos claves.	523

INDICE DE TABLAS

<i>TABLA N°</i>	<i>CONTENIDO</i>	<i>PAG.</i>
TABLA D1:	Selección de las artesanías para el estudio.	17
TABLA D2:	Talleres de artesanías por municipio.	19
TABLA D3:	Muestra con la que se trabajó en el estudio	20
TABLA D4:	Monto solicitado y valor de los activos de la empresa	71
TABLA D5:	Escolaridad de los microempresarios.	72
TABLA D6:	Tipo de contabilidad que llevan las empresa	73
TABLA D7:	Resumen de exportaciones.	84
TABLA D7:	Cooperativismo en el sector artesanías.	85
TABLA P1:	Cuadro SPV.	246
TABLA P2:	Pronóstico de producción	246
TABLA P3:	Formulario de calificación de calidad.	263
TABLA P4:	Matriz para la toma de decisiones.	286
TABLA P5:	Ejemplo de Balance General	357
TABLA P6:	Ejemplo de Balance de comprobación	359
TABLA P7:	Ejemplo de Estado de Resultados	360
TABLA P8:	Costos fijos mensuales.	362
TABLA P9:	Costos variables	366
TABLA P10:	Costos Totales	366
TABLA P11:	Costo total unitario	366
TABLA P12:	Precio de venta	367
TABLA P13:	Ejemplo de cálculo de razones financieras	368
TABLA P14:	Comprobación entre años	369
TABLA E1:	Asignación de peso a los criterios para seleccionar el municipio.	381
TABLA E2:	Calificación de categorías de evaluación para el municipio.	382
TABLA E3:	Evaluación por puntos para seleccionar el municipio.	383
TABLA E4:	Resumen de evaluación por puntos para selección del municipio.	383
TABLA E5:	Asignación de peso a los criterios para seleccionar el taller.	388
TABLA E6:	Calificación de las categorías de evaluación para el taller.	388
TABLA E7:	Evaluación por puntos para seleccionar el taller.	389

TABLA E8:	Resumen de evaluación por puntos para selección del taller	389
TABLA E9:	Resumen de información clave del taller.	392
TABLA E10:	Materia prima	392
TABLA E11:	Suministros usados.	393
TABLA E12:	Equipo y herramientas.	393
TABLA E13:	Precio de ventas de las artesanías.	393
TABLA E15:	Costos fijos	399
TABLA E16:	Calculo de costos variables.	400
TABLA E17:	Costos variables mensuales.	401
TABLA E18:	Costo total unitario.	401
TABLA E19:	Precio de venta unitario.	402
TABLA E20:	Formulario para el registro de la demanda.	403
TABLA E21:	Formulario de demanda de producto.	404
TABLA E22:	Requerimientos de materia prima.	408
TABLA E23:	Pronóstico de ventas de miniaturas para el siguiente año.	408
TABLA E24:	Calculo SPV.	410
TABLA E25:	Pronóstico de producción.	410
TABLA E26:	Formato de área de preparación de moldes	416
TABLA E27:	Formato para área de moldeo.	417
TABLA E28:	Formato para área de horneado.	418
TABLA E29:	Requerimientos para aplicar la guía de calidad.	421
TABLA E30:	Evaluación de artesanías	424
TABLA E31:	Elementos de evaluación de mercados	426
TABLA E32:	Fuentes de financiamiento.	433
TABLA E33:	Requerimientos para la guía de exportación	435
TABLA E34:	Indicadores de desempeño del taller el Rinconcito.	436
TABLA E35:	Alquiler de local.	439
TABLA E36:	Maquinaria, equipo y herramental.	440
TABLA E37:	Mobiliario y equipo.	440
TABLA E38:	Utilería y papelería.	441
TABLA E39:	Inversión en capacitación para el artesano.	442

TABLA E40:	Inversión para la prueba.	442
TABLA E41:	Resumen de inversión fija y diferida.	443
TABLA E42:	Inversiones del taller.	443
TABLA E43:	Requerimientos de materia prima, materiales y suministros.	444
TABLA E44:	Pago de salarios.	445
TABLA E45:	Capital de trabajo.	446
TABLA E46:	Inversión total para el desarrollo de la propuesta.	446
TABLA E47:	Costos de producción.	447
TABLA E48:	Flujos de amortización de la deuda.	450
TABLA E49:	Costos de administración.	450
TABLA E50:	Costos de comercialización.	451
TABLA E51:	Costos financieros.	451
TABLA E52:	Resumen de los costos.	452
TABLA E53:	Precios de la competencia	453
TABLA E54:	Estimación de ventas futuras del taller.	455
TABLA E55:	Estimación de costos futuros.	456
TABLA E56:	Estado de resultados.	458
TABLA E57:	Balance general inicial.	459
TABLA E58:	Análisis de sensibilidad.	464
TABLA E59:	Cálculo de razones financieras	465
TABLA E60:	Resultados de auto evaluación.	470
TABLA E61:	Resumen de desempeño ambiental del taller el rincón.	471
TABLA E62:	Inversión para la organización funcional	484
TABLA E63:	Evaluación de propuestas para diseño.	487
TABLA E64:	Inversión requerida para la guía de diseño	490
TABLA E65:	Requerimientos para la aplicación de la comercialización.	493
TABLA E66:	Requerimientos para la promoción.	493
TABLA E67:	Evaluación competitiva del desempeño organizacional.	501
TABLA E68:	Indicadores de competitividad	504
TABLA E69:	Presupuesto de Inversión para el grupo estratégico	506

INTRODUCCIÓN

Ser actores significa ser permanentes generadores de propuestas que sean capaces de ir promoviendo alternativas que permitan, entre otras cosas, concientizar a los protagonistas, favorecer el debate y el intercambio de experiencias y, sobre todo, ser parte activa en la instalación de las normas y valores con las que deberían desarrollarse las actividades sociales culturales y económicas. Dichos actores son los artesanos como el sector productivo de artesanías, las instituciones del Estado que brindan apoyo para su gestión, organizaciones sin fines de lucro que buscan el fortalecimiento del sector, los clientes que demandan los productos y de cuya interrelación entre estos surgen las transacciones comerciales.

Una manera de participar activamente en los diferentes escenarios cotidianos es, generar nuevas relaciones grupales y/o reglas de juego que permitan construir una sociedad que tenga la capacidad de integrarse permanentemente a diferentes contextos.

En tal sentido, la asociación o conformación de Grupos Estratégicos con los talleres de artesanías, resulta ser una decisión y una alternativa de acción para mejorar la competitividad de los mismos en los mercados.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del Sector Artesanías, así como las generalidades del estudio, el planteamiento del problema y la metodología.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico realizado al sector artesanías, en el enfoque del Diamante de Competitividad así como también el análisis de los resultados obtenidos desde el punto de vista competitivo para el sector.

En el tercer capítulo se presenta el diseño de la propuesta competitiva para el sector Artesanías de El Salvador, desde la conceptualización de un modelo de Grupo Estratégico que permita alcanzar un mejor nivel de competitividad en los municipios que componen el sector Artesanías así como la generación de las estrategias relacionadas con la propuesta y el establecimiento de acciones específicas para el logro de dichas estrategias.

En el cuarto capítulo se desarrollan las diferentes evaluaciones necesarias como: social, económica y ambiental, para establecer los resultados que se esperan obtener a través de la implementación de las diferentes propuestas de solución a los problemas identificados, en casos particulares de un taller, así como de la propuesta de Grupo Estratégico.

En el quinto capítulo se presenta el plan de implantación necesario para llevar a buen término las propuestas, su programación respectiva, así como la organización necesaria para llevar a cabo la implantación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia integral para el sector Artesanías de El Salvador, a fin de mejorar su competitividad de tal manera que permita promover su desarrollo y aprovechar las oportunidades que representan los tratados de Libre Comercio

ESPECÍFICOS

- ♦ Realizar un diagnóstico para identificar las condiciones en las que se encuentra el Sector Artesanías de El Salvador en sus factores básicos a través de un enfoque competitivo, para generar opciones de solución que permitan un desarrollo integral del Sector.

- ♦ Investigar sobre las diferentes normas y acuerdos contenidos en los Tratados de Libre Comercio, así como también, las implicaciones por la firma de estos, para identificar las oportunidades comerciales que tendría el Sector Artesanías.

- ♦ Obtener información especializada del sector Artesanías a través de una investigación de campo en los principales municipios de artesanías como lo son La Palma, San Ignacio, San Sebastián, Nahuizalco, Ilobasco, y Guatajiagua, para establecer las condiciones en que se encuentran actualmente el sector.

- ♦ Desarrollar una serie de estrategias vinculadas a las principales áreas de gestión de los talleres de artesanías, aplicando las técnicas de Ingeniería Industrial y administración, para lograr bajo un enfoque competitivo el desarrollo integral del sector.

- ♦ Investigar sobre la concepción de diferentes propuestas de modelos asociativos, para identificar sus beneficios y limitantes.

- ♦ Definir las acciones a seguir para establecer las técnicas de ingeniería a utilizar, con el objeto de desarrollar las estrategias y conseguir los resultados esperados.
- ♦ Determinar los recursos necesarios para la inversión económica para la conformación de las propuestas a implantar, desde su implantación hasta su funcionamiento permanente.
- ♦ Realizar una evaluación económica a fin de establecer la rentabilidad que se obtendrán de la gestión de la propuesta.
- ♦ Evaluar los efectos medioambientales que trae consigo la actividad productiva de los talleres y la aplicación de las propuestas, para conocer y minimizar sus impactos.
- ♦ Determinar los efectos sociales que tendrá la propuesta con el fin de establecer su sostenibilidad.
- ♦ Evaluar desde el punto de vista estratégico, para determinar el grado de competitividad que se alcanzará con la creación de la propuesta en el sector artesanías.
- ♦ Establecer un plan de implantación para definir las actividades y pasos a seguir en la creación de la propuesta.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances.

- ♦ El diagnóstico se realizará a nivel nacional en las áreas geográficas más representativas del Sector Artesanías.
- ♦ El diagnóstico esta enfocado en conocer la condición competitiva del sector
- ♦ Las propuestas y estrategias van dirigidas para el sector artesanías de todo el país, el diseño se ha concebido para implementarse en cualquier sub-sector dentro de dicho sector
- ♦ El estudio abarcará las evaluaciones económica, social y ambiental para el caso tipo de un taller en particular y una evaluación estratégica para la propuesta del Grupo Estratégico.

Limitaciones.

- Falta de registros estadísticos por parte de las instituciones públicas y privadas establecidas en el país relacionadas al Sector Artesanías, dado que la información con la que cuentan esta referida a la micro empresa en general, lo cual dificulta conocer el comportamiento que ha tenido el sector en años pasados.
- ♦ Las estrategias y propuestas a ser implantadas no pueden generar cambios drásticos en la forma de trabajo habitual de los talleres de artesanías, debido a que se estaría fomentando la resistencia al cambio y porque el horizonte de la propuesta de alcanzar la mejora competitiva es a mediano y largo plazo.

IMPORTANCIA

En nuestro país uno de los problemas mas grande que aqueja a la población es el desempleo el cual es un 7% a nivel nacional¹ y el sub empleo que alcanza un 17.13% a nivel nacional, esto se debe en gran parte a la tasa de analfabetismo que es un 18.1% a nivel nacional y la falta de oportunidades de desarrollarse. Por lo que la población del interior del país se ve en la necesidad de emigrar a las ciudades, mayoritariamente al Área metropolitana de San Salvador, que es donde se encuentra concentrado el mayor número de empresas industriales, comerciales y de servicios existentes en el país, por tanto la competencia por conseguir empleo se vuelve mucho mas dura ya que las empresas exigen mano de obra especializada, profesionales especializados y personas con estudios técnicos avanzados; además de experiencia laboral en muchos de los casos, por lo que la situación se vuelve crítica para muchas familias en nuestro país (aproximadamente 597,448 hogares), lo cual a generado un índice de pobreza del 41.4% a nivel Nacional .

Con la apertura de nuestro país a los mercados internacionales debido a los Tratados de Libre Comercio que se han firmado con México, Dominicana, Panamá, Chile y Triangulo norte, además de los que se podrían firmar con Estados Unidos y Canadá, convierten el futuro de las empresas nacionales en incierto, puesto que ya se encuentran compitiendo con países que tienen un desarrollo económico, social y tecnológico mucho mayor que el nuestro, por lo que muchas empresas (especialmente el sector Industrial), se ven amenazados con desaparecer ante competencia que ofrece productos y servicios de mayor calidad y bajo precio; lo que vendría a agravar el problema del desempleo y falta de oportunidades de desarrollo en nuestro país.

Debido a esta situación es necesario desarrollar los sectores que no dependan de la producción y venta masiva de bienes o servicios y uso de alta tecnología. Uno de estos sectores es el Sector de elaboración de Artesanías, al que se dedican muchas familias y municipios de nuestro país (muchas veces porque es la única forma que tienen de obtener ingresos para vivir) y que reflejan la belleza y creatividad de nuestro pueblo ya que da a

¹ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, DIGESTYC.

conocer nuestra identidad cultural a través de aspectos y necesidades de la vida cotidiana que son reflejadas en los productos elaborados.

En tal sentido el estudio es importante por las siguientes razones:

- ▶ Reflejará las necesidades que esta demandando el Sector de Artesanías.
- ▶ Generará propuestas que ayuden a potenciar el desarrollo competitivo del sector de Artesanías.
- ▶ Determinará las oportunidades del Sector de Artesanías ante la apertura de los Tratados de Libre comercio.

JUSTIFICACIÓN

La integración económica internacional a la que ha entrado nuestro país, supone condiciones para el pleno desarrollo de la capacidad productiva, financiera y comercial de las empresas existentes, pero en la realidad la condición esencial e inicial que los países tengan niveles similares de desarrollo para evitar desajustes no se ha cumplido (el caso de los TLCs con México y Chile, y los posibles TLCs con Estados Unidos y Canadá), por lo que los empresarios tienen que reconvertirse si quieren sobrevivir, esta amenaza para los productores masivos de bienes o servicios, se vuelve una oportunidad para las artesanías, ya que son productos que no son elaborados en los países con mayor desarrollo y que a la vez son apreciados en su mercado, por tanto se justifica que este sector sea desarrollado.

El estudio se considera oportuno, debido a la firma tratados de Libre Comercio que el Gobierno de El Salvador está desarrollando y otros posibles que se podrían firmar. Además instituciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), con la colaboración de otras instituciones desarrollan esfuerzos a favor del Sector Artesanías promoviendo programas importantes que desarrollan su actividad, ya sean de financiamiento y/o asistencia técnica, tales como:

- ▶ La Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART) y el consejo de administración del fondo especial de los recursos provenientes de ANTEL (FANTEL), firmaron un

convenio para la creación de Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), en seis municipios del país, para que brinden a los Artesanos servicios de capacitación y asesoría técnica, esto como parte de las acciones contempladas por la Política nacional de micro y pequeña empresa para ayudar al sector, siendo el monto aportado de ¢3,228,633.31.

- ▶ CONAMYPE cuenta con un fondo que proviene del gobierno y fuentes de cooperación para financiar el 80% de los costos a servicios de asistencia técnica que se brindan.
- ▶ CONAMYPE brinda recursos financieros a grupos de micro empresarios organizados para consolidar los proyectos dentro de modelos Asociativos.
- ▶ AID dará un financiamiento de ¢3,500.00 en especies por empresa (materiales de construcción, herramientas, etc.). Para la reconstrucción de las empresas artesanales afectadas por los terremotos de Enero y Febrero de 2001

Por lo anterior el estudio se justifica de tal forma que es oportuno el aporte que la especialidad de Ingeniería Industrial pueda brindar al sector, a través de las diferentes propuestas y estrategias que surjan del estudio que se realice.

CAPITULO I
ANTECEDENTES.

A. ANTECEDENTES DEL SECTOR ARTESANIAS.

Conceptos Culturales de Artesanías

- Entendemos por Artesanías las obras materiales que hace el hombre con sus manos, sin emplear para ello las técnicas y maquinarias modernas, cuyos modelos son tradicionales y propios de la región que vienen a mostrar las raíces culturales y belleza de su tierra.²
- Las Artesanías son los productos de los procesos de representación de los sectores populares, utilizando recursos con un nivel intermedio de procesamiento y con la utilización de herramientas no industriales para su elaboración.³
- Artesanía es un artículo producido a mano, con o sin auxilio de herramientas, pequeñas maquinas o implementos manejados directamente por el artesano, generalmente con las manos o con el pie.⁴
- Artesanía en su sentido mas amplio, es el trabajo hecho a mano, o con preeminencia del trabajo manual, cuando interviene la maquina. En el momento que la maquina (tecnológica) prevalece, se sale del marco artesanal y entra en la esfera industrial.⁵

Concepto De Artesanía Adoptado En El Trabajo.

Son productos materiales elaborados mediante destreza manual sin la utilización de maquinarias y procesos tecnológicos industriales, las cuales tienen funciones decorativas y utilitaria que reflejan aspectos y necesidades de la vida cotidiana que se han ido desarrollando según la cultura de cada región Salvadoreña.

² Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART):

³ Exportación Exitosa de Artesanías y Artículos de regalo a los Estados Unidos, FUSADES.

⁴ Carta del artesano Exportador, México, DF. Dic. 1976, No 12.

⁵ El Artesano, Monografía Horizontal. Panamá, Sep. 1980

1. CLASIFICACIÓN DE ARTESANÍAS.

a. Por materiales:

Las artesanías Salvadoreñas se clasificaran según el tipo de material con las que son elaboradas, dicha clasificación se muestra a continuación:

- Artesanías de Madera
- Artesanías de Mimbre
- Artesanías de Tule
- Artesanías de Palma
- Artesanías de Bambú
- Artesanías de Paja
- Artesanías de Coco
- Artesanías de Yute
- Artesanías de Tuza
- Artesanías de Tela
- Artesanías de Cemento
- Artesanías de Piedra Caliza
- Artesanías de Barro
- Artesanías de Porcelana
- Artesanías de Metal
- Artesanías de piedra
- Artesanías de Cuero

b. Por su Función

Dentro de los diversos tipos en los que se clasifican las artesanías se pueden encontrar funciones primordiales; las cuales son:

- **Utilitaria:** éstas son utilizadas para el desarrollo de la vida cotidiana.(ver anexo 2)
 - *De uso personal:* productos que la gente utiliza para adornar o proteger su persona
 - *De uso domestico:* productos que las personas utilizan para realizar labores, ya sean domésticas o no
- **ii. Decorativa:** estas son las que se utilizan específicamente para adornar los hogares, oficinas, etc. o simplemente pueden ser adquiridas por colección. (ver anexo 3)
- **iii. Mixta:** es la combinación de las dos anteriores, de manera que el producto sea utilitario pero que a su vez sea decorativo

c. Divisiones y Clases

En la actualidad se encuentran tres grupos de población artesanal bien definidos, los cuales son:

- **artesanías indígenas:** estas son elaboradas generalmente por grupos aislados y que se han convertido en una fuente de intercambio con la economía de mercado. En ella prima formas tradicionales.
- **Artesanías Rurales ó Tradicional popular:** esta es desarrollada en pequeñas poblaciones y esta asociada a la vida de campo los cuales utilizan materiales como: barro, madera, fibras naturales.
- **Artesanía Urbana:** el crecimiento de las ciudades y el pasado conflicto armado de El Salvador, llevó a un proceso de migración campo ciudad que generó un nuevo grupo de artesanos denominados Urbes.
- **Artesanía Artística:** es la que expresa de alguna manera el sentido estético individual de su autor, generalmente basado en el acervo folklórico.
- **Artesanía Moderna:** es una actividad reciente, orientada para sociedades como las nuestras, occidentalizadas o para mercados extranjeros. Aquí los diseños se modifican en relación a los tradicionales. Es una actividad con grandes proyecciones económicas.

2. PRINCIPALES ZONAS DE ELABORACIÓN DE ARTESANÍAS.

En El Salvador se encuentran zonas bien definidas, que elaboran artesanías, cada una de ellas con características propias y materiales específicos, entre algunas zonas podemos mencionar:

- La Palma, perteneciente al departamento de Chalatenango, donde se elaboran artesanías de madera (joyeros, porta llaves adornos, etc).

- Ilobasco, perteneciente al departamento de Cabañas donde se elaboran artesanías de barro y cerámica (de tipo decorativo). Ilobasco es un centro artesanal ceramista por excelencia. Las obras que se elaboran pueden ubicarse en la denominación de cerámica utilitaria y decorativa o mixta.
- San Sebastián perteneciente al departamento de San Vicente, en el cual se elaboran artesanías provenientes de telares. Los telares donde se elaboran los textiles de San Sebastián, son conocidos como “de volante” y “de maquinilla”. Los hilos de algodón y de nylon, constituyen la materia prima para la elaboración de colchas, mantelería, tela para mosquiteros, cubrecamas, tela para cortinas, manta y hamacas.
- Zonzacate y Nahuizalco pertenecientes a Sonsonate, en ambos se elaboran tejidos de fibras duras. Los tejidos de fibra dura que incluyen tule, bambú, vara de carrizo, palma y mimbre. De tule se elaboran petates, sopladores, tapexcos, alfombras, yaguales, tapete, forro para muebles. De vara de carrizo se elaboran tombillas, canastos y sombreros. De Palma se elaboran sombreros, cestas, etc. De Mimbre se elaboran muebles, adornos, sombreros, etc. De Tule se elaboran cestas y adornos.
- San Isidro Gualococti, Guatagiagua pertenecientes a Morazán, donde se elaboran artesanías de barro. Los objetos de barro que se elaboran en este lugar, tiene una gran aceptación tradicional en el mercado del Oriente de la Republica de El Salvador. Aquí se dedican a la elaboración de ollas, sartenes, cómales y los famosos porrones decorados con una delgada pasta de barro blanco.

3. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO Y ACUERDOS COMERCIALES.

En el documento se mencionará indistintivamente “Tratado de libre comercio” y “TLC” ó su plural “TLCs”.

El Salvador ha firmado los siguientes tratados y acuerdos comerciales:

- Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana
- Tratado de Libre Comercio México - El Salvador, Guatemala y Honduras

- Ampliación de la ICC.(Iniciativa de la Cuenca del Caribe)
- Sistema Generalizado de Preferencias - SGP
- Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial entre la República de El Salvador y la República de Panamá
- Tratado General de Integración Económica y Centroamericana (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá)
- Triángulo Norte de Centroamérica - G-3 (Guatemala, El Salvador, Honduras)
- Sistema Arancelario Centroamericano - SAC,
- Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de El Salvador y la República de Colombia
- Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de El Salvador y la República de Venezuela
- Tratado de libre comercio con república de Chile.

Dentro de los Objetivos que persiguen los Tratados de Libre Comercio están:

- Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las Partes;
- Promover condiciones de libre competencia dentro de la Zona de Libre Comercio
- Eliminar recíprocamente las barreras al comercio de bienes y servicios originarios de las Partes;
- Eliminar las barreras al movimiento de capitales y personas de negocios entre los territorios de las Partes;
- Aumentar las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
- Promover y proteger las inversiones orientadas a aprovechar intensivamente las ventajas que ofrecen los mercados de las Partes y a fortalecer la capacidad competitiva de los países signatarios en las corrientes de intercambio mundial; y
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

En su espíritu los tratados de Libre Comercio traen consigo ventajas como:

- **Fortalecer** los vínculos de amistad y el espíritu de cooperación existente entre sus pueblos;
- **Alcanzar** un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales;
- **Propiciar** un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y el intercambio recíproco de servicios en sus territorios;
- **Elevar** la competitividad del sector servicios, requisito, *sine qua non* para la facilitación del comercio de mercancías y el flujo de capitales y tecnologías, contribuyendo de manera determinante a consolidar la competitividad sistémica de los países en la zona de libre comercio
- **Reducir** las distorsiones en su comercio recíproco;
- **Establecer** un ordenamiento jurídico con reglas claras, transparentes y de beneficio mutuo para la promoción y protección de las inversiones, así como del intercambio comercial de sus bienes y servicios;
- **Respetar** sus respectivos derechos y obligaciones derivados del acuerdo de Marrakech por el que se establece la organización mundial del comercio (acuerdo sobre la OMC), así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de integración y cooperación;
- **Reforzar** la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales;
- **Proteger** los derechos de propiedad intelectual;
- **Crear** oportunidades de empleo y mejorar los niveles de vida en sus respectivos territorios;
- **Promover** el desarrollo económico de manera congruente con la protección y conservación del medio ambiente, así como con el desarrollo sostenible;
- **Preservar** su capacidad para salvaguardar el bienestar público;
- **Fomentar** la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar sus relaciones económicas; y
- **Mejorar** la capacidad de negociación de las partes en los foros comerciales en que participen conjuntamente;

4. INSTITUCIONES Y PROGRAMAS

La Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa (CONAMYPE), está desarrollando programas importantes en apoyo a las empresas artesanales, que están incluidas dentro de la Micro y pequeña empresa, a fin de dar un impulso a su actividad. Dentro de los principales proyectos en marcha se desprenden proyectos importantes que están bajo la coordinación y apoyo de diversas instituciones que desarrollan trabajos a favor de la MYPEs, están los siguientes 1) Dinamización de la demanda de Servicios no Financieros 2) Apoyo a la especialización de la oferta de servicios no financieros 3) Sistema Integrado de Información especializado 4) Seguimiento y evaluación del sector, 5) incentivos para la Asociatividad, 6) Promoción al fortalecimiento institucional para la Asociatividad, 7) Promoción de la Demanda de Servicios Financieros, 8) Promoción de la Oferta de Servicios Financieros, 9) Marco Institucional y Jurídico, 10) Inversión en Actividades con Potencial, 11) Análisis y Propuestas a la Legislación, 12) Simplificación Administrativa, 13) Coordinación Interinstitucional.

Los proyectos que se impulsan y promueven mediante la ejecución de instituciones privadas de segundo y primer piso, que tienen mayor importancia tenemos:

- 1) Fondo de Asistencia Técnica FAT, ha sido definido como un instrumento de política pública, tendiente a desarrollar el mercado de servicios no financieros destinados a las MYPES del país y, más específicamente a desarrollar el mercado de servicios de desarrollo empresarial. Se conceptualiza como un fondo de “matching grants”, destinado a potenciar en las MYPES la demanda de servicios empresariales, cerrando la brecha entre la demanda potencial y efectiva. Este fondo opera en tres modalidades: Individual, Grupal y Asociativa.
- 2) Proyecto de BONOS de Capacitación: Los empresarios de la zona oriental y paracentral del país disponen de un programa de bonos, mediante el cual reciben capacitación. El empresario paga una parte y la otra es subsidiada a través del bono por las instituciones financiadoras.

- 3) Proyecto de Desarrollo de las Artesanías mediante la promoción y facilitación de Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART): ejecutado por privado con un enfoque de desarrollo económico local, haciendo énfasis en diseño y la exportación.
- 4) Centro de Información y Documentación: Los empresarios, técnicos que trabajan con la MYPE e investigadores cuentan con un Centro de Información y Documentación, el cual ofrece información sobre MYPE, servicios de instituciones que trabajan con el sector, un registro de consultores en el tema MYPE, una caja de Herramientas que contienen aspectos de gestión empresarial, entre otros. Se puede tener acceso de manera virtual a través de www.Conamype.gob.sv⁶
- 5) Promoción y Difusión de Modelos Asociativos: Se están identificando modelos asociativos exitosos “Best practices” para ponerlos a disposición de los empresarios para que de esta forma logren establecer redes o agrupamientos que les permitan obtener beneficios.
- 6) Análisis y Propuestas a la Legislación: Se está trabajando en analizar aquellas leyes que inciden en el campo de la micro y pequeña empresa, con el fin de que éstas mejoren las condiciones de entorno de los empresarios.
- 7) Simplificación Administrativa en el Gobierno Central: Se está analizando los requisitos y procesos de formalización que las entidades estatales exigen a las empresas para su formalización. El objetivo es simplificar los trámites y procesos a los empresarios que deseen formalizar su negocio.
- 8) Programa de Ampliación de Cobertura de Micro crédito: Ampliar la cobertura de micro crédito en las MYPEs, mediante la participación de instituciones especializadas.

En nuestro país las artesanías forman parte de nuestra cultura, que si bien es cierto estas se encuentran relegadas en zonas específicas dentro del territorio nacional, estas intentan mostrar una cultura que muchos prefieren olvidar o solamente no atender. Al momento de definir y poner en marcha las acciones, constantemente se ponen en disyuntiva, de que muchos programas y proyectos que promueve el Estado lo hace dentro de un rol de tercer piso con poca visibilidad para el grupo meta. Conceptualmente se trabaja por ubicar al

⁶ Página web de la CONAMYPE

Estado en un tercer piso de operación; es decir dentro de un rol evaluador, regulador y normativo, además de financiero, donde se le otorga a instituciones privadas de vocación intermedia las funciones de segundo piso, vale decir de administración, operación y atención de público, así como el de caja pagadora de los servicios; por último, en el primer piso concentra la relación directa entre empresas MYPEs y consultoras proveedoras de servicios; es decir, la relación que al fin de cuenta será susceptible de construir el mercado.

Este modelo de tres pisos opera principalmente en los programas orientados a mejorar los servicios de desarrollo empresarial, financieros y asociativos. Esta distribución de funciones que en una primera visión puede parecer compleja, es en realidad indispensable en el interior de programas cuyo objetivo principal es el desarrollo de mercados de los servicios de desarrollo empresarial. Esta forma nueva de operar está generando algún tipo de experiencias y retos debido a que, el gobierno y la cooperación internacional están más acostumbrados a operar bajo un segundo nivel, con una intervención bastante clara en el primer piso. Debemos emigrar a una figura donde el mercado opere de acuerdo a los requerimientos de la demanda.

Otra disyuntiva es la de visibilidad, ya que en el tercer piso, cuesta que el grupo meta reconozca que las actividades que se desarrollan provienen con un apoyo facilitador del Estado, y por esa razón muchas veces se tiene la tentación de querer bajar a la ejecución o al menos tratar de estar lo más cerca posible.

Un nivel de tercer piso supone que debe de existir una oferta especializada de servicios y ventanillas que, tengan la posibilidad de unir la oferta y demanda de los servicios, pero en la práctica nos encontramos que todavía hay que trabajar en una oferta especializada; es por eso que la política contiene proyectos de apoyo a la oferta, pero siempre privilegiando a la demanda.

En los Municipios de La Palma, Nahuizalco, Guatajiagua e Ilobasco están funcionando Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART) a través de los cuales se está brindando, a los artesanos de dichos municipios y de algunas zonas aledañas, servicios de capacitación y asesoría.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO

A. PLANIFICACION DE LA INVESTIGACION

Entendemos por metodología la utilización de un método específico por medio del cual se logran alcanzar las metas y los objetivos propuestos para la realización de un estudio, para este caso, se pretende que el método de investigación utilizado sea objetivo y que posea las bases científicas esenciales para la consecución de nuestro estudio.

Para el desarrollo del presente estudio, se aplicaron procedimientos y técnicas con el propósito de encontrar información suficiente y específica que permitiera determinar las condiciones en que se encuentran los talleres que forman parte del sector artesanías. Los aspectos utilizados fueron los siguientes:

1. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Como en todo estudio, para poder efectuar una investigación se hace necesario contar con información que permita tener una visión más clara de lo que se está investigando por lo cual se tiene que recurrir a fuentes de información primarias y secundarias.

Para establecer claramente y de forma ordenada la información indispensable para poder realizar el diagnóstico del sector, se hizo uso del enfoque de sistemas, en el cual, el sistema principal es el sector artesanías compuesto por los talleres artesanales (en su interior está dividido en las áreas de Administración, producción, mercadeo y finanzas), cuya relación más próxima o cercana es con el marco jurídico del sector, la cultura y el apoyo institucional; de igual forma relacionándose con otros sistemas (externos al sector): globalización, Acuerdos comerciales y entorno económico, posteriormente se hizo uso de un desglose analítico para cada subsistema, para determinar de forma detallada la información puntual que se recopiló. En el siguiente esquema se observa el sector artesanías bajo el enfoque de sistema. Ver figura D1.

ESQUEMA DEL SECTOR ARTESANÍAS (Desde el enfoque de sistemas)

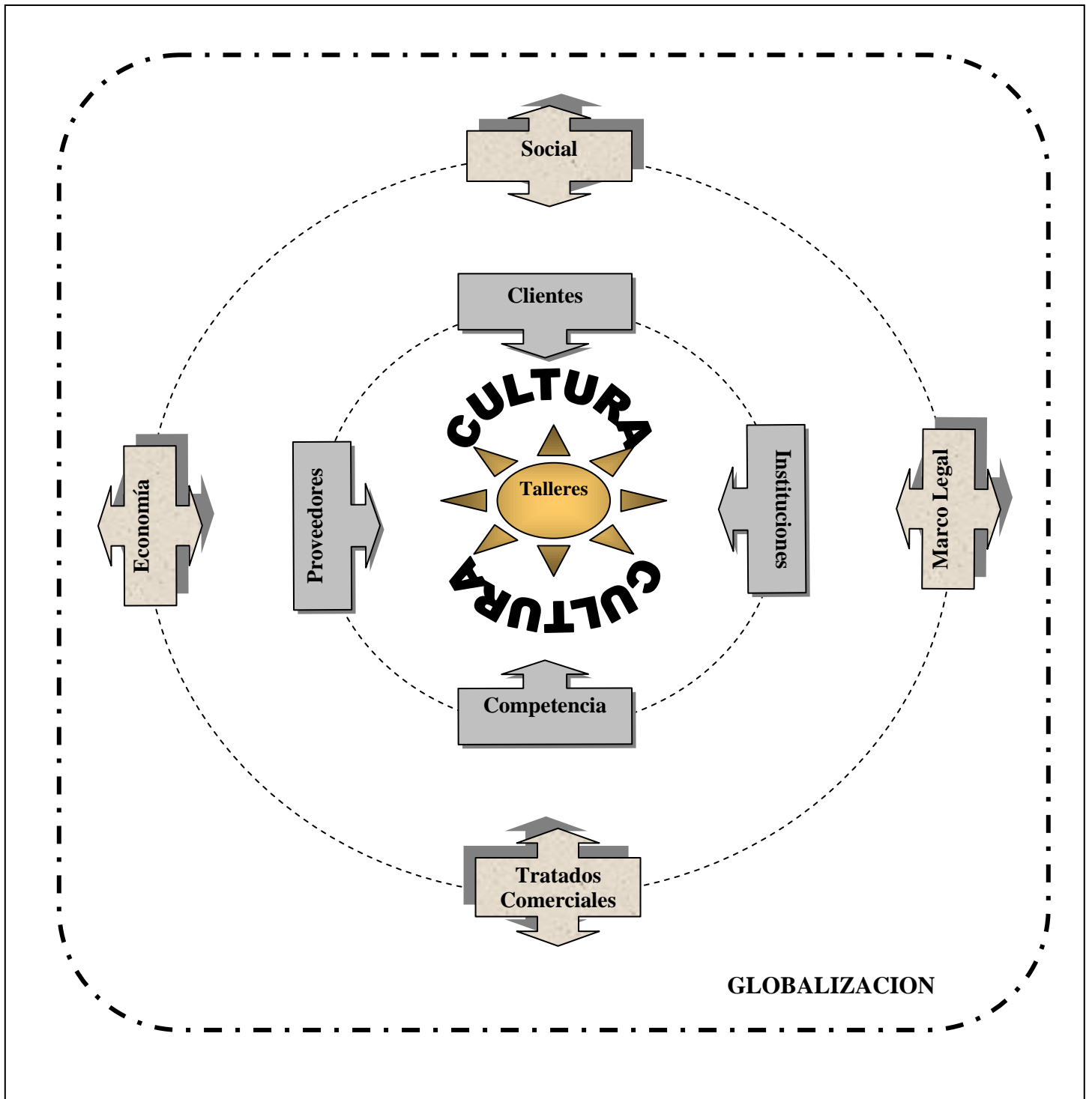


Figura D1. Esquema del sector Artesanías

a. Fuentes Secundarias.

Para efectos del estudio se entiende como fuente secundaria de información a todas aquellas instituciones que poseen documentos, libros, reportes y estudio relacionados con el tema en general, es decir que prestan apoyo bibliográfico, y que se encuentran disponibles por haber sido recolectados por algún propósito específico.

Para la investigación se cuenta con fuentes de datos secundarios tales como: bases de datos de algunas organizaciones, las fuentes de gobierno, las oficinas de estadística y censos, estudios y reportes de otras organizaciones, centros de documentación virtuales.

Estas fuentes secundarias sirven de apoyo para realizar el diagnóstico general del sector haciéndose indispensable recolectar información de fuentes directas.

Para la realización del estudio se consultaron las fuentes siguientes:

- Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)
- Comisión nacional para Micro y Pequeña Empresa
- La Fundación para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- Ministerio de Economía
- Cámara de Comercio e industria de El Salvador
- COEXPORT
- CORSATUR
- CONCULTURA
- Sitios relacionados en la web

Cuadro D1. Resumen para obtener la información secundaria

INSTITUCIONES	INFORMACIÓN	OBJETO
Ministerio de Economía. BCR. FUSADES. CONAMYPE CAMARA DE COMERCIO FADEMYPE	Entorno y comportamiento del sector de la micro empresa desde la perspectiva económica.	Conocer el comportamiento económico que ha tenido el sector de la micro empresa en los últimos años.
CENTREX CAMARA DE COMERCIO COEXPORT Ministerio de Economía	Datos específicos de exportaciones de artesanías así como normativa para exportar. Literatura para el diagnóstico	Los datos de exportaciones nos darán parámetros claros, para delimitar el tipo de artesanías al que se dirigirá el diagnóstico.
CONCULTURA CASART FLACSO	Aspectos culturales relacionados al sector de Artesanías	Conocer la evolución cultural que han tenido las artesanías en El Salvador y la importancia que esta representa para el estudio.
CORSATUR	Programas de tipo turísticos relacionados a pueblos productores de Artesanías.	Coordinar esfuerzos y orientar la propuesta de solución.
DIGESTYC CASART	Datos relacionados con estadísticas de población, de los Pueblos a Estudiar.	Nos ayudara a determinar la muestra a la cual se le pasara la encuesta
CONAMYPE CASART CORSATUR AMPES CONAMIS CONCULTURA FLACSO, ANEP, GTZ	Programas ya sea directos o indirectos que fomenten el desarrollo del sector Artesanías tanto económico – cultural y social	Nos ayudaran a coordinar esfuerzos en la investigación.

Fuente: Autores GMP

b. Información Primaria.

La metodología para cualquier estudio en particular parte de la consulta de las fuentes secundarias y una vez recopilada la información necesaria, se procede a recolectar la información específica del sector que se encuentra constituida por todos aquellos talleres

que se dedican a la elaboración de artesanías, dicha información se recopiló a través de entrevistas, cuestionarios y otros medios de investigación.

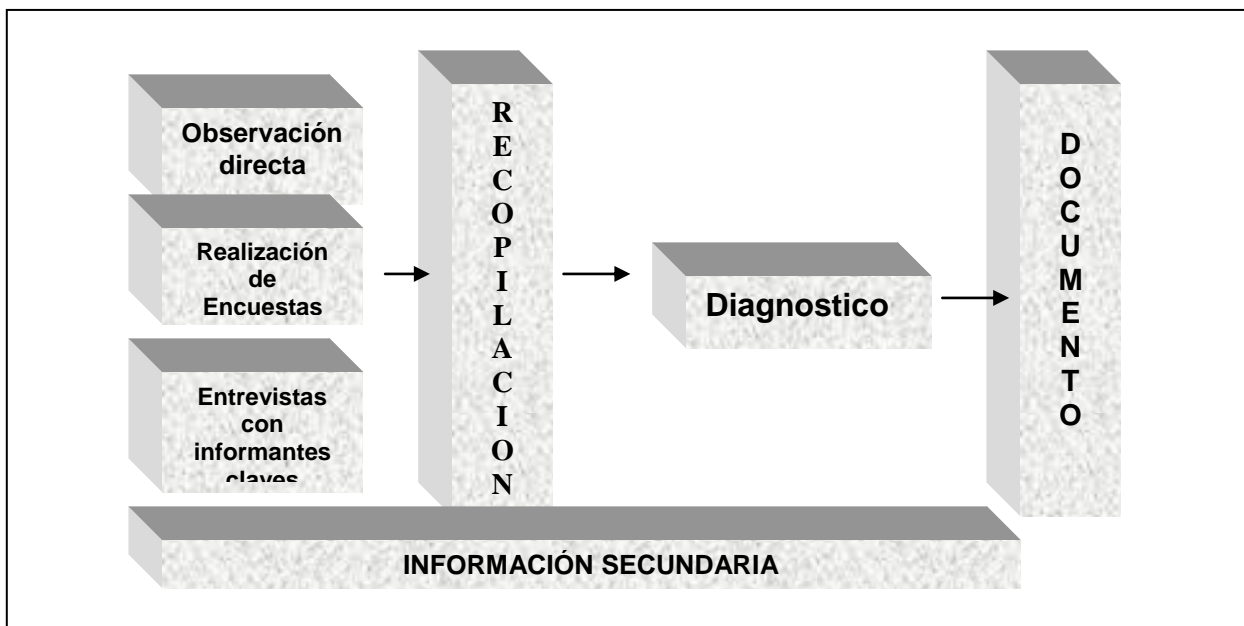


Figura D2: Estructuración para la elaboración del diagnóstico.

Determinación del Universo.

Con la finalidad de cuantificar el número de empresas que se dedican a la elaboración de Artesanías en El Salvador, se procedió a analizar dicho sector, utilizando criterios que permitieran definir aquellos Municipios donde la representatividad del sector es justificada, posterior a ello se continuó con la determinación del universo.

Segmentación.

Se delimitó el universo que componía al sector artesanías, bajo los siguientes *criterios*:

- Los tipos de artesanías que se utilizaran para el estudio son las que tienen gran potencialidad de exportación o que ya se estén exportando.
- Debido a que hay una gran repetitividad en la fabricación de similares clases de artesanías en diferentes municipios, se escogerán los centros artesanales más representativos de las artesanías seleccionadas.

- Escoger aquellos centros artesanales en donde se estén realizando esfuerzos para ayudar al sector, para aprovechar la información que ya se tenga del sector.

Determinación de Tipos de Artesanías para Estudio.

Para la determinación de los tipos de artesanías, que se tomaran en cuenta para el desarrollo del estudio, se realizara una depuración de los distintos tipos de artesanías existentes en el país, para lo cual se someterán a un proceso de selección, el cual se detalla a continuación:

Para realizar la depuración se tomara en cuenta, una calificación la cual será:

Mala : 1

Considerable : 2

Aceptable : 3

Para determinar las artesanías que se que serán tratadas en el estudio, se tomaran las que tengan las mas altas calificaciones, para ello se calificaran en base a diferentes criterios.

A continuación se detalla la depuración:

Tabla D1: Selección de las artesanías para el estudio.

Tipos de Artesanías.	Tradición	Accesibilidad para su Comercialización	Exportabilidad	Consumo	Variedad	Total
De Madera	3	3	3	3	3	15
En Mimbre	3	3	2	2	2	12
De Tule	3	3	2	2	2	12
De Henequén	2	2	1	2	2	9
De Palma	2	2	2	2	2	10
De Bambú	1	2	1	1	1	6
De Paja	1	2	1	1	1	6
De Coco	1	2	2	1	2	8
De Tuza	2	2	1	1	2	8
De Tela	3	3	3	3	3	15
De Cemento	1	2	1	1	2	7
De Barro	3	3	3	3	3	15
De Hierro	1	2	1	1	1	6
De Piedra	1	2	1	1	1	6

Fuente: Autores GMP

Del proceso de selección se determinaron que las artesanías, que serán consideradas en el estudio son las siguientes:

- Artesanías decorativas de barro.
- Artesanías utilitarias de barro.
- Artesanías decorativas de madera.
- Artesanías utilitarias de madera.
- Artesanías utilitarias de tejido.
- Artesanías decorativas de fibras naturales (mimbre y tule).
- Artesanías utilitarias de fibras naturales (mimbre y tule).

Estos tipos de artesanías se encuentran en diferentes municipios del El Salvador, los cuales se eligieron en base a los siguientes criterios:

- En ellos se produce el 74% del volumen total de las Artesanías del país.
- Hay instituciones realizando esfuerzos para su desarrollo en ellos.
- Son lugares reconocidos turísticamente.
- Aceptables vías de acceso.
- Que estos lugares cuenten con pequeños estudios realizados.

Los municipios en los cuales se realizó el diagnóstico son los siguientes:

- Guatajiagua (en Morazán, trabajo en Barro)
- Ilobasco (en Cabañas, trabajo en Barro)
- San Sebastián (en San Vicente, trabajo en Tela)
- San Ignacio (en Chalatenango, trabajo en Tela)
- La Palma (en Chalatenango, Trabajo en Madera)
- Nahuizalco (en Sonsonate, trabajo en Mimbre y Tule)

El resto de municipios se quedan fuera por no cumplir con uno o más de los criterios mencionados, por ejemplo, En Quezaltepeque se produce una importante cuota de

artesanías utilitarias de barro, pero este municipio queda fuera por no cumplir con la representatividad en el sector, y que además no hay esfuerzos que se estén realizando en dicho municipio, como el municipio de Guatajiagua por ejemplo.

De la información facilitada por los CEDART y CONCULTURA acerca de un aproximado de empresas artesanales por municipio de los antes mencionados, se obtuvo lo siguiente:

Tabla D2: Talleres de artesanías por municipio

Municipio	Número de Talleres de artesanías
La Palma y San Ignacio	80
Nahuizalco.	60
Ilobasco.	70
San Sebastián.	50
Guatajiagua	90
Total	350

Fuente: CASART.

Determinación de la Muestra.

Para llegar a determinar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico⁷ para identificar muestras representativas. El procedimiento consiste en establecer un nivel de confianza, el error muestral es decir el grado de precisión de los resultados y probabilidad de aceptación o rechazo.

El cálculo del tamaño muestral se logró con la aplicación de la fórmula usada para poblaciones finitas con menos de 500,000 elementos, que se muestra a continuación.

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

En donde:

σ = nivel de confianza

N = universo o población

⁷ Fuente: Libro de Investigación de Mercado, Aaker Day.

p = probabilidad a favor de que sea taller y no sala de ventas

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Para el estudio los valores adoptados son:

σ = 95%

N = se tomará el universo de c/u de los municipios seleccionados, para tener una proporción de muestra de cada municipio

$p = 0.5$ $q = 0.5$ $e = 15\%$ $n = ?$

Tabla D3: Muestra con la que se trabajó en el estudio.

Municipio	# Empresas artesanales	Muestra.
La Palma y San Ignacio	80	32
Nahuizalco.	60	28
Ilobasco.	70	30
San Sebastián.	50	26
Guatajiagua	90	33
Total	350	149

Fuente: Universo de Talleres.

2. TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para efectuar una investigación objetiva se aplicaron técnicas que facilitaron la recopilación de los datos requeridos, entre los cuales están: la entrevista, el diseño del instrumento y la observación directa.

a. Entrevistas.

Esta fue realizada con los distribuidores, comerciantes y propietarios de salas de ventas exclusivas de artesanías en la capital. La entrevista que se realizó presentó las siguientes fases:

a) LIBRE, se estableció comunicación efectiva con los entrevistados, tratándose un tema determinado de forma general, permitiendo que los entrevistados expresaran libremente sus opiniones referentes al tema en estudio.

DIRIGIDA, acerca de los temas en estudio, se seleccionaron algunos aspectos que fueron de interés para la investigación y en ellos se centro la conversación.

b. Diseño Del Instrumento.

Este fue el medio que se utilizó para recolectar información de carácter especializada del sector. Para el presente estudio se hizo uso de un cuestionario para el diagnóstico general con el fin de indagar como se encuentran los talleres en su gestión empresarial y operativa, para detectar cuáles son los problemas más relevantes.

c. Metodología para la realización de las encuestas:

Para realizar la encuesta en los municipios visitados, primeramente los investigadores se pusieron en contacto con los CEDART que funcionan para cinco de los seis municipios en los que se llevo acabo la encuesta, en donde se solicito que proporcionaran una lista con la dirección de los talleres artesanales, con el objeto de tener definido posibles talleres donde se pudiera realizar la encuesta, cabe mencionar que en los municipios de Guatajiagua y San Sebastián los investigadores fueron acompañados por personal del CEDART y CONCULTURA⁸ respectivamente, ya que en estos municipios los talleres artesanales no son fácilmente reconocible⁹, como en los otros municipios.

Estando ya con el artesano, la encuesta fue dirigida, es decir en forma oral por los encargados del estudio, los cuales iban desarrollando cada una de las partes del cuestionario

⁸ Se recurrió a CONCULTURA ya que no funciona ningún CEDART en este centro artesanal

⁹ Debido a que los talleres están en la misma vivienda y no había ninguna distinción que los reconociera como en los otros municipios.

y anotando las respuestas obtenidas de los artesanos. Bajo ningún motivo se permitió que un artesano contestara el cuestionario por si solo.

d. Procedimiento Para El Análisis de Datos.

Recopilada la información se procedió a la preparación de los resultados de la siguiente forma:

i Organización de Datos.

Se basó en el ordenamiento, crítica, evaluación y corrección de los datos recopilados, la clasificación y tabulación de los mismos.

ii Corrección de Datos.

Por las características de la encuesta efectuada, como el tamaño y las preguntas relacionadas a los gastos mensuales de los talleres, se requirió de una revisión con el fin de que las respuestas no fueran inconsistentes, es decir que estas no estuvieran incompletas sino por el contrario suficientemente explícitas.

iii. Tabulación.

Para el diagnóstico de la situación actual de los talleres que conforman el sector, se efectuó un recuento de las alternativas de cada pregunta correspondiente a cada área del cuestionario, efectuándose una presentación gráfica de las respuestas según el grado de incidencia para todo el sector.

iv. Análisis de los Datos.

Una vez tabulados los datos, se procedió al análisis de estos para llegar a la más acertada interpretación que sirvió de guía para la concepción del diagnóstico de la situación actual desde un enfoque de competitividad del sector Artesanías.

Para la realización del análisis se utilizó el enfoque del “*Diamante*” de competitividad de Michael Porter.

Esta metodología permitió hacer una presentación de los problemas encontrados y poder llegar así a conceptualizar las posibles soluciones a problemas identificados.

e. Diamante de Competitividad.

Para la realización del diagnóstico del sector artesanías se utilizó el enfoque del Diamante de Competitividad de Michael Porter tomado del libro “La ventaja competitiva de las naciones”.

Este enfoque ve a la competitividad como una fuente inagotable de desarrollo para las naciones, con la salvedad que la competitividad se genera en las empresas y no en los países. En opinión de Michael Porter no tiene sentido referirse a la competitividad a nivel nacional, pues la misma se produce en los sectores o industrias de un país que al intervenir en el comercio internacional, obtienen ciertas ventajas competitivas sobre sus rivales extranjeros y de esta forma crean y mejoran tanto productos como procesos.

Según el marco conceptual propuesto por el autor, la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas. En la figura D3 a continuación se puede observar un esquema del diamante de competitividad.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD (Las Cuatro Fuentes de Ventaja Competitiva).

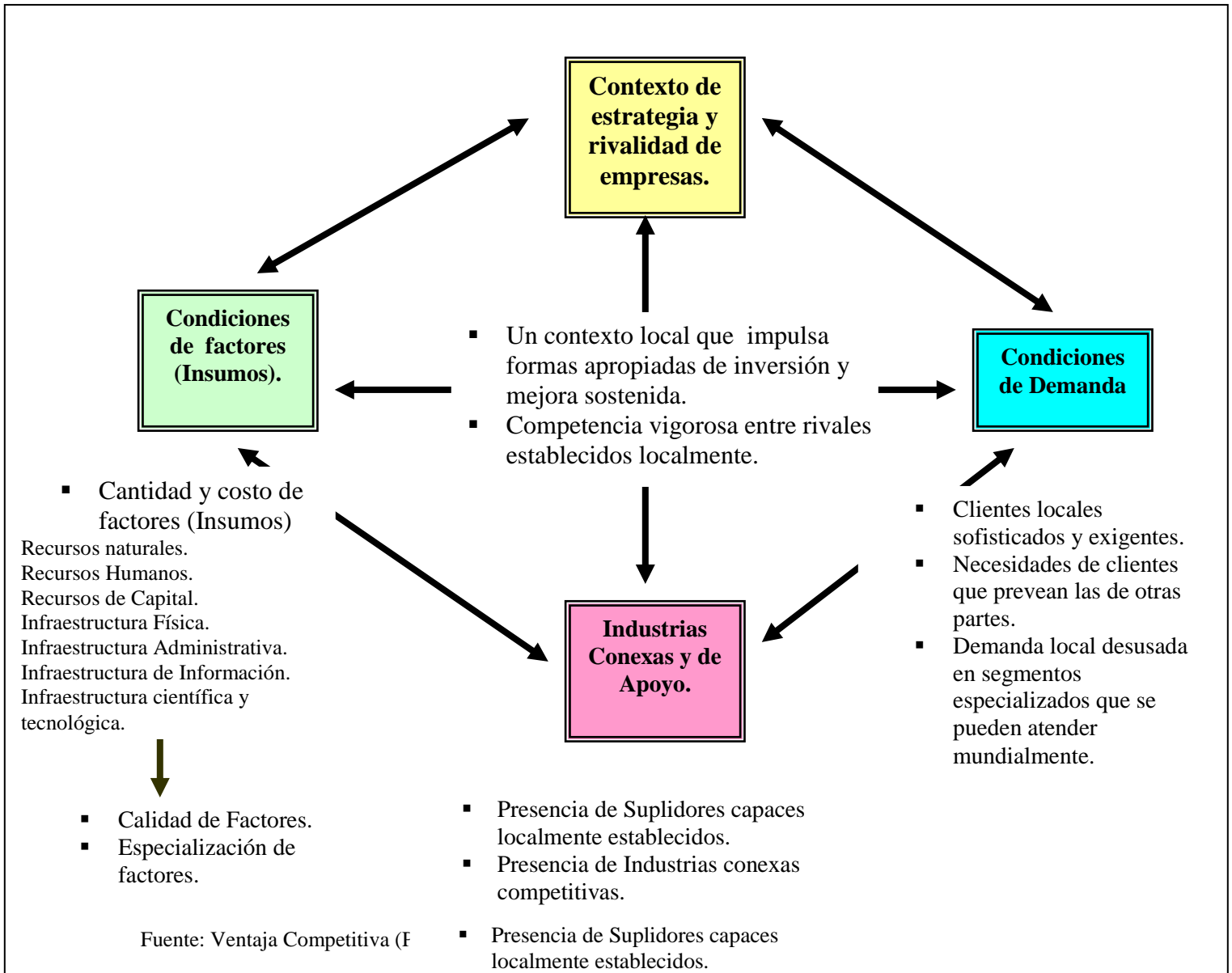


FIG1

tividad

Estos componentes o determinantes son:

- Condiciones de los factores
- Estrategia, estructura y competencia entre las empresas
- Condiciones de la demanda
- Sectores afines y de apoyo

Este enfoque considera que un sector es competitivo en el sentido que desarrolla ventajas competitivas a través del fortalecimiento de estos cuatro componentes.

La debilidad de cualquiera de los cuatro componentes reduce las posibilidades de una industria o sector para perfeccionarse y progresar; así mismo las ventajas de un elemento pueden crear ventajas o mejoras en los demás. Estos elementos se desarrollan de la siguiente forma:

i. Condiciones de los factores.

Este elemento se refiere a la posición del un sector en cuanto a los factores de producción necesarios para competir en una determinada industria, incluye una gama de factores que contribuyen a crear un clima de negocios propicios, en este caso es tan importante la cantidad de recursos como su calidad. Ejemplos de estos factores son: la infraestructura física, tanto básica como avanzada, el marco jurídico y legal, los mercados de capitales y el recurso humano entre otros.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que un sector o industria es competitiva en determinada actividad por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero por ejemplo ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?, Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas, sin embargo, es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos en esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas.

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las

necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para los sectores que componen un país porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

En el sector *artesanías* los factores básicos que permiten el desarrollo son su legado patrimonial de técnicas artesanales, tradición productiva y cultural. Sin embargo, la competitividad de un sector y en general de un país reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar. Recursos humanos con capacitación artística y cultural, infraestructura diseñada para mejorar la productividad, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos de expansión, personal adecuado en atención al cliente son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

ii. Estrategia, estructura y competencia entre las empresas.

Los esquemas de estrategia y estructura se refieren a la creación, organización y administración de las empresas y a los estilos de competencia que aplican a nivel, nacional. El tipo de rivalidad existente es el que promueve el clima de negocios más competitivo, transparente y con reglas de juego claras. Dentro de este factor se consideran también las leyes en materia de comercio y competencia, la existencia de procedimientos ágiles, así como el respeto hacia la propiedad intelectual entre otros.

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc. En Japón, (las industrias más exitosas cuentan con varios jugadores de clase mundial que compiten intensamente por la atención del mercado japonés. Tal es el caso de Sony, Matsushita, Casio, y Sharp en electrónicos, así como Toyota, Nissan y Honda en automóviles. La

competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo.

Efectivamente la forma como las empresas compiten está fuertemente influenciada por la calidad del clima de negocios nacional en el que operan. El clima de negocios tiene mucho que ver con los tipos de estrategias que son factibles y la eficiencia con la cual las empresas pueden operar. Dentro de este contexto empresarial particular cada empresa tiene un ámbito de decisión propio para trazar estrategias y definir procesos productivos que sean capaces de concretar y ensanchar las ventajas potenciales competitivas que tiene ante ella. Esta es una dimensión interna a la empresa que se refiere a la forma como logra elevar la productividad de sus factores, está relacionada con la generación de costos, la diferenciación y el valor que se genera en las distintas actividades que componen los procesos productivos de la empresa.

Por lo general las microempresas actúan en estructuras productivas en las que las barreras de entrada son mínimas y hay presencia excesiva de productores. Sin embargo, en general el entorno empresarial nacional no ha sido proclive a una enérgica rivalidad doméstica y más bien la empresa nacional ha estado orientada a la búsqueda de rentas derivadas de la protección del mercado interno. En estas condiciones se habría generado una cultura empresarial con cierta aversión a la competencia, el riesgo y la innovación que habría reforzado el tradicional conservadurismo de los productores de origen artesanal.

En sectores como el de artesanías, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, los talleres compiten en cada municipio, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por sus diseños, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector, mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten con otros productos de buena calidad y buen precio.

iii. Condiciones de la demanda.

Las condiciones de la demanda tiene que ver con los mercados locales más cercanos, la presencia o surgimiento de clientes internacionales sofisticados y exigentes que presionan a las empresas para que mejoren constantemente los productos. En este caso la calidad de la demanda es más importante que su tamaño. Estos Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación.

En el caso de la demanda local tener a estos clientes cerca, permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos.

Por ejemplo Las compañías estadounidenses de comida rápida son líderes mundiales indiscutibles en la industria. Gran parte de su éxito se debe a que han tenido que satisfacer a clientes locales muy exigentes, que valoran la conveniencia, la calidad estandarizada y la rapidez en el servicio; ya que no disponen de mucho tiempo para comer. Ahora que estos atributos son cada vez más apreciados en otros mercados, las cadenas estadounidenses han podido aplicar lo aprendido y conquistar estos nuevos mercados.

En el sector artesanías, la demanda local está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país esto provoca que, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los centros de producción. En cambio la demanda internacional que atiende a clientes en el exterior, la principal característica relevante es la calidad demandada por ellos. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los clientes.

iv. Sectores afines y de apoyo.

Este elemento se refiere a la existencia o ausencia en un país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel nacional, regional o internacional. Cuando las empresas actúan de manera independiente y aislada se pierde la sinergia que se produce de una mayor interrelación y la actividad productiva es menos competitiva.

La existencia de industrias o sectores de apoyo especializados y eficientes crean ventajas competitivas para un sector. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al sector, *cluster* como se desee llamar: insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y e mejoramiento continuo dentro del sector.

Por ejemplo Italia, líder mundial en la producción de calzado de alta moda, domina dos tercios de las exportaciones mundiales del sector. El liderazgo italiano ha sido posible por la existencia de una red de industrias relacionadas y de apoyo muy eficientes: unas se especializan en la curtiembre de pieles de alta calidad; otras son líderes en la producción de los moldes y equipos que se utilizan para fabricar los zapatos; adicionalmente, los diseñadores italianos, reconocidos mundialmente, posicionan ventajosamente al país en el ámbito de la moda.

Para que un sector sea competitivo, es imprescindible contar sectores de apoyo vigorosos e innovadores. Esto significa buenos proveedores de materias primas y suministros para la producción; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico y gerencial así como otras empresas de servicio afines a la actividad.

Con la información recopilada de carácter primaria y secundaria, se ha clasificado en cada uno de estos componentes del diamante de la competitividad para concebir el diagnóstico del sector “artesánías” desde un enfoque de la ventaja competitiva.

La metodología que se usa para desarrollar el modelo del Grupo Estratégico, esta basada en la administración estratégica, en donde se siguen los cinco pasos o tareas para la generación y funcionamiento de estrategias, para lo cual también se usa una matriz DOFA que permita visualizar la parte reactiva de las estrategias acorde a la realidad actual del sector artesanías, por último se presentan diversas técnicas que ayuden a conseguir las estrategias generadas.

Los Cinco Pasos De La Administración Estratégica:

El proceso de la creación de la estrategia y su como llegar a ella se compone de cinco tareas correlacionadas que son:

- **Desarrollar una Visión y Misión** de lo que será la configuración del grupo estratégico y de hacia adonde se dirige, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, definir en que se quiere convertir la empresa, e infundir el sentido de una acción con un propósito determinado.
- **Determinar objetivos**, es decir convertir la Visión en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la empresa.
- **Crear una estrategia** con el fin de lograr los resultados deseados.
- **Determinar las acciones** para llevar a cabo la estrategia elegida de una manera eficiente efectiva.
- **Evaluar el desempeño** e iniciar los ajustes correctivos en cada uno de los pasos mencionados.

Matriz DOFA:

Esta matriz se deriva de la técnica FODA, y no es más que el cruce de sus diferentes partes en donde se permutan cada uno de los elementos de una parte con los elementos de otra parte (a excepción de amenazas-debilidades y fortalezas-amenazas), las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se usaron en la matriz DOFA se obtuvieron a partir del Diamante de La Competitividad de Porter utilizado para la realización del Diagnóstico del sector Artesanías, para conocer la realidad en que se encuentra el sector.

Para una visualización más clara de lo que es la Matriz DOFA se presenta a continuación en la figura D4 un pequeño esquema de dicha matriz:

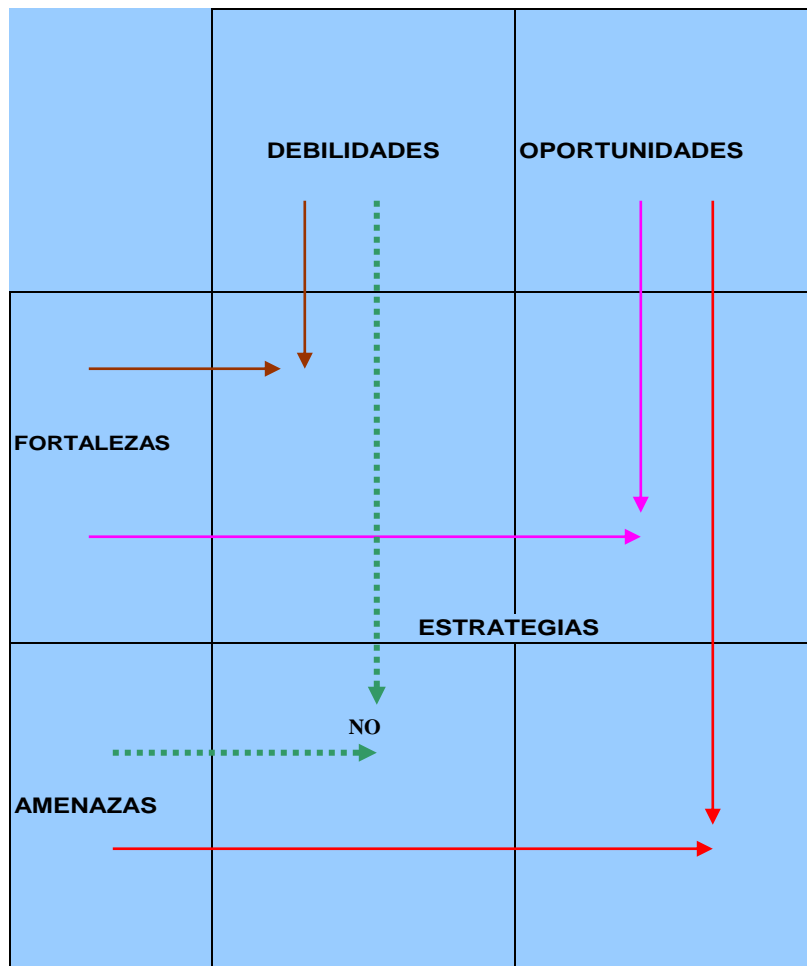


Figura D4. Matriz DOFA para la generación de estrategias.

El proceso que se sigue comienza a partir de la concepción de la propuesta, que se refiere a la Implementación de Grupos Estratégicos en el sector Artesanías, luego en el Diseño de la propuesta se utilizan los pasos de la Administración Estratégica llegando hasta las estrategias que se generen, para posteriormente desarrollar la propuesta mediante el uso de diversas técnicas de ingeniería Industrial y de Administración para sentar las bases que permitan la ejecución de las estrategias.

Esta metodología se puede observar en la figura D5.

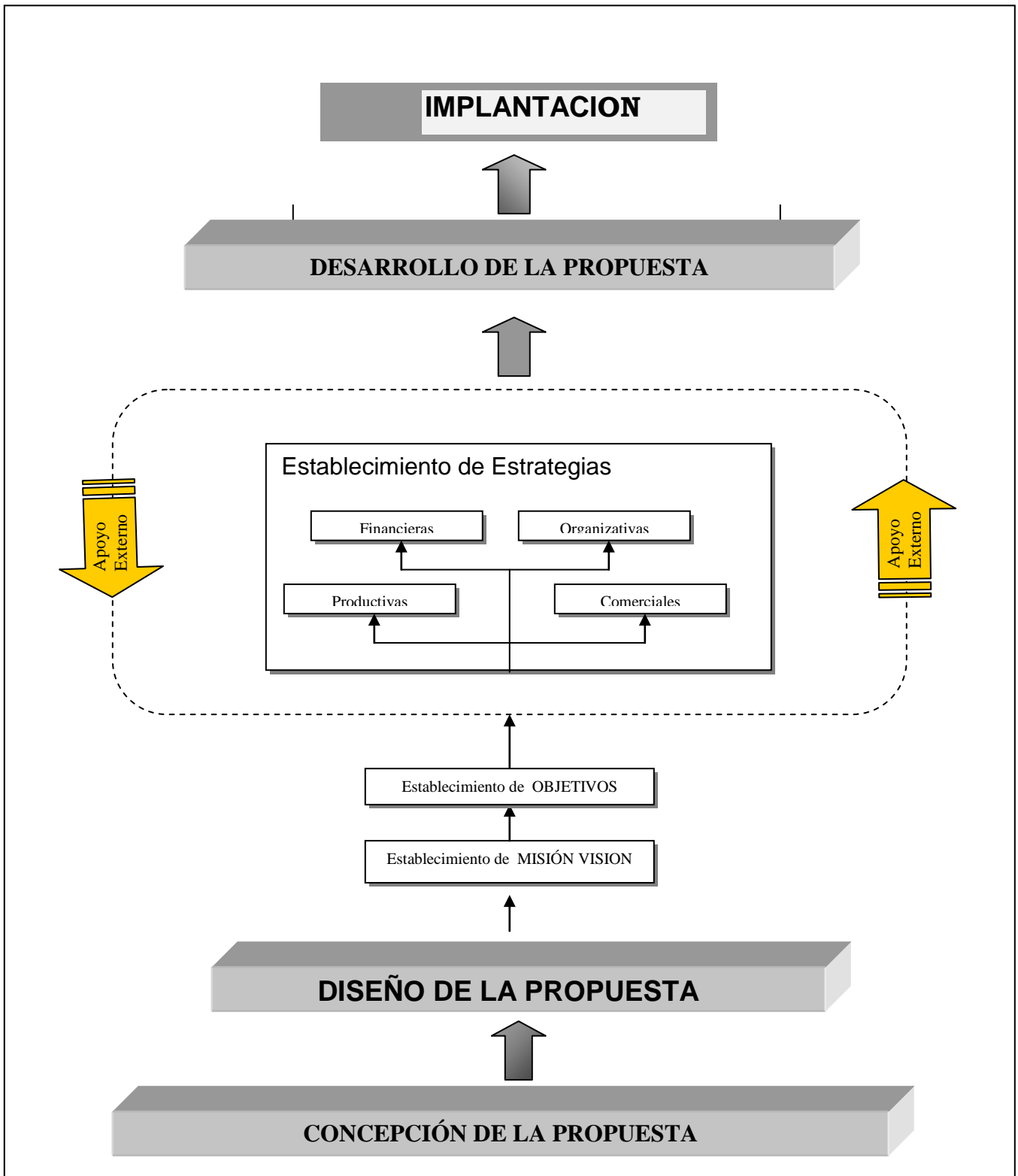


Figura D5: Proceso a seguir en la propuesta

Para el desarrollo de la etapa de evaluación, se seguirá un proceso sistemático para desarrollar cada una de las fases siguientes:

- A. Revisión de información estudios previos
- B. Establecimiento de criterios para seleccionar el Municipio
- C. Selección del Municipio
- D. Establecimiento de criterios para seleccionar el taller
- E. Selección de caso tipo taller
- F. Recopilación de información específica
- G. Análisis de información
- H. Evaluaciones para el taller y el Grupo Estratégico
- I. Establecimiento del presupuesto para la implantación
- J. Establecimiento del plan de implantación

Cada una de las fases mencionadas anteriormente busca lograr en conjunto la consecución de los objetivos planteados en esta etapa. (ver figura D6)

Es importante mencionar que los insumos más importantes para realizar esta etapa son. El diagnóstico realizado al sector artesanías y las estrategias planteadas en la etapa de diseño.

A continuación se detallan cada una de las fases antes mencionadas:

ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACION

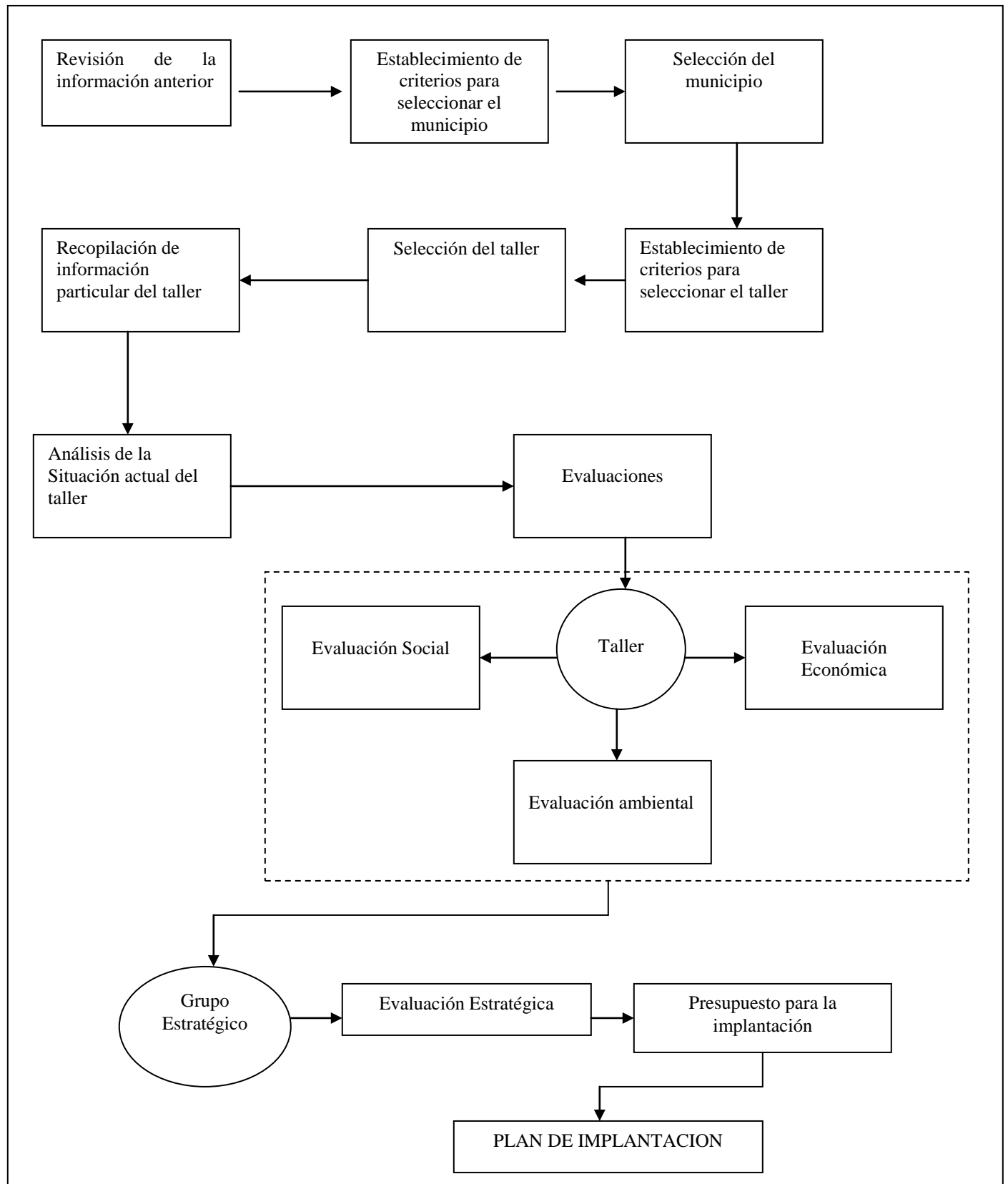


Figura D6. Esquema metodológico Etapa evaluación

B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1. INFORMACIÓN SECUNDARIA.

a. Globalización de las Economías.

Una de las tendencias que en la actualidad tiene cada vez influencia en la actividad económica nacional, es el hecho que gradualmente el país(y su actividad productiva) se ve inmerso en el proceso de la globalización, con la particularidad de que el país quiera o no entrar en este proceso, este sigue adelante y se debe enfrentar con responsabilidad. Es por ello que es imperante que nuestro país este preparado para hacer frente a los retos que la globalización impone y generar los cambios que sean necesarios para ser competitivos en el nuevo entorno.

A diferencia de lo que se piensa la globalización no es un fenómeno nuevo, es mas algunos la consideran como la expansión comercial internacional en todo el mundo, lo cual no es nuevo, pues esto se viene dando desde el descubrimiento y posterior conquista del continente americano, en las transacciones que se realizaban entre América y Europa.

Pero ¿Que es lo nuevo en el concepto de globalización actual? La globalización inició en los años 80's en estados Unidos con la innovación de productos “baratos” provenientes de países Asiáticos (Corea, Japón, China, etc), y que los Estados Unidos creían que sus productos eran inmejorables por ejemplo automóviles, electrodomésticos y otros artículos industriales. Resultó que estos productos poseían un alto grado de calidad y respondían a las exigencias del mercado y sobre todo eran fácilmente accesibles a los consumidores, esto trajo consigo que las empresas norteamericanas se vieran seriamente afectadas, al punto de quebrar algunas de ellas. Ante esto muchos economistas estadounidenses, dijeron que los Estados Unidos estaban cayendo en una desindustrialización y el fin de su economía.

Ante esta situación en Estados Unidos se tomaron 2 alternativas:

- Crear productos diversificados, que poseían mayor valor agregado
- Entrar al proceso de globalización.

El problema principal de los Estados Unidos era que su mano de obra era muy cara, por lo cual su producto era mas caro que los productos asiáticos(donde la mano de obra era mucho mas barata), por lo que se optó por producir aquellos productos con los que si se pudiera competir, tratando de superar esta desventaja competitiva. Con ello a situación que no todo se producía en los Estados Unidos sino que la producción de bienes se realiza en países que tuvieran un costo menor logrando así superar la desventaja competitiva que les afectaba.

La globalización cambiará los esquemas tradicionales de producción más que la revolución industrial misma, pues como se mencionó anteriormente, esta ha permitido que parte de la producción se realice en diferentes países una en Hong Kong, otra en Singapur, otra en El Salvador, etc, pero toda esta producción se realiza como si toda estuviera bajo un mismo techo. Debido a los controles precisos y manejo del Know How en la producción en las distintas fabricas.

De lo anterior se puede inferir que la globalización es la integración de cadenas mundiales de producción, y no es un fenómeno masivo de productos terminados, sino de los factores de producción.

Sin embargo tratando de establecer una conceptualización de lo que se entiende por Globalización económica, *es la creación de un mercado mundial en el que circulen libremente los capitales financiero, comercial y productivo.*

Como puede inferirse la globalización permite quitar las barreras de las fronteras y abrirse a un mundo de oportunidades, clientes, proveedores, vendedores, etc.

La globalización quiera o no está ocurriendo, y esto no debe ser un fenómeno negativo, al contrario, la globalización debe aprovecharse al máximo, todo dependerá de que tan preparados nos encontremos ante ella.

Es necesario entonces plantear estrategias globales que nos permitan aprovechar las oportunidades potenciales de la globalización, logrando ser competitivos en aquellos productos que presenten fortalezas y oportunidades comerciales.

b. Efectos de La Globalización.

La revolución global difiere de la revolución industrial en que esta última multiplica la fuerza del hombre, en cambio la globalización maximiza el poder de la mente. En la revolución industrial los países que no se adaptaron al cambio en el momento preciso ya no se pudieron adaptar en el futuro, lo que formó la brecha que hasta en la actualidad se tiene y que crece año con año entre los países desarrollados y los sub-desarrollados. Sucederá lo mismo si actualmente no se aprovecha la globalización. Por primera vez se tiene la posibilidad de acceder a los mercados globales y comercializar libremente con ellos.

Con la globalización las empresas buscan lugares donde establecer sus líneas de producción, sin embargo no solo se trata de que otros países puedan invertir en el nuestro, sino que también nuestro país pueda trabajar en otros países. En la actualidad no se necesita tener una gran organización para que una empresa pueda funcionar en el extranjero. Hoy incluso se tiene la oportunidad de crear *empresas virtuales*, en donde al encender una computadora estamos en el centro comercial del mundo sin movernos de nuestro lugar de origen, lo que disminuye considerablemente los costos y tiempos de comercialización, ya que no es necesario desplazarse hasta los mercados compradores para ofrecer nuestros productos. Una clave adecuada es entonces transformar los recursos tradicionales en recursos con ventajas competitivas, con el objeto de diferenciar un producto.

c. Retos de El Salvador ante la Globalización.

El primero de los retos es entrar en dicho proceso, no dejar perder la oportunidad de participar en ella. El segundo es emprender el camino juntos es decir todas las fuerzas productivas de nuestro país no solo algunos sectores. Aquí aparecen oportunidades para aquellos sectores que siempre han deseado una oportunidad y que presentan un potencial tal es el caso del sector artesanías.

Incluir a todos los sectores del país es vital por dos razones fundamentales: *para eliminar la actitud negativa y de rechazo a la competencia mundial y para evitar la concentración de la riqueza en solo ciertos sectores de la población.*

Esto también trae consigo cambiar esquemas mentales y buscar la manera de estar conectados o en sintonía con los cambios mundiales, que son irreversibles, todo cambia en esta vida pero lo que no debe cambiar es la actitud que debemos asumir ante cualquier cambio.

d. Acuerdos y Tratados de Libre Comercio.

Se puede decir que los tratados de libre comercio son un efecto de la globalización, por medio de los cuales los países pretenden traspasar sus fronteras; pero un tratado de libre de comercio es más que un simple acuerdo de comercio entre dos y más países o bloques comerciales, por lo que a continuación se presentan ciertos antecedentes de lo que son los TLCs.

i. Antecedentes de los tratados de libre comercio.

¿Que son los tratados de libre comercio?:

Un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo económico jurídico entre los países signatarios del mismo, por medio del cual se conceden recíprocamente preferencias para intercambiar bienes y servicios, asegurando además el acceso a los mercados de dichos países.

Nuestro país ya ha firmado tratados de Libre Comercio con México, Republica Dominicana, Chile y Panamá, además de los que tenía firmados con Guatemala y Honduras, y los acuerdos de alcance parcial con Colombia y Venezuela. En un futuro se ven los eventuales acuerdos que podrían firmarse con EEUU y La Unión Europea.

Los tratados tienen por objeto alcanzar una integración progresiva de las economías de los países firmantes, lograr la ampliación de sus mercados, incrementar la producción y propender hacia la coordinación de sus políticas arancelarias y de incentivos fiscales al desarrollo industrial.

Con base a lo anterior, los dos países acuerdan establecer un régimen de libre comercio, uno de intercambio preferencial y un régimen de cuotas o controles de importación y exportación para los productos naturales o manufacturados originarios de los territorios de ambos países. Estos establecen una lista de productos que son beneficiados por la Desgravación Arancelaria (DA), así como también los productos que son excluidos. Cada Parte podrá adoptar y aplicar medidas de salvaguardia bilateral si, como resultado de la reducción o eliminación de un arancel aduanero estipulado en este tratado, el volumen de importaciones de uno o varios bienes beneficiados por el Programa de Desgravación Arancelaria, aumenta en un ritmo y en condiciones tales que no cause un daño grave o amenaza de daño grave a la rama de producción nacional de cada uno de los países suscriptores.

ii. Requisitos necesarios para exportar a través de los TLC’s.

Para poder exportar productos aprovechando la firma de tratados de libre comercio, existen ciertas restricciones o requisitos que el exportador debe considerar. Estos requisitos están relacionados al tipo de producto a exportar, al sector productivo al que pertenece, el impacto en las industrias nacionales de los países suscriptores del tratado. A continuación se presenta los requisitos necesarios:

Cuadro D2: Requisitos para exportar a través de los TLC’s

Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El producto a exportar debe ser originario del país exportador ▪ La materia prima principal del que se elabora el producto no puede ser originaria del país al que se desea exportar. ▪ Estar considerado dentro de la lista de productos beneficiados por la Desgravación Arancelaria en el acuerdo comercial entre los dos países firmantes. ▪ que no cause un daño grave o amenaza de daño grave a la rama de producción nacional de cada uno de los países suscriptores

Fuente: Ministerio de Economía

iii. Objetivos de los tratados de libre comercio.

Dentro de los Objetivos que persiguen los Tratados de Libre Comercio están los siguientes:

- ◆ Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las Partes;
- ◆ Promover condiciones de libre competencia dentro de la Zona de Libre Comercio
- ◆ Eliminar recíprocamente las barreras al comercio de bienes y servicios originarios de las Partes;
- ◆ Eliminar las barreras al movimiento de capitales y personas de negocios entre los territorios de las Partes;
- Aumentar las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
- Promover y proteger las inversiones orientadas a aprovechar intensivamente las ventajas que ofrecen los mercados de las Partes y a fortalecer la capacidad competitiva de los países signatarios en las corrientes de intercambio mundial; y
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

Los países que acuerdan TLCs deben tener muy en cuenta estos objetivos, si se desea que este sea un instrumento de desarrollo para cada uno de los países suscriptores a dichos tratados.

iv. Ventajas de los tratados de libre comercio.

En su espíritu los tratados de Libre Comercio traen consigo ventajas como:

- *Fortalecer* los vínculos de amistad y el espíritu de cooperación existente entre sus pueblos;
- *Alcanzar* un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales;
- *Propiciar* un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y el intercambio recíproco de servicios en sus territorios;

- *Elevar* la competitividad del sector servicios, requisito, para la facilitación del comercio de mercancías y el flujo de capitales y tecnologías, contribuyendo de manera determinante a consolidar la competitividad sistémica de los países en la zona de libre comercio
- *Reducir* las distorsiones en su comercio recíproco;
- *Establecer* un ordenamiento jurídico con reglas claras, transparentes y de beneficio mutuo para la promoción y protección de las inversiones, así como del intercambio comercial de sus bienes y servicios;
- *Respetar* sus respectivos derechos y obligaciones, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de integración y cooperación;
- *Reforzar* la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales;
- *Proteger* los derechos de propiedad intelectual;
- *Crear* oportunidades de empleo y mejorar los niveles de vida en sus respectivos territorios;
- *Promover* el desarrollo económico de manera congruente con la protección y conservación del medio ambiente, así como con el desarrollo sostenible;
- *Preservar* su capacidad para salvaguardar el bienestar público;
- *Fomentar* la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar sus relaciones económicas;
- y
- *Mejorar* la capacidad de negociación de las partes en los foros comerciales en que participen conjuntamente.

Como se mencionó anteriormente estas ventajas son en espíritu, de ahí depende de cada uno de los países el poder aprovechar cada una de ellas.

v. Tratados y acuerdos comerciales firmados por El Salvador.

El Salvador y Republica Dominicana.

Antecedentes:

El día 16 de abril de 1999 fue suscrito el tratado por los presidentes de ambos países. El día 5 de Noviembre del mismo año, los ministros responsables de comercio exterior alcanzaron acuerdos sobre las exclusiones al tratado.

Con fecha 3 de marzo de 2000, los Gobiernos de El Salvador y la República Dominicana, suscribieron en Santo Domingo, república Dominicana, un Protocolo al Tratado de Libre Comercio Centroamérica – República Dominicana, ratificado por El Salvador mediante decreto Legislativo No. 22 de fecha 8 de junio de 2000 y publicado en el Diario Oficial No. 123 tomo 348 de fecha 3 de julio de 2000.

Con fecha 15 de marzo de 2001, el congreso nacional de la República Dominicana, emitió Resolución aprobatoria del tratado de Libre Comercio Centroamérica – República Dominicana y sus Protocolos y la Resolución que establece que dicho Instrumento entrará en vigencia 180 días después de la fecha en que el mismo sea promulgado por el Señor Presidente de la República Dominicana.

Oportunidades comerciales.

Este tratado permitirá expandir y diversificar nuestros mercados; promover condiciones de libre competencia; eliminar las barreras al comercio, al movimiento de capitales y de personas de negocios; pero además se aumentarán las oportunidades de inversión para ambos países".

Un aspecto importante de señalar, es que El Salvador se convierte en el primer país de Centroamérica en ingresar al mercado dominicano, hecho que proporciona mayores beneficios a nuestros productores. "La producción nacional con interés en el mercado dominicano puede desde ya exportar libre de arancel, esto le permite ser más competitivo, los que ya se encuentran exportando a República Dominicana podrán competir con mejores precios pues dejarán de pagar aranceles".

Los productos salvadoreños recibirán trato nacional, es decir que serán tratados de igual forma que los productos dominicanos, para luego explicar que al igual que en el TLC con

México, el texto de Dominicana también contempla la creación de un Consejo Conjunto de Administración del tratado, con el objetivo garantizar el perfecto funcionamiento de las disposiciones contempladas en los 20 capítulos de este TLC.

Beneficios alcanzados.

En el 2000 nuestras exportaciones fueron de \$12.2 millones, en el 2001 las exportaciones totales hacia República Dominicana fueron de \$ 16.1 millones. El Salvador es el primer país de Centroamérica en ingresar al mercado dominicano, hecho que proporciona mayores beneficios a nuestros productores. Muchas industrias ya se encuentran exportando a República Dominicana, algunas desde antes de la entrada en vigencia del Tratado, ahora todas pueden competir con mejores precios y libres de aranceles.

El TLC con República Dominicana vigente desde el 4 de octubre de 2001, también está demostrando un fuerte incremento. El Ministerio de Economía asegura que "las exportaciones hacia República Dominicana subieron de \$648 mil en el 2001 a \$1.7 millones en el 2002, el crecimiento es del 160%".

Productos principalmente beneficiados.

Dominicana es un país con altos niveles de consumo de productos de todo tipo, las importaciones más grandes realizadas del resto del mundo son: medicamentos, telas, bebidas alcohólicas, prendas o complementos de vestir, aluminio y sus manufacturas, productos químicos, material eléctrico, manufacturas y papel de cartón, textiles confeccionados, tejidos de algodón, herramientas, plásticos y sus manufacturas, jabones, manufacturas de madera y algodón. "Esto significa que la industria de El Salvador tiene muchas posibilidades de competir con mejores precios en el mercado Dominicano".

El Salvador y Republica de México.

Antecedentes.

Es considerado como un acuerdo de "nueva generación" en virtud de incluir disposiciones que van más allá del comercio de bienes como son el comercio de servicios e inversiones, así como también disposiciones específicas aplicables al comercio de bienes

Las negociaciones comerciales internacionales se encuentran enmarcadas en una política comercial de apertura, con el propósito fundamental de promover la competencia y la eficiencia de los mercados, el acceso a nuevas tecnologías y procesos productivos modernos, la eliminación de obstáculos al comercio, la ampliación de los espacios comerciales, así como propiciar un clima atractivo para la inversión.

Desde el inicio del mes de agosto de 2002, los exportadores salvadoreños cuentan con un "guardián" del Tratado de Libre Comercio con México, para asegurar la entrada de sus productos. El Comité de Integración Regional de Insumos (CIRI), será aplicado por las oficinas de Administración de Tratados Comerciales creadas en los respectivos países firmantes del TLC. Los exportadores deberán acudir a esas instituciones para exigir la aplicación del CIRI, en caso de tener problemas de entrada al mercado mexicano por falta de insumos o cuestionamientos sobre Reglas de Origen. Si la causa del problema es comprobada, el Comité tiene facultades para modificar las Reglas de Origen Especificas del TLC y determinar el desabastecimiento. Mientras, el exportador no podrá ser obligado a dejar de enviar su mercadería ni dejar de aplicar los beneficios arancelarios que le confiere el TLC, según el acuerdo.

Oportunidades comerciales.

Ya no se perderá el 25% de la cuota que México asigna a las confecciones de Guatemala y El Salvador. Se creó un mecanismo flexible que permite una distribución equitativa, de los \$500,000, sin que ningún producto tenga ventaja preferente. Los tres productos beneficiados (manteles, pantymedias y suéteres), podrán gozar de la totalidad del cupo. México accedió a redistribuir en su totalidad la cuota de acceso que fijó a la importación de ropa fabricada en los dos países centroamericanos. El Director de Administración de Tratados de El Salvador, se ha logrado flexibilizar las asignaciones de la cuota para exportar a México, que permite el uso total de la cuota, sin que se prefiera más o a uno u otro de los tres productos beneficiados. México también asignó una cuota de \$2.5 millones a productos textiles de El Salvador, fabricados con insumos no mexicanos. Este sector no tiene ningún problema para entrar al mercado mexicano. La cuota dura cuatro años, durante

los cuales El Salvador y Guatemala podrán vender esos productos, sujetos a una regla de origen más flexible.

Beneficios alcanzados.

El TLC con México entró en vigencia el 15 de marzo de 2001, logrando en ese año duplicar las exportaciones en comparación al año 2000, pero las expectativas siguen en aumento, "en enero del 2001 se exportó \$1.2 millones, en este año (2002) el mismo mes registra un fuerte incremento, se contabilizó \$2.9 millones".

De acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Economía, el incremento de \$1.2 a \$2.9 millones, es el equivalente a un crecimiento de 140%, solo en las exportaciones de enero de este año (2002).

El Ministerio de Economía, asegura que el impacto favorable que ha tenido en la economía nacional el Tratado de Libre Comercio con México y el crecimiento de las exportaciones en un 7% en el primer semestre de este año.

El mayor logro, para todos los sectores, es el aumento de las exportaciones a México, que en el primer semestre fue de 9.7 millones. Con una apertura gradual y negociada, se podrán adquirir materia prima, insumos y bienes de capital sin costo arancelario, lo cual se traduce en mejorar oportunidades para la capacidad competitiva de las industrias salvadoreñas, ampliando las posibilidades de exportación.

Productos principalmente beneficiados.

"Los principales productos de exportación hacia México y que constituyen el 81.95% del total de exportaciones al mercado azteca son los productos de papel impreso, hilados y tejidos, empaques para medicamentos y alimentos, batas y pijamas de algodón, hachas y machetes y cueros de bovinos", agregó el funcionario.

Además el restante 18.05% de las exportaciones a México lo constituyen productos como artesanías de cuero y madera, cajas de cartón, calzado, tornillos, estuches para joyas, semilla de marañón, botas de hule, zippers, entre otros. "La mayoría de estos productos son

elaborados por micro y pequeñas empresas que han encontrado otros nichos de mercado tras demostrar la calidad de sus productos".

El Salvador y la Republica de Panamá.

Antecedentes:

El Salvador cuenta con un Acuerdo con Panamá vigente desde 1970, el cual por ser previo a los acuerdos no posee los mecanismos acordes al actual sistema de comercio, la normativa adecuada y la cobertura en cuanto a cantidad de productos beneficiados es limitada.

El nuevo TLC con Panamá fue producto de una Cumbre de Presidentes de los cinco países Centroamericanos y de Panamá, realizada en julio de 1997, donde se estableció iniciar la negociación para sustituir el acuerdo actualmente vigente, el cual se consideró obsoleto para el nivel de relaciones comerciales que actualmente se poseen.

Las negociaciones iniciaron en 1998, se suspendieron en 1999 y se reanudaron en abril del 2000. La negociación de la parte normativa del Tratado fue realizada en conjunto, al igual que la revisión legal de dichos acuerdos; pero a petición de Panamá se inició de forma bilateral entre El Salvador y Panamá la negociación de los listados de desgravación, reglas de origen y demás anexos del TLC.

El día seis de febrero de dos mil dos, en la ciudad de Panamá, República de Panamá, los Excelentísimos Señores Presidentes de las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá suscribieron la parte normativa del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá.

La característica principal de este tratado, consiste en que el comercio no es extensivo a todos los productos, sino que está limitado a aquellos que a cada país le interesa promover. El tratado tiene por objeto alcanzar una integración progresiva de sus economías, lograr la ampliación de sus mercados, incrementar la producción y propender hacia la coordinación de sus políticas arancelarias y de incentivos fiscales al desarrollo industrial.

Oportunidades comerciales.

Panamá es un mercado de 2.8 millones de consumidores, que esta siendo aprovechado por un grupo de empresarios salvadoreños que están exportando desde hace más de 25 años al mercado panameño.

Las exportaciones salvadoreñas de enero a octubre de 2001 fueron de US\$50 millones, mientras que las importaciones fueron de US\$9 millones, estas sin incluir las importaciones de la zona del canal de Panamá, las cuales en su mayoría son productos farmacéuticos, máquinas y aparatos eléctricos, prendas de vestir, calzado, artefactos mecánicos. Los productos salvadoreños que se envían al mercado panameño son farmacéuticos, bebidas, preparaciones alimenticias, papel y cartón, entre otros.

Este TLC fortalece los vínculos existentes entre El Salvador y Panamá en el marco del Sistema de Integración Centroamericana, del cual ambos países son parte, "El interés de la región en unificar los mercados y facilitar el comercio regional, con la negociación del TLC con Panamá, se está sustituyendo los Acuerdos de Intercambio y Trato Preferencial que cada país centroamericano mantiene con Panamá".

Beneficios esperados.

Esperamos un incremento sustantivo de las exportaciones salvadoreñas hacia Panamá, con lo cual también se estaría incentivando la generación de más y mejores empleos

El Ministerio de Economía afirma que "el intercambio comercial entre El Salvador y Panamá ha sido favorable para el país, siempre y cuando no se incluyan las importaciones procedentes de la Zona del Canal, es decir, las re-exportaciones de Panamá".

Durante el año recién pasado, las importaciones totales de Panamá fueron de US\$ 7,843 millones de bienes y servicios, representando así un mercado atractivo para productos salvadoreños.

"Con el TLC, el 81% de los productos que se comercian recíprocamente entrarán libres de aranceles desde el primer día de vigencia del Tratado, el 8% se desgravarán en un plazo de 5 años y entre el 3 y 4% lo hará en diez años".

Productos principalmente beneficiados.

Entre los productos/servicios incluidos están: banca con sede panameña con al menos 5 años de estar funcionando en Panamá, al igual que las Compañías de seguros; papel empaque, papel etiqueta, perfiles de aluminio, herramientas, jabones, detergentes, dulces, galletas, pasta de dientes, electrodomésticos, champú, cerveza (cero arancel inmediato), cemento (desgravación en 5 años) , hierro.

Productos excluidos

Entre los productos excluidos están: papa, cebolla, maíz, aceite, casi todos los productos lácteos, arroz, embutidos, azúcar, café, productos avícolas, textiles y confecciones (algodón, poliéster, fibras sintéticas).

El Salvador y Republica de Chile.

Antecedentes:

Las negociaciones con Chile iniciaron en 1998, la parte normativa del Tratado fue suscrita el 18 de octubre de 1999 por los cinco países de Centroamérica y Chile, "con lo cual se está abriendo un mercado de 15 millones de habitantes para los productos y servicios salvadoreños".

El protocolo adicional fue suscrito el 30 de noviembre de 2000, para asuntos aún pendientes entre El Salvador y Chile, lo que les permitió avanzar hacia la ratificación del instrumento legal. La Asamblea Legislativa salvadoreña aprobó el TLC con Chile el 4 de octubre de 2001.

Oportunidades comerciales.

De acuerdo con la información proporcionada por el MINEC¹⁰, "Chile comenzó a vislumbrarse como socio comercial estratégico en 1996, cuando las estadísticas reflejaron un incremento en las exportaciones, las cuales aumentaron de USA 447,923 en 1996 pasaron a US\$ 6,043,211 en 1999; mientras que las importaciones registraron un ligero decremento, al pasar de US\$ 14.5 millones en 1996 a US\$ 13.94 millones en 1999".

Ahora el mercado para los productos salvadoreños es mucho más amplio, "cuenta con 34.3 millones de consumidores Centroamericanos, 15.3 millones de chilenos, 101.9 millones de mejicanos, 8.5 millones de dominicanos más 2.8 millones de panameños; pero las posibilidades de ampliarlo aún más sería de 278 millones de estadounidenses y 31.6 millones de canadienses ", según el Ministerio de Economía la población de los países con que se ha negociado TLC y con los que se encuentran en proceso de negociación.

Beneficios esperados:

Según los análisis de mercado del Ministerio de Economía de El Salvador, el libre comercio con los chilenos traerá los siguientes beneficios al país y a los empresarios: 4,000 empleo en los primeros 3 ó 4 años del TLC, elevar las exportaciones a unos \$20 millones en el mismo período. Desde el primer día de vigencia del TLC, el 80% de los productos salvadoreños entrarán al mercado chileno sin pagar aranceles. Chile deberá esperar cinco años para que su mercadería deje de pagar aranceles en El Salvador.

Productos principalmente beneficiados:

Entre los principales productos de exportación se encuentran: adornos de madera, camisetas interiores y batas de algodón, hilo de filamento sintético, calzado de suela natural, algunas manufacturas plásticas, lana de hierro o de acero y artículos similares para fregar o lustrar, bolsas, bolsitas y cucuruchos de papel o cartón, libros, folletos e impresos similares, toallas, telas y confecciones en general.

¹⁰ Ministerio de Economía

Iniciativa Para la Cuenca del Caribe.

Generalidades:

La Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, de 1983, contiene medidas arancelarias y de comercio, destinadas a promover la revitalización económica y a expandir las oportunidades del sector privado de la Región de la Cuenca del Caribe. Esta entró en vigencia el 1° de enero de 1984.

Los principales elementos del programa son:

- Entrada libre de impuestos a Estados Unidos de América (EUA). Sin embargo, debe tomarse en cuenta que los productos elegibles para la entrada exenta de los impuestos aduanales, pueden estar sujetos a impuestos federales sobre el consumo
- Incremento en la ayuda económica de los EUA a la región
- Incentivar el esfuerzo propio de los países de la Cuenca del Caribe
- Una reducción de impuestos en los EUA, a las compañías que celebren convenciones en países aceptables, a fin de incrementar el turismo
- Una gama amplia de programas de fomento del Gobierno de los EUA: Ej. (Programa de Acceso para Textiles 807-A)
- Apoyo de otros socios comerciales de instituciones multinacionales de desarrollo, tales como: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), la implementación del Caribbean Canadá, ya que Canadá otorga beneficios al Caribe.

Requisitos que Deben Cumplir los Productos:

Para entrar a los EUA, debe satisfacer los criterios siguientes:

Que sea cultivado, producido o fabricado en uno o más de los países de la Cuenca del Caribe y exportado directamente a los EUA.

Si es un producto que tiene incorporada materia prima importada, el valor agregado (Se entiende por valor agregado, los costos directos de elaboración más la materia prima nacional) debe ascender al 35% o más del costo del producto. Sin embargo, si el producto fue elaborado en parte con materia prima de EUA, se le atribuye un 15% adicional por los

componentes originarios de ese país. En tal caso, el valor agregado nacional o regional del artículo, podrá ser 20%.

El producto que se ofrezca debe ser un artículo de comercio, completamente diferente de los materiales extranjeros empleados en su fabricación, o sea que esta transformación debe demostrar un esfuerzo significativo en la producción.

Embarque Directo: El artículo debe de ser importado directamente de un país beneficiario al territorio aduanero de los EUA o no sufrir transformaciones en los países en tránsito.

Productos Excluidos de los Beneficios:

Existen algunos productos que no son elegibles para la entrada libre de impuestos a los EUA, estos son:

- La mayoría de textiles y la ropa en general
- Atún enlatado
- Petróleo y sus derivados
- Calzado, salvo artículos desechables y partes para calzado
- Ciertos guantes de piel, caucho o plástico
- Equipaje, bolsos y accesorios de piel
- Ciertas prendas de vestir de cuero
- Relojes y partes para relojes

Ampliación de la ICC¹¹

Fue aprobada el 4 de Mayo recién por la Cámara de Representantes de los Estados Unidos (con 309 votos a favor y 110 en contra).

La referida legislación proporcionará tratamiento libre de impuestos y libre de cuotas a los Estados Unidos a los siguientes productos:

- Ropa ensamblada
- Ropa cortada y ensamblada en un país

¹¹ Iniciativa de la Cuenca del Caribe

- Ropa de Tejido de Punto cortada y ensamblada en un país
- Camisetas (T-Shirts) -excluida la ropa interior- cortadas y ensambladas
- Brasieres cortados
- Artículos tejidos a mano, hechos a mano y artículos folklóricos.

Artículos textiles de equipaje cortados y ensamblados en un país de tejidos de Estados Unidos elaborados de hilazas de los Estados Unidos.

Tratado General de Integración Económica y Centroamericana.

LOS GOBIERNOS DE LAS REPUBLICAS DE COSTA RICA, EL SALVADOR, GUATEMALA, HONDURAS, NICARAGUA Y PANAMÁ, convencidos de la necesidad de afrontar conjuntamente los desafíos que plantea la consecución y consolidación de la paz, la libertad, la democracia y el desarrollo. Objetivo fundamental del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

Los seis Estados son signatarios del Protocolo de Tegucigalpa del 13 de diciembre de 1991, que crea el "Sistema de la Integración Centroamericana", como marco jurídico e institucional de la integración global de Centroamérica, y que dentro del mismo la integración económica constituye un subsistema.

El Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, suscrito por los Gobiernos de las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, no es más que la ampliación de sus mercados nacionales, a través, de la integración, constituye un requisito necesario para impulsar el desarrollo en base a los principios de solidaridad, reciprocidad y equidad, mediante un adecuado y eficaz aprovechamiento de todos los recursos, la preservación del medio ambiente, el constante mejoramiento de la infraestructura, la coordinación de las políticas macroeconómicas, la complementación y modernización de los distintos sectores de la economía.

Cumpliendo con las disposiciones del Protocolo de Tegucigalpa que establece el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y modifica la estructura y funcionamiento de los

órganos e instituciones de la integración, los que gozan de autonomía funcional en el marco de una necesaria y coherente coordinación intersectorial.

Triangulo Norte de Centroamérica G-3.

Es un Acuerdo suscrito por los Presidentes de Guatemala, Honduras y El Salvador, sobre la apertura del Sistema de Libre Comercio. Con el fin de fortalecer la integración de Centroamérica y de sus habitantes. Dentro de los aspectos que se incluyen en el Acuerdo, comprenden:

- Facilidades de migración
- Control vehicular
- Aspectos sanitarios
- Facilidades aduanales
- Eliminación de cobros
- Eliminación total de control aduanero
- Facilidades para movimientos de capital
- Mejoramiento de vías de acceso

Sistema Arancelario Centroamericano SAC.

El Arancel Centroamericano de Importación está constituido por el SISTEMA ARANCELARIO CENTROAMERICANO (S.A.C.) y los correspondientes Derechos Arancelarios a la Importación (D.A.I.).

El código numérico del S.A.C. está representado por ocho dígitos que identifican: los dos primeros, al capítulo; los dos siguientes, a la partida; el tercer par, a la subpartida; y los dos últimos, a los incisos.

Otros Acuerdos y Tratados de Alcance Parcial.

Acuerdo de Alcance Parcial Entre El Salvador y Colombia.

Este Acuerdo tiene por objeto fortalecer el intercambio comercial, mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias, que concede Colombia a El Salvador. En adelante, para los efectos de este Acuerdo, Colombia y El Salvador serán llamados países signatarios.

Los países signatarios acuerdan reducir o eliminar los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos comprendidos en este Acuerdo y sus respectivos anexos, en los términos, alcances y modalidades establecidos en ellos.

Para los efectos de este Acuerdo, se entenderá por “preferencias“, las ventajas que los países signatarios otorguen en materia de gravámenes, restricciones y márgenes de preferencia sobre los productos objeto del mismo.

Se entenderá por “gravámenes“, los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efecto equivalente, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier naturaleza, que incidan sobre las importaciones. De este concepto se excluye cualquier gravamen o cobro análogo cuando estos sean equivalentes al costo aproximado de servicios efectivamente prestados.

Se entenderá por “restricciones“, toda medida de carácter administrativo, financiero, cambiario, para-arancelario o de cualquier naturaleza, mediante la cual un país signatario impida o dificulte, por decisión unilateral, sus importaciones. No quedan comprendidas en este concepto las medidas destinadas a la:

- Protección de la moralidad pública
- Aplicación de leyes y reglamentos de seguridad

- Regulación de las importaciones o exportaciones de armas , municiones y otros materiales de guerra y, en circunstancias excepcionales, de todos los demás artículos militares
- Protección de la vida y salud de las personas, animales y vegetales;
- Importación y exportación de oro y plata metálicos
- Protección del patrimonio nacional del valor artístico, histórico o arqueológico
- Exportación, utilización y consumo de materiales nucleares, productos radiactivos o cualquier otro material utilizable en el desarrollo o aprovechamiento de la energía nuclear.

Acuerdo de Alcance Parcial Entre El Salvador y Venezuela.

Este Acuerdo tiene por objeto fortalecer y dinamizar sus corrientes comerciales con el otorgamiento de preferencias arancelarias y la eliminación o disminución de restricciones no arancelarias.

Acuerdo también contempla que los países otorgantes (Venezuela-El Salvador) se concederán mutuamente las mayores facilidades posibles para la promoción comercial en sus respectivos territorios. Dichas facilidades consistirán en el intercambio de misiones y delegaciones comerciales, participación en ferias y exposiciones que se celebren en sus respectivos territorios.

Sistema Generalizado de Preferencias.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), se origina en los esfuerzos comprendidos a escala mundial, con el lanzamiento en 1961 del Primer Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a fin de favorecer una mejor cooperación de los países Industrializados a los países en vías de desarrollo. Se utiliza por primera vez en la Comunidad Económica Europea, el 1º de julio de 1971.

El SGP tiene como objetivo fundamental, dar exoneraciones arancelarias a las importaciones en los países industrializados, a los productos originarios de los países en vías de desarrollo, sin ninguna reciprocidad por parte de éstos últimos.

El esquema se caracteriza por ser lo más abierto posible y asegurar la conservación de una mayor flexibilidad para su aplicación. Además, presenta un régimen diferenciado según se trate de productos agrícolas, textiles o industriales.

Para los productos agrícolas, según la sensibilidad de ellos, el margen preferencial varía de una reducción más o menos fuerte del derecho de aduana hasta la franquicia total.

Para los productos textiles e industriales, salvo algunas excepciones, los países en vías de desarrollo menos avanzados se benefician de la franquicia, sin ningún límite del monto o de la cantidad.

Indicaciones Fundamentales:

El o los productos a exportarse deben estar incluidos dentro de la cobertura de productos del esquema del país destinatario, que significa que sean productos elegibles.

Los productos exportados de un país beneficiario de preferencias, pueden dividirse en dos grupos:

Los denominados productos “obtenidos totalmente”, que son aquellos que han sido enteramente cultivados, extraídos del suelo o cosechados en el país exportador, o que han sido fabricados exclusivamente en él a partir de cualquiera de esos productos. Los productos de un país beneficiario de preferencias, cumplen los requisitos de origen del SGP, cuando no se le han incorporado componentes o materiales importados.

Los productos hechos a partir de materiales importados, que han sido fabricados total o parcialmente a partir de materias, partes o componentes que han sido importados en el país receptor de preferencias exportador (o que son de origen desconocido). Estos productos

satisfacen las condiciones de origen, únicamente si han sido objeto de una “elaboración o transformación suficientes” en el país beneficiario (definidas en las distintas normas de los países otorgantes

e. Situación Económica De El Salvador.

i. Economía Nacional.

En El Salvador, la década de los noventa será reconocida porque representó un punto de inflexión en la visión del funcionamiento de la economía, que puso fin al modelo de sustitución de importaciones para pasar a la conformación de una economía de libre mercado, más abierta al comercio internacional, por medio de la implementación de reformas institucionales y nuevas políticas económicas. Durante esos años se lograron avances importantes con la ejecución de un programa de estabilización y ajuste estructural, se liberaron los precios, se abrió la economía a la competencia internacional; se privatizaron la banca, las telecomunicaciones y la distribución de energía eléctrica, y se aplicó, después del primer quinquenio de la década, una política monetaria conservadora. El primer quinquenio de la década, se lograron importantes tasas de crecimiento que denotaban un rápido dinamismo; sin embargo, actualmente la economía se encuentra en una fase de lento crecimiento que se ha extendido ya por más de cinco años.

El desempeño de la economía salvadoreña en el segundo quinquenio de los años noventa, medido por el PIB, refleja una desaceleración de la actividad económica en los últimos años, debe tenerse presente que el menor ritmo de crecimiento se inició desde 1995, en la segunda mitad de ese año. La caída más abrupta en la tasa de expansión de la economía, tuvo lugar entre 1995 y 1996, para recuperarse en 1997, año después del cual se operó una clara tendencia hacia un menor ritmo de crecimiento, la que todavía se mantiene.

Esa combinación de años de auge y años de desaceleración en la economía, produjo un cambio en la estructura productiva del país, en la que el sector agropecuario cedió en los últimos diez años un poco más de cinco puntos porcentuales en su participación en la generación del producto, mientras que el comercio ganó cerca de cuatro puntos. Por su lado, la Industria y los Servicios (sin incluir el alquiler de vivienda) -para destacar la

evolución de los sectores más grandes, han mantenido la misma participación en ese período.

Otra característica de la evolución de la economía en los noventa es la estabilidad macroeconómica, en la que destaca la estabilización de precios. Un esfuerzo importante se ha realizado durante estos años por recuperar la estabilidad de precios que caracterizó al país hasta antes de los setenta. Para ello, se aplicó desde mediados de 1995 una política monetaria conservadora por medio de la cual el Banco Central de Reserva controló la liquidez, principalmente a través de operaciones de mercado abierto, y desde 1993, se siguió una política de fijación del tipo de cambio, de manera que actuara como una especie de ancla que hiciera converger la inflación doméstica hacia la internacional.

La economía ha entrado en un ciclo de bajo crecimiento desde 1996, que se ha acentuado desde mediados de 1999. Hay varios factores internos y externos que están modelando la coyuntura actual. Entre los factores negativos están el comportamiento deprimido de la demanda interna, que incluso se puede reducir más a consecuencia de los terremotos de inicios del 2001; los precios internacionales desfavorables: por un lado los menores precios del café y, por otro, los elevados costos de los combustibles; y la inseguridad ciudadana. Por el otro lado, entre los factores positivos se pueden mencionar la demanda creciente de las exportaciones, sobre todo de la maquila, favorecida por la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenta del Caribe (ICC); las tasas de interés domésticas bajando; las remesas familiares creciendo; y los impactos positivos que la ICC está teniendo sobre el empleo.

Los resultados de la Encuesta Dinámica Empresarial de FUSADES reflejan este ciclo de bajo crecimiento, después de la caída experimentada en 1995 y 1996, la actividad se recuperó un poco en 1997, pero desde 1998 se ha entrado en una fase de desaceleración continua. El comportamiento de las microempresas sigue la tendencia del promedio general, pero a niveles más bajos.

El comercio ha registrado indicadores negativos por un largo período; este sector ha mostrado un comportamiento deprimido desde 1996 y no logró recuperarse en el período de 1997 a 1998; a partir de 1999 se observa que la situación se vuelve más complicada para las empresas de este sector. Las microempresas comerciales muestran una situación más desfavorable que el promedio de todas las empresas de ese sector.

Entre los factores que han afectado la actividad de las empresas en los últimos años, según lo han manifestado los entrevistados, sobresale el bajo nivel de actividad, la fuerte competencia por parte de otras empresas, y la delincuencia; este último factor ha subido en importancia en los últimos meses. El bajo poder adquisitivo de los consumidores y el incremento de los costos son también mencionados por los empresarios. Estos factores tienen un impacto mayor entre las microempresas, pues sus productos y servicios se destinan al mercado interno; además, sus principales clientes son directamente los consumidores.

El deterioro del poder adquisitivo del consumidor, se observa en la evolución de los salarios en términos reales, los que se han deteriorado en los últimos años. Por el contrario, los salarios del sector construcción han registrado un aumento considerable en los últimos años; sin embargo, en este período ese sector ha atravesado un período de baja actividad y de reducción en el empleo.

En 1999, la reducción en la tasa de desempleo abierto se vio acompañada por un incremento en el subempleo urbano, principalmente el de las mujeres; esto es consistente con el incremento de microempresas conducidas por mujeres que se dio en ese año.

En los primeros meses del 2001, El Salvador sufrió dos fuertes terremotos que causaron gran destrucción en todo el país. Entre los sectores económicos que resultaron más afectados está el de la microempresa. Para sondear cómo estos acontecimientos influyeron en las expectativas de las empresas, FUSADES contactó nuevamente a las empresas que ya se había entrevistado para la encuesta correspondiente al cuarto trimestre de 2000, la cual se había realizado a principios de enero del 2001. En la encuesta realizada antes del

terremoto, las empresas entrevistadas habían expresado expectativas positivas para la situación general que esperaban para los próximos meses: 57% de todas las empresas indicaron que su situación mejoraría en los meses siguientes. Sin embargo, al contactarlas nuevamente, dos semanas después del terremoto del 13 de enero, sus expectativas habían cambiado: solamente el 21% dijeron que su situación iba a mejorar. Por su parte, el optimismo de las microempresas era menor que el promedio; antes del terremoto, solamente el 39% manifestaron que esperaban que su situación mejoraría, mientras que después del primer terremoto, ese porcentaje cayó al 16%.

En resumen, la economía salvadoreña atraviesa un período de lento crecimiento desde 1995, que se ha acentuado por los efectos de los terremotos de inicios del 2001. En los últimos años, uno de los factores que ha influenciado el lento crecimiento es el comportamiento poco dinámico de la demanda interna. Esto es especialmente negativo para las microempresas, ya que su principal mercado es precisamente el interno, donde venden casi exclusivamente y en forma directa a los consumidores, cuyo poder adquisitivo se ha visto reducido. Sin embargo, la actividad económica que generará la reconstrucción del país, puede convertirse en una oportunidad para dinamizar la demanda interna y por ende, la actividad microempresarial.

ii. Integración Monetaria.

Disposiciones generales.

¿Que entendemos por Dolarización?:

Es la sustitución completa de la moneda local por el dólar de EEUU. Todas las transacciones monetarias, después de la dolarización, se llevarán a cabo en dólares y la moneda local sería retirada de circulación.

El proceso de Integración Monetaria iniciado el pasado 1° de Enero de 2001, (en el que el dólar tendría un valor fijo de ¢ 8.75) avanza gradualmente según el Banco Central de Reserva, hasta el primer trimestre del 2002 el porcentaje de dolarización en el país es del 60%.

Según El BCR¹² El proceso de Integración Monetaria es un soporte para la reconstrucción del país, ya que se ha mantenido el valor de la moneda y la estabilidad de las tasas de interés en un contexto económico difícil y que además, las menores tasas de interés y los plazos más largos facilitarían la tarea de la reconstrucción nacional.

(Ver anexo 4 para ampliar la información acerca de la integración monetaria)

Ventajas y desventajas.

Ventajas de la Dolarización.

El esquema de dolarización presenta aspectos interesantes y potencialmente beneficiosos para nuestro país. Bien analizada e implementada es definitivamente una alternativa que debería facilitar un mejor clima de inversión, así como la inserción de la economía a mercados mayores y globalizados.

Los principales objetivos de la integración Monetaria son:

1. Reducir los costos de capital
2. Reducir los costos de transacción
3. Bajar las tasas de interés
4. Brindar financiamiento a más largo plazo.

Como es de esperarse toda decisión sea esta económica o de otra índole, tiene sus riesgos así como también beneficios.

Desventajas de la Dolarización.

- ▶ La eliminación del colón trae consigo la consecuencia inmediata que El Salvador pierde la posibilidad de hacer política monetaria, independiente de los Estados Unidos.
- ▶ Al bajar la tasa de interés los ahorrantes pasan a recibir un interés más bajo por el dinero que tengan depositado en los bancos. Esto genera una pérdida de ingresos de personas de avanzada edad y puede ocasionar que algunas personas decidan sacar su

¹² Banco Central de Reserva de El Salvador

dinero y depositarlo en otros países que generen una mayor rentabilidad, inclusive Estados Unidos.

- ▶ El dólar es una moneda que se falsifica en muchos lugares del mundo por verdaderos expertos. Esto generará la posibilidad de que se introduzcan dólares falsos al país. Además genera incentivos para el lavado de dólares, lo que generará una responsabilidad muy grande sobre la Fiscalía y La Policía Nacional civil.
- ▶ Al inicio de toda dolarización se genera un proceso de redondeo que genera un incremento de precios generalizado, conocido comúnmente como inflación.
- ▶ Con la pérdida del señoreaje, y que el Ministerio de Hacienda absorbe las deudas del Banco Central de Reserva, todo esto incrementa el déficit fiscal.
- ▶ Instituciones como El fondo social para la Vivienda, El Banco de fomento agropecuario y El Banco Hipotecario pueden tener serios problemas a mediano plazo por estar ofreciendo tasas de interés por debajo de las del sistema financiero comercial

Efectos.

Perder Independencia Monetaria

El razonamiento más frecuentemente citado en contra de una dolarización completa es que el país perdería su independencia monetaria, es decir, su capacidad para cambiar la oferta monetaria o el tipo de cambio, en un intento por afectar el nivel de actividad económica de un país.

El gobierno pierde una fuente de rentas.

El segundo argumento en contra de la dolarización es que impondría un costo adicional, en lo referente a rentas públicas perdidas, que los economistas llaman señoreaje. El señoreaje se puede generar de dos maneras: primero, el gobierno puede imprimir moneda nueva para financiar su gasto. Segundo, por tener privilegio de emitir moneda nacional, el banco Central puede recaudar rentas (intereses sobre reservas Internacionales).

Prestamistas de último recurso.

El tercer argumento en contra de la dolarización es que ya se cuenta con el llamado prestamista de último recurso. Uno de los papeles principales que desempeña un banco central es el de brindar liquidez al sistema, en momentos de crisis y pánico. Lo que le da al banco central la habilidad de servir de prestamista de último recurso es su capacidad para crear liquidez, o sea, para imprimir dinero. La dolarización plena de la economía le impediría al banco central desempeñar este papel, porque no le sería permitido imprimir dólares.

Beneficios.

- Reducir la tasa de inflación es una de las ventajas de la dolarización.
- La conexión entre dolarización e inflación no es accidental. En última instancia, la inflación, definida como un cambio sostenido en el nivel de precios, necesita una fuente que la sustente y la única que reúne estas condiciones es la expansión excesiva de la oferta monetaria.
- La tasa de inflación del país que dolariza convergerá hacia la tasa de EEUU.
- Otro beneficio es el acceso a créditos internacionales. También elimina uno de los mayores riesgos que se pueden compensar con la tasa interna de interés; el riesgo de devaluación de la moneda.
- En tal caso los sectores como la MYPE, se ven beneficiados en el sentido de acceso a créditos en dólares con tasas de interés mas bajas a mayor plazo.
- En el caso del sector artesanías que tienen un contacto directo con turistas extranjeros que en su mayoría utilizan dólares, estos se ven beneficiados al recibir el pago por sus artesanías en una moneda de curso legal en el país y para comodidad de sus clientes, sin cambios por moneda nacional.
- En resumen, la dolarización tiene sus ventajas, pero también tiene sus riesgos y hay que tomar una serie de medidas complementarias para sacarle el máximo provecho a los beneficios y minimizar los riesgos.

f. Sector Artesanías de EL Salvador.

i. Clasificación de la micro empresa salvadoreña.

Según el diagnóstico realizado en el libro blanco de la microempresa salvadoreña, dicho sector es muy importante debido a su participación en la economía del país, esto aun y a pesar que su contribución no es reconocida o bien ignorada. Su aporte al PIB se ha calculado en un 38% en el último año, y emplean a un 36% de la población económicamente activa a nivel nacional

La microempresa en El Salvador tiene una importancia fundamental en la generación de empleo y en el combate a la pobreza. Por esta razón, varios esfuerzos se han llevado a cabo en el país, con el fin de tener un conocimiento más profundo del sector microempresarial, que contribuyera a fundamentar políticas y estrategias orientadas a impulsar el nivel de vida de los hogares que dependen de ese tipo de actividad.¹³

Los artesanos se encuentran considerados dentro de la microempresa, ubicados en aquellos municipios más representativos del país, en relación a la fabricación de las diferentes artesanías. Dicha representatividad se establece basada en que el 74% del volumen y variedad de las artesanías de todo el país se fabrican en estos municipios (La Palma, San Ignacio, Nahuizalco, Ilobasco, Guatajiagua, San Sebastián)

Segmentos productivos:

En los últimos años, en El Salvador las microempresas han sido clasificadas en tres segmentos productivos: microempresas de subsistencia, microempresas de acumulación simple y microempresas de acumulación amplia, también conocidas como “micro-tope”. Para fines prácticos, por norma se acostumbra tomar las ventas como criterio principal de clasificación, así:

- a) Microempresas de subsistencia, aquellas unidades productivas con ventas hasta ₡15,000 mensuales ó ₡180,000 al año.
- b) Microempresas de acumulación simple, aquellas unidades productivas con ventas hasta ₡30,000 al mes ó ₡360,000 al año.

¹³ Programa de Fomento a Microempresa FOMMI / Encuesta Económica a Establecimientos Empresariales

c) Microempresas de acumulación amplia, aquellas unidades productivas con ventas hasta ¢50,000 al mes ó ¢600,000 al año.

El 26% de las microempresas tienen ventas mensuales menores a un salario mínimo, y 51% tienen utilidades mayores que un salario mínimo. Estas últimas generan ingresos por debajo de lo que los microempresarios podrían obtener como asalariados en un empleo formal; es decir, podría considerarse que estas empresas representan un subempleo para quienes las desempeñan, por lo que surge una sub-clasificación dentro de las micro empresas de subsistencia, las cuales son: Microempresas de subsistencia con ventas menores a un salario mínimo y Microempresas de subsistencia con ventas mayores a un salario mínimo.

La actividad microempresarial es fundamentalmente urbana; aproximadamente el 72% de las microempresas se ubican en esa zona. Además, las áreas urbanas presentan mayores oportunidades para el desarrollo de las microempresas.

El 51% de las empresas se encuentran en la categoría de subsistencia con utilidades menores al salario mínimo, y 40% en la de subsistencia con utilidades mayores al salario mínimo. En el área urbana cerca del 90% están en los dos segmentos de subsistencia, pero en el área rural son casi 96%. Al separar las que tienen utilidades menores al salario mínimo, se observa que mientras en las áreas urbanas sólo el 45% de las empresas se encuentran en este grupo, en las áreas rurales el 66% se encuentran en esta categoría. Entre las áreas urbanas también se observan algunas diferencias, aunque no tan marcadas: el AMSS es la región con el menor porcentaje de microempresas con ingresos menores al salario mínimo.

ii. Características de la micro empresa Salvadoreña.

A continuación se presenta un resumen de las características principales de las microempresas, de cada uno de los cuatro segmentos productivos: microempresas de subsistencia con utilidades menores que el salario mínimo, microempresas de subsistencia con utilidades mayores que el salario mínimo, microempresas de acumulación simple, y microempresas de acumulación ampliada.

Cuadro D3. Resumen de características de las microempresas

Características Comunes	Microempresas de Subsistencia	Microempresas de acumulación simple	Microempresas de acumulación amplia Micro-tope
Finalidad	Su objetivo es crear ingresos para consumo inmediato	Su objetivo es generar excedente para invertir y crecer, y no solo ingresos para consumo	Su objetivo es generar excedente para invertir y crecer, y no solo ingresos para consumo
Ingresos	Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo	Ingresos solo para cubrir costos, escaso ahorro	Ingresos para excedentes para ahorro e inversión
Estacionalidad	Precariedad estacional y frecuente cambio	Estable a través del año	Permanente desarrollo de habilidades posible
Localización	Si lugar fijo para desempeño de actividad	Local fijo para negocios en hogar de vivienda	Local estable para negocio distinto al hogar
Capital y Equipo	Pequeña cantidad de capital y equipamiento	Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados	Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados
Tecnologías	Intensivas en mano de obra		
Concentración de actividad	Se concentra en comercio minorista y servicios personales	Distribuidos a través de actividades económicas	Concentrados en manufactura y transporte
Infraestructura Productiva	Carencia de infraestructura	Alguna infraestructura para la producción o los servicios, electricidad, agua ,comunicación	Alguna infraestructura para la producción o los servicios, electricidad, agua ,comunicación
Insumos y Productos	Proviene desde y se dirigen hacia mercados locales		
Flexibilidad	Flexibilidad productiva para adaptarse a mercados		
Financiamiento y Capacitación	Uso de financiamiento familiar o informal a tasas de interés cuando ocurre, difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG	Uso de financiamiento familiar o informal a tasas de interés cuando ocurre, difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG	Accede al crédito y capacitación vía ONG, intermediarios, Banca
Mano de Obra	Unipersonal, alto numero de mujeres jefas de hogar	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar
Jornada Laboral	Mas de 8 horas diarias		
Capital Humano	Escolaridad mínima, nula capacitación técnica, poca experiencia laboral	Escolaridad primaria poca calificación técnica, poca experiencia laboral	Escolaridad primaria o secundaria, cierta información técnica, gran experiencia
Organización Gremial	De nivel incipiente		
Protección Social	Ausencia básica de protección social	Ausencia básica de protección social	Algunas prestaciones sociales a patronos
Ventas	Hasta 15000 al mes (180000 al año)	Hasta 30,000 al mes (350,000 al año)	Hasta 50,000 al mes 600,000 al año)

Fuente: Libro Blanco de la Microempresa.

Categoría ocupacional:

El 73% de las microempresas son unipersonales. Este porcentaje es mucho mayor entre las de subsistencia con utilidades menores al salario mínimo (86%) y se reduce según se incrementa el nivel de productividad, hasta el 25% de las microempresas de acumulación ampliada. En todo caso, este grupo forma la gran mayoría de los que trabajan por cuenta propia, que a su vez, son la mayor proporción de microempresarios (87%).

Los microempresarios por cuenta propia predominan en los segmentos de subsistencia, tanto en el área urbana como en la rural; entre los segmentos de acumulación, la presencia de patronos se incrementa sustancialmente. En el área urbana el porcentaje de patronos llega al 14%, pero en la rural solamente al 7%. Los artesanos se encuentran en los sectores rurales y cuyo negocio es por cuenta propia.

Género:

Dado que un pequeño porcentaje de las microempresas tienen más de un socio, para categorizar por género se tomó el criterio siguiente: “Masculino” se refiere a las microempresas con uno o más socios, todos ellos hombres; similarmente, “femenino” se refiere a las microempresas con una o más socias, todas ellas mujeres; y “ambos sexos” se refiere a las microempresas con más de un socio y que no son todos del mismo género. Con todo, la incidencia de socios de ambos sexos es mínima, apenas del 0.4% del total; en los cuadros que presentan características por género, se incluirán únicamente las microempresas cuyos socios son todos del mismo género.

Casi el 65% de las microempresas son conducidas por mujeres; esto es relevante si se toma en cuenta que el porcentaje de mujeres en el total de personas ocupadas a nivel nacional es solamente del 41%. Las microempresas conducidas por mujeres se concentran en los segmentos de subsistencia, sobre todo en la de utilidades menores al salario mínimo, su participación en los segmentos de acumulación, aunque está presente, es en menor proporción que las de los hombres.

En el sector artesanal las mujeres ocupan el mayor porcentaje de incidencia en la elaboración de artesanías.

Otro aspecto relevante es que casi el 95% de las microempresarias desarrollan su actividad por cuenta propia; es decir, solamente el 5% generan empleo remunerado para otras personas. Esto contrasta con los hombres, pues 25% de ellos son patronos. Como se observa, los hombres que realizan su negocio por cuenta propia se concentran en los segmentos de subsistencia, mientras que en los de acumulación, se concentran los patronos. Por el contrario, en el caso de las microempresarias, en todos los segmentos predominan las actividades por cuenta propia.

Finalidad de la microempresa:

Cerca de un 25% de los microempresarios, podrían de alguna manera considerarse como indicativos de espíritu emprendedor. Estos datos confirman que la motivación principal del sector en general es obtener ingresos para la subsistencia o para mejorar el bienestar del grupo familiar.

Seguir con la tradición familiar fue la motivación para 7% de los microempresarios.

Los artesanos siguen la categoría de “Tradición Familiar” en la elaboración de artesanías. La transmisión de las técnicas de elaboración de artesanías se da de padres a hijos o bien en el seno familiar.

Capacidad de ahorro e inversión

Solamente el 6% ahorra una parte de las ganancias que obtienen de su actividad. Este porcentaje es ligeramente mayor entre las microempresas urbanas; también se aprecia que el 9% de los hombres ahorran pero que sólo el 5% de las mujeres lo hacen. Sin embargo, la diferencia más significativa se da al analizar por categoría ocupacional: el 16% de los patronos ahorran, mientras que solamente lo hace el 5% de los que se dedican a la actividad por cuenta propia.

La razón principal que dan los empresarios para no ahorrar es que las ganancias las invierten en el hogar; esto fue mencionado por 60% de los entrevistados. La mayor diferencia se aprecia en los patronos, quienes solamente el 46% dieron esta razón. Esto

concuenda con lo discutido en el apartado anterior, que la motivación de los que trabajan por cuenta propia es más para generar ingresos para su familia que para acumular y crecer, como sí es el caso en una mayor parte de los patronos. Tal es el caso de los artesanos que tienen el taller en su hogar y las ganancias que obtienen se utilizan en el sostenimiento del hogar.

Localización

Solamente el 24% de las empresas cuentan con local para realizar su actividad, ya sea dentro o fuera de la vivienda; el porcentaje es aún menor en el área rural (15%). En términos de género no se aprecian diferencias significativas, pero sí en términos de categoría ocupacional: mientras el 19% por cuenta propia cuentan con local, entre los patronos el porcentaje se incrementa a 57%.

La razón principal que los empresarios dan para no tener local es la conveniencia de presentar al cliente sus productos en su hogar, para no desatender a su familia, recordando que para el sector Artesanal las mujeres son las que participan tanto en la producción como en la venta de Artesanías. La actividad de mostrar sus productos (Artesanías) a los clientes se facilita hacerlo en su hogar porque sus ingresos no les permiten pagar un local.

Solamente el 19% señala no contar con local por no poder comprarlo o alquilarlo. Ahora, del 24% de empresas que cuentan con local, dos terceras partes de ellas lo rentan; esta proporción es similar separando por género o por categoría ocupacional, pero es menor en el área rural (49%) y mayor en el área urbana (71%).

En cuanto a las microempresas que sí cuentan con local, más del 60% en todos los segmentos alquilan; más del 10% de las microempresas en los segmentos de subsistencia indicaron que sus locales eran prestados.

Capital y equipo

La gran mayoría de empresas (85%) indicaron que cuentan con diferentes tipos de activos para realizar sus actividades, siendo los más comunes inventarios y mobiliario y equipo, pues casi 60% cuentan con ellos; el 18% de las empresas cuentan con herramientas y el 9% con maquinaria.

Por otro lado, los que realizan la actividad por cuenta propia disponen en mayor proporción de inventarios, mientras que los patronos cuentan en mayor proporción con maquinaria y herramientas.

El sector artesanal cuenta con una gama de herramientas para realizar su labor siendo este su mayor activo.

Insumos y productos

Casi el 80% de las empresas obtienen principalmente sus insumos o mercadería para vender directamente de comercios, pequeños o grandes; muy pocas, cerca del 1%, los adquieren de talleres o fábricas. El 14% indicaron que sus clientes les proporcionan los insumos que sean necesarios. En el área urbana un mayor número de empresas tienen acceso a obtener insumos de comercios grandes que en el área rural; similarmente, casi 10% más de hombres utilizan ese tipo de proveedores que las mujeres, mientras que por su parte los patronos obtienen insumos de comercios grandes en mayor proporción que los que se dedican a la actividad por cuenta propia.

El sector artesanal adquiere sus materiales e insumos a nivel local. En todo caso, todas las categorías investigadas tienen como su principal proveedor a comerciantes locales.¹⁴

Financiamiento

Al analizar por segmento productivo, se aprecia que la utilización de financiamiento aumenta según aumenta la productividad de las microempresas: mientras solamente el 15% de las microempresas de subsistencia con utilidades menores al salario mínimo han hecho uso de financiamiento, el porcentaje aumenta al doble (casi 30%) entre las de subsistencia pero con utilidades mayores; asimismo, casi la mitad de las de acumulación simple y casi el 60% de las de acumulación amplia han utilizado financiamiento.

El monto promedio obtenido por los microempresarios que solicitaron crédito fue de alrededor de ¢5,000. Como se ve en la tabla D4, el monto promedio es superior en el área urbana que en la rural; similarmente, el monto obtenido por los microempresarios masculinos es casi el doble del obtenido por las microempresarias; y, finalmente, el monto obtenido por los patronos es claramente superior al obtenido por los que se dedican a la

¹⁴ Libro Blanco de la Microempresa(CONAMYPE)

actividad por cuenta propia. En todos los casos, el monto de los créditos obtenidos es alrededor del 60% del valor de los activos de las empresas. La tabla D4 también muestra como el valor promedio de los activos de las empresas que obtuvieron crédito es superior al promedio global de los activos; es decir, en cada grupo, son las empresas que cuentan con mayor nivel de activo las que han tenido acceso a financiamiento.

Tabla D4: Monto Solicitado y valor de los activos de la empresa Porcentaje de empresas y montos en colones.

Monto	Total	Zona		Genero		Categoría	
		Urbano	Rural	Masc	Femen	Cuenta propia	Patrono
1 a 100 colones	2.4%	1.9%	5%	2.1%	2.7%	2.9%	0.5%
101 a 500	12.5	10.7	20.5	5.9	15.8	14	5.3
501 a 1000	17.0	17.0	16.9	10.6	20.50	19.2	7.0
1001 a 2000	14.0	12.9	18.6	10.2	15.97	16.0	5.1
2001 a 5000	21.7	23.5	14.0	19.2	23.32	22.5	18.4
5001 a 10000	13.6	14.2	11.1	16.8	11.67	12.7	18.0
10001 a 20000	8.2	8.2	7.9	16.3	4.27	7.8	9.9
Mas de 20000	3.3	3.9	1.0	4.3	2.55	2.1	9.0
No respondió	7.2	7.8	4.9	14.6	3.26	2.8	26.9
Monto promedio(colones)	5048.7	5,335.2	3,779.8	7,365.5	4,029.3	4,402.8	8,547.3
Valor activos (empresas con crédito)	8,689.4	8,921.1	7,634.4	12,343	6,886.0	7,388.4	14,089.6
Valor activos (todas las empresas)	5,153.3	5,679.9	3,684.4	7,591.8	3,884.1	4,242.0	11,899.9

Fuente: Sección microempresarial, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, Ministerio de economía.

Capacitación

Apenas el 5% de los microempresarios han recibido capacitación para desarrollar su trabajo; pero son pocos los que consideran que necesitan recibirla. De los pocos que han recibido capacitación, para la gran mayoría ésta ha estado relacionada directamente con la actividad desempeñada, por ejemplo, carpintería, mecánica, cosmetología, etc. Solamente alrededor del 10% han recibido capacitación en administración o reducción de costos.

En cuanto a la institución que les ha brindado la capacitación, predominan las instituciones públicas y las organizaciones no gubernamentales (ONG); sigue en importancia la capacitación recibida de parte de familiares.

Capital humano

La escolaridad promedio de los microempresarios es de apenas 4.7 años, más bajo que el promedio nacional de 5.3 años (ver tabla D5). El promedio es menor tanto en el área urbana, donde la escolaridad de los microempresarios es de 5.3 años, mientras que la urbana a nivel nacional es de 6.7 años; como en la rural, donde a nivel nacional el promedio es de 3.2 años pero la de los microempresarios es de 2.9 años. La diferencia es aún mayor al comparar con la escolaridad promedio del total de ocupados, que es 6.7 años a nivel nacional.

Las empresas de acumulación simple tienen una escolaridad de 6.7 años, similar al promedio de los ocupados, y por último, la escolaridad de las empresas de acumulación amplia es superior al promedio. También se observa como el porcentaje de empresarios del segmento de acumulación amplia que han recibido formación vocacional es mayor que el de los otros segmentos.

Solamente el 10% de los microempresarios han recibido formación vocacional; el 15% de los microempresarios hombres la han recibido, mientras que solamente el 7% de las mujeres lo han hecho. Similarmente, el porcentaje entre los patronos aumenta al 17%.

Tabla D5 Escolaridad de los microempresarios, Porcentajes de empresas y escolaridad en años por segmento productivo

Estudios	Subsistencia < salario mínimo	Subsistencia > salario mínimo	Acumulación Simple	Acumulación ampliada	No determinados	Total
Ninguno	29.8	17.4	10.3	7.2	10.9	23.0
1 a 3 grado	24.8	18.5	15.8	12.2	7.4	21.3
4 a 6 grado	24.3	27.6	26.4	20.7	39.4	25.9
7 a 9 grado	12.1	18.2	15.1	10.7	13.2	14.7
10 a 12 grado	7.3	15.0	21.0	37.5	22.8	11.9
Superior	1.3	2.3	7.5	8.7	2.7	2.2
Universitaria	0.4	1.1	3.9	4.9	3.6	1.0
Superior No universitaria						
Educación Prom(años)	3.75	5.35	6.74	8.02	6.83	4.76
Han recibido formación vocacional	7.5	11.8	8.6	15.7	14.8	9.5

Fuente: Sección microempresarial, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, Ministerio de Economía.

Contabilidad

Solamente el 20% de los propietarios de las microempresas llevan algún tipo de contabilidad en su negocio, la mayoría de los cuales lo hacen a través de apuntes personales. Apenas el 2% tiene contabilidad formal. Entre los patronos, el porcentaje de empresas que llevan contabilidad formal aumenta al 14%, y un 8% adicional tiene contabilidad informal; de esta categoría ocupacional, sólo la mitad no realiza ningún tipo de cuentas. Ver tabla D6.

Tabla D6 Tipo de Contabilidad que lleva la Empresa, porcentaje de Empresas.

Monto	Total	Zona		Genero		Categoría	
		Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Por cuenta propia	Patrono
Contabilidad formal	2.3%	3.0%	0.5%	4.8%	0.9%	0.7%	13.5%
Contabilidad	1.7%	2.3%	0.4%	3.6%	0.85	0.9%	7.6%
Informal	14.7%	17.2%	8.1%	18.75	12.4%	12.7%	28.8%
Apuntes personales	80.9%	77.1%	90.8%	72.85	85.8%	85.6%	50.0%
No realiza cuentas	0.0%	0.0%	0.1%	0.05%	0.03%	0.03%	0.1%
No respondió	0.4%	0.5%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
No especificó							
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Sección microempresarial, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, Ministerio de Economía.

El porcentaje de empresas que llevan algún tipo de contabilidad pasa de apenas el 8% de las empresas de subsistencia con utilidades menores del salario mínimo a 25% de las empresas de subsistencia pero con utilidades mayores (casi todas de las cuales realizan apuntes personales); por su parte, la mitad de las empresas de acumulación simple lleva cuentas (22% llevan contabilidad formal o informal), mientras que de las empresas de acumulación ampliada más del 70% llevan cuentas (casi 30% tienen contabilidad formal y otras 13% contabilidad informal).

iii. Cultura y Producción en el Sector Artesanías.

Historia del sector artesanías.

Panorama artesanal Prehispánico.

La lítica y la alfarería son evidencias reales que demuestran las primeras actividades a las que dedicaba el hombre, y resultan sumamente importantes, ya que a través de ellos, se puede suponer la época, la forma y el estilo de vida de los diferentes grupos humanos.

De esas primeras manifestaciones culturales se han encontrado muchos y muy variados-, objetos de uso domestico, de cacería, pesca, rituales, y hasta jeroglíficos en piedra, donde se plasmaban hechos o sucesos importantes del pueblo.

Las evidencias mas antiguas de asentamientos humanos en El Salvador son desechos de navajas de obsidiana, encontrados por el arqueólogo Roberto J. Sharer en Chalchuapa (período precerámico ¿- 1200 d.c); a estos asentamientos locales ancestrales se integraron emigrantes de Chiapas (México) y Guatemala, que llegaron por el occidente del país, siguiendo la planicie costera del Pacifico, buscando tierras para el cultivo del maíz. Los metales o piedras para moler el maíz, principal alimento en la dieta básica del indígena mesoamericano, es la pieza más representativa de la producción lítica.

La alfarería es la mayor manifestación del desarrollo de los pueblos precolombinos. La alfarería ornamental o con usos ceremoniales y religiosos eran bellos objetos decorados con diseños monocromos y policromos: platos, vasos, braseros, vasijas, perfumeras, urnas funerarias, mascararas, etc.

La lítica, fue, también, muy importante en el tallado de esculturas monumentales, en alto y bajo relieve, como las estelas, cabezas de serpientes, jaguares, figuras humanas, etc. a ella se dedicaban una clase social de artesanos “ artífices” , que, además, realizaban objetos en jade, obsidiana, metal y hueso para usos ceremoniales y religiosos.

La obsidiana proveniente del sureste de Guatemala, llegaba a San Andrés, desde donde era distribuida a los artesanos, quienes fabricaban cuchillos, raspadores, navajas, puntas de lanza, y otros objetos utilitarios domésticos, de labranza y decorativos.

Collares de cuentas, pectorales tallados y otros objetos finamente elaborados refieren a una joyería desarrollada; turquesas, jadeíta, piritas y conchas son algunos de los elementos que se utilizaban en su elaboración.

La variedad de artesanías en la época prehispánica era mucha; lítica, cerámica y alfarería, platería, cestería, hiladuría y tejeduría, pintura, carpintería, instrumentos musicales, artefactos para la guerra: arcos, flechas, lanzas, arrojadores de dardos, etc.; plumería, curtiembre; instrumentos de caza y de labranza, madera etc.

Las artesanías en la Colonia.

Aunque en la América prehispánica el trabajo artesanal era amplio y variado especialmente de uso doméstico, agrícola y religiosos. Con la introducción de la rueda en el torno del alfarero, los moldes de madera y cerámica, traídos por los españoles, ello dio paso a la producción de nuevas artesanías y facilitó la elaboración de las tradicionales.

Los españoles trajeron nueva indumentaria, nuevos oficios, herramientas y utensilios, mobiliario diferente; en fin, nuevas formas o técnicas; y aunque los indígenas intentaron mantenerse dentro de las prácticas de sus costumbres, la nueva realidad les hizo modificar, en parte, tradicional forma de supervivencia; se vieron obligados a concentrar sus esfuerzos en la elaboración de materiales y objetos que eran necesarios para las nuevas clases que exigían nuevas construcciones para sus viviendas, para ejercer su gobierno y practicar su religión: además de artículos para uso doméstico.

La elaboración de adobes, tejas y ladrillos de barro cocido; tallado de columnas, vigas, artesones, puertas, ventanas y otros objetos de madera; artículos forjados de hierro; fabricación de textiles, fueron quizá los oficios más importantes al inicio, para luego dar

paso a nuevos que vendrían a complementar y a facilitar la formación de los pueblos que emergieron durante la colonia.

La producción artesanal creció aceleradamente para responder a la demanda.

En 1530, las actas del Cabildo del Ayuntamiento de Guatemala mencionan los oficios de herreros, cerrajeros, carpinteros, herradores, sastres, zapateros y plateros; luego se agregan otros artesanos.

El tallado de la madera fue un oficio especializado durante la colonia. La construcción de iglesias, viviendas de nobles, edificios públicos, etc., demandaban trabajos finos en madera: puertas, artesones, ventanas, columnas, muebles, etc. los talleres se convirtieron también en escuelas, donde los maestros enseñaban a los aprendices el oficio, pues la exigente demanda requería de mano de obra calificada.

En cuanto a la alfarería fue una actividad muy importante en la colonia. La introducción de la rueda y el torno del alfarero facilitaron su elaboración. Nuevas técnicas y diseños fueron incorporados, principalmente a aquellos objetos destinados para el uso en las casas de los colonizadores, porque la población indígena continuó con la misma loza de sus antepasados.

La curtumbre llegó con las reses que trajeron los españoles, por lo que el oficio, en principio, era propiedad exclusiva de los peninsulares, pero luego lo tuvieron que enseñar a los nativos porque la demanda era mucha y era más fácil que importar el cuero curtido en España.

El cuero lo utilizaban los talabarteros para confeccionar sillas de montar, maletas, cinchas, forros de cuero para los muebles, etc.; Antes de la conquista, la utilización de pieles, especialmente las del venado era frecuente entre los indígenas: servían como vestuario, para escribir códices y para instrumentos musicales.

Una de las formas de agrupamiento de los artesanos fueron las cofradías. Esta práctica fue traída de España y funcionaron en América como el vínculo de unión entre la religión cristiana y las practicas religiosas indígenas.

Producción Artesanal Contemporánea.

Las artesanías, como elemento histórico, social y económico, son una parte importante de nuestra cultura.

La cultura en consecuencia, es un hecho individual y un hecho social que se vinculan constantemente en un proceso de ínter influencia.

Como elemento social que es, la cultura popular se transforma de acuerdo a los cambios sustantivos de la nación a que pertenece. Pero como receptáculo de manifestaciones socio-culturales-ancestrales, permite conservar en seno lo más valioso del patrimonio del pueblo, y por ello adaptarse con éxito a las transformaciones. En tal sentido, la cultura popular tradicional se convierte en fuente inagotable de identidad cultural.

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

Algunas de las artesanías que actualmente se producen pueden clasificarse como: artesanías tradicionales y artesanías contemporáneas.

Cultura y artesanías.

Las artesanías como elemento histórico, social y económico, son una parte importante de nuestra cultura, ya que provienen desde tiempos ancestrales, son una fuente de ingresos y represente el quehacer del núcleo poblacional donde se elaboran.

Es importante definir lo que es cultura puesto que hay una relación simbiótica entre lo que es la cultura y las artesanías.

Los estudiosos de las ciencias del hombre y de la sociedad muchas veces no precisan el concepto de cultura o puede ser que manejen varias definiciones, pero para efectos del estudio se maneja la siguiente definición: *“cultura es el conjunto de manifestaciones materiales e inmateriales del hombre y de la sociedad, determinadas por sus necesidades y*

*por el medio físico que les rodea”*¹⁵, esta definición parte de que cultura es todo lo que el hombre hace, piensa y siente, caracterizando a una sociedad y una época determinada.

La cultura en consecuencia es un hecho individual y un hecho social que se vinculan constantemente en un proceso de ínter influencia. Los componentes culturales (y las manifestaciones que ello conlleva) que mantienen firme la cultura de un pueblo son el credo, la lengua, las tradiciones, los usos, las costumbres y la educación.

En nuestro país se tienen manifestaciones de carácter religioso, culinario, medicinal, artístico, etc. que son transmitidas a través de una educación sistemática, no formal, empírica y oral, que llegan a formar parte del dominio del pueblo, que vienen a conformar lo que se conoce como cultura popular.

Celso A. Lara Figueroa, historiador y antropólogo Guatemalteco, define la cultura popular como *“el crisol donde se refugian los valores más auténticos que una nación ha creado a lo largo de su devenir histórico y nutridos diariamente por la realidad socioeconómica que rige su vida colectiva como elemento social que es, la cultura popular se transforma de acuerdo a los cambios sustantivos a la nación a la que pertenece. Pero como receptáculo de manifestaciones socio culturales ancestrales, permitiendo conservar en su seno lo más valioso del patrimonio del pueblo y por ello adaptarse a las transformaciones. En tal sentido la cultura tradicional popular se convierte en fuente inagotable de identidad cultural, como raíz de nacionalidad”*¹⁶.

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

Las artesanías son aquellas manifestaciones materiales tradicionales, utilitarias y decorativas (la mayoría de veces anónimas), elaboradas manualmente o utilizando herramientas sencillas, con fines estéticos, utilitarios, religiosos y de esparcimiento. Las

¹⁵ Definición adoptada de la licenciada Maribel Henríquez, del libro “El Salvador Su Riqueza Artesanal”

¹⁶ tomado del libro del antropólogo Celso A. Lara Figueroa. “Lara Figueroa.”

artesanías están determinadas por la necesidad, los recursos, el medio geográfico y por el proceso histórico de cada pueblo.

Por la antigüedad de sus diseños, formas de elaboración y sus usos, las artesanías se pueden clasificar en:

Artesanías tradicionales: son aquellas que se producen desde tiempos ancestrales y en las cuales se conserva sin mucha variación las técnicas, los diseños y hasta los colores originales, e identifican el lugar de origen del producto, que ya es aceptado por la población de un país; son aquellas artesanías que tienen más de treinta años de elaborarse.

Neoartesanías: son las que en su producción conservan gran parte del proceso de elaboración que las tradicionales, pero que sufren modificaciones para satisfacer nuevas necesidades, y tienen menos de treinta años de elaborarse.

Es importante definir que la persona que produce las artesanías se le conoce con el nombre de **artesano** y aunque en la mayoría de las veces anónimo, deja en cada pieza elaborada su creatividad personal y toda una trayectoria cultural de muchas generaciones.

El artesano ejerce una actividad manual y creativa, transformando la materia prima en una gran variedad de productos artesanales, ayudándose de herramientas sencillas y maquinarias simples, trabajando en forma autónoma, familiar y (muy pocas veces) asociativo.

El lugar donde el artesano desarrolla su trabajo y tiene instalada sus herramientas y maquinaria sencilla se conoce con el nombre de **taller artesanal**, teniéndose que el 74% de los talleres artesanales del país están ubicados dentro de la misma vivienda del artesano, por lo que el taller artesanal se identifica predominantemente por la integración familiar y por la división del trabajo; generalmente el taller es dirigido por un maestro artesano, quien es la persona que posee el conocimiento de las técnicas y diseño de las artesanías a fabricar y dispone a su criterio la conservación o cambios según sea su especialidad; para la elaboración de los productos utiliza materia prima que puede ser de *origen vegetal* como las

maderas, fibras, raíces, etc., de *origen animal* como cuero, plumas, cuernos, etc., de *origen mineral* como arcilla, piedra, metales y otros.

Importancia del sector artesanías.

Como se ha dicho anteriormente, los productos artesanales son manifestaciones culturales y económicas que se heredan por generaciones; es entonces que las artesanías adquieren un papel protagónico en la vida cotidiana y contribuyen a reforzar la identidad cultural por tratarse de procesos arraigados en su propia historia y porque permiten fortalecer la relación familiar, ya que la producción de las piezas se realiza en el ámbito del grupo doméstico y se comparte con otras actividades propias de cada hogar dado el caso de que el 74% de los talleres de artesanías¹⁷ se encuentran ubicados dentro del mismo hogar por lo que no se pueden desligar las tareas del hogar con las de la profesión.

Generalmente las artesanías pasan de un uso práctico a otro simbólico y estético, es decir que en el consumo las artesanías son resignificadas y refuncionalizadas, ya que están presentes no solo para fines utilitarios, sino que aparecen indiferentes escenarios como adornos en algún espacio de oficina o el hogar, o bien se pueden exhibir como piezas de arte popular en las salas expositivas de museos, es decir que las artesanías han venido evolucionando de tal forma que ya no solo se ven como el producto que iba a suplir una necesidad, sino que también se ven como productos que satisfacen deseos en el gusto de los consumidores.

Las artesanías integran el conjunto de manifestaciones significativas de la creación, del conocimiento y del quehacer humano, se puede decir que son expresiones vivas del patrimonio cultural. En El Salvador muchas instituciones quieren brindar su apoyo al sector, ejecutando programas de mucho beneficio, pero que no llevan el componente integrador que pueda hacer que exista una ayuda sinérgica entre las mismas instituciones, el sector y demás sectores del entorno con los que se tiene relación. Las artesanías sin requerir de gran inversión en materiales y herramientas sofisticadas, constituyen una parte

¹⁷ Fuente: CASART. En la investigación primaria resultó el dato de que el 91% de los talleres están ubicados en la vivienda del artesano.

importante del ingreso económico del grupo familiar artesanal¹⁸, convirtiéndose en muchos casos la única fuente de ingresos del grupo familiar

El Salvador al igual que muchos países de América Latina, ha fortalecido el camino del crecimiento económico, de tal forma que todos los sectores productivos reciban un estímulo necesario para su desarrollo, también es el caso del sector Artesanías considerado también como un sector informal¹⁹ que forma parte de la microempresa. Las artesanías como parte del gran sector productivo informal que existe en el país se ha convertido en una actividad importante dentro de la economía Salvadoreña, ya que son considerados como una fuente generadora de empleos y de ingresos, absorbiendo aproximadamente un 14.56% de la población económicamente activa, especialmente de municipios que no tienen un alto nivel de desarrollo.

El sector artesanías con 350,000 artesanos²⁰, lo que representa aproximadamente un 5% de la población del país, ha generado una importante fuente de empleo para las familias Salvadoreñas del interior del país, debido a que esta actividad generalmente es de carácter familiar. Esto ha ayudado en gran medida a disminuir el desempleo de los municipios del interior del país(productores de Artesanías).

Ante la apertura de mercados que proporcionan los TLCs, las artesanías salvadoreñas, presentan una buena posición competitiva ya que estas no compiten directamente con otras si no que se posicionan en los mercados por su exclusividad, esto les da una buena posición competitiva con relación a otros productos que son de tipo manufacturados en el país.

Principales artesanías que se producen.

Hablar de las artesanías es referirse a una de las expresiones culturales más representativas de la población salvadoreña debido a las características interesantes y peculiares que se le otorgan. La existencia de una gran riqueza de mano de obra artesanal y una demanda

¹⁸ Ingresos de ¢1,704.00, según la DIGESTYC.

¹⁹ El 95% de las empresas artesanales (talleres artesanales) se encuentran en la informalidad.

²⁰ Fuente: CASART.

interna ha permitido que el sector se haya venido sosteniendo durante todos los años anteriores.

El conflicto que se vivió en nuestro país, produjo un éxodo masivo de las zonas rurales conflictivas hacia aquellos lugares donde la población podía encontrar su seguridad personal; esta situación modificó en forma determinante la ubicación de los centros artesanales detectados en el pasado, generando un marcado deterioro en la producción artesanal tradicional, principalmente por la dificultad de obtener materia prima y encontrar nuevos mercados; ante esta situación el artesano tuvo que adaptar sus conocimientos a nuevas formas y usos de su producto, lo que originó que las artesanías no tradicionales se fortalecieran.

Actualmente se han catalogado de acuerdo a la materia prima utilizada 56 clases de productos artesanales tradicionales y 24 no tradicionales o neoartesanales, cifras registradas mediante un estudio realizado a nivel nacional por la Dirección de Investigaciones, de la Dirección Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), durante el año de 1996.

Aunque el inventario artesanal es grande y variado, a continuación se mencionan un resumen de los principales productos artesanales más difundidos en el Salvador y que entran dentro del concepto de artesanía que fue adoptado para el estudio: (ver anexo 5 para ampliar la información)

- Artesanías en barro: de la que se desprende la *alfarería, la cerámica, la ladrillera la tejería.*
- La tejeduría: de la que se desprenden *la cestería, la sombrerería, los tejidos en telar de cintura, los tejidos en telar de palanca, telares para hamacas y los tejidos sin telar.*
- Artesanías en madera: de la que se desprende *la imaginería, la carpintería, el tallado, los instrumentos musicales, la carrocería, los juguetes populares, la mueblería rústica y la pintura en madera.*

- La metalistería: de la que se desprende *la orfebrería, la hojalatería, la herrería y la chatarrería.*
- Las Artesanías en cuero: de la que se desprende *la curtiembre y la talabartería.*
- Artesanías en papel: de la que obtiene *la piñatería, la floristería y artículos para festividades y decoración.*
- Artesanías en tela: de la que se obtiene *la muñequería en tela y la bordadería.*
- Artesanías en tusa: de la que se obtiene *la muñequería en tusa y la floristería en tusa.*
- Artesanías de cera: conocida como *cerería*, de la que obtienen *las velas (o velas) de uso doméstico y religioso*, también está la *cerería artística* de la que se obtienen *una diversidad de figuras.*
- Artesanías en tule: de la que se obtienen *albardones, alfombras, papel, petates, porta macetas, etc.*
- Artesanías de morro: del que se obtienen artículos *domésticos, musicales y como herramienta para la fabricación de otras artesanías.*
- Artesanías en semilla: de la que se obtienen *collares, figuras de animales, adornos para el cabello, dijes, rosarios, etc.*
- Artesanías en piedra: de la que se desprende la elaboración de *piedras de moler y la esculturería.*

Distribución geográfica de los talleres del sector artesanías.

Tipos de artesanías y ubicación geográfica:

Durante 1996, la dirección de investigaciones de la dirección nacional del patrimonio cultural de CONCULTURA realizó una investigación sobre las artesanías en El Salvador. El estudio se realizó en los 261 municipios del territorio nacional, el objetivo era hacer un inventario de los tipos de artesanías que elaboraban por municipio y cuáles eran las artesanías existentes en el país, el criterio metodológico consistió en visitar los talleres de artesanías, entrevistar al artesano, a los alcaldes y al personal de las casas de cultura de cada municipio.

Es importante mencionar que durante 1976, el entonces departamento de Etnografía de la dirección de patrimonio cultural realizó un inventario sobre los centros artesanales de 175 municipios, sirviendo como fuente de consulta para toda la población interesada en el tema de artesanías.

Los datos registrados en la investigación de 1996 fundamentan una nueva realidad, que se refleja no solo en el aumento de talleres sino en las nuevas producciones de artesanías (ver anexo 6 Inventario de artesanías por departamento).

Datos de Exportación de Artesanías Salvadoreñas.

A continuación se muestran las artesanías que actualmente se exportan por parte del sector.

Tabla D7 RESUMEN DE EXPORTACIONES

Artesanías (según material)	AÑO						TOTAL	
	1999		2000		2001		Colones	Kg
	Colones	Kg	Colones	Kg	Colones	Kg	Colones	Kg
Madera	394,542.00	21,667.00	445,567.78	27,598.29	243,516.56	18200.31	1,083,626.34	67,465.60
Fibras naturales	1,028,308.00	212,566.00	941,219.50	236234.33	571,545.38	129,016.67	2,541,072.88	577,817.00
En Tela	938441	938441	981,280.76	473380.87	837,604.03	192838.52	2,757,325.79	1604660.39
Barro	133,788	133788	26,794.40	8,003.48	44,874.54	16,943.38	205,456.94	158,734.86
Materiales vegetales	6,208	6208	4,399.40	53.97	2,304	3.46	8,512	6,265.43
TOTAL	2,501,287	1,312,670	2,399,261.84	745,270.94	1,699,844.51	357,002.34	6,595,993.95	2,414,943.28

Fuente: Ministerio de Economía.

En el Anexo 7 se muestra el comportamiento de las exportaciones de artesanías hasta el 2002.

Entre algunos de los países a los que se exporta, podemos mencionar:

Inglaterra, Suiza, Gambia, Australia, EEUU, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, España, Francia, etc. (ver el anexo 8)

Se ha detectado una reducción considerable de las exportaciones por parte de los artesanos ya que ellos generalmente no son los que exportan, las exportaciones de artesanías se dan a través de intermediarios los cuales generan las verdaderas exportaciones, además hay que tomar en consideración la depresión económica que se ha dado los Estados Unidos en los últimos años, la cual se acentuó a partir de los acontecimientos ocurridos el 11 de septiembre de 2001 (ataques terroristas), lo cual origino una crisis mundial, con lo cual los primeros afectados son los productos suntuarios.

iv. Formas de Organización en El Sector Artesanías.

Cooperativismo

El modelo de asociación más conocido y aplicado por la microempresa salvadoreña es el de “Cooperativa”. Modelo que es fomentado por INSAFOCOOP²¹ según datos proporcionados por la institución ver tabla D8 se puede inferir que dicho modelo ha perdido credibilidad en años pasados, debido a la orientación que a ésta se le dio, la cual esta alejada de los principios cooperativistas.

Tabla D8: Cooperativismo en el sector artesanías.

Cooperativas Activas	665	60.3%
Cooperativas Inactivas	437	39.7%
TOTAL	1,102	100%

Fuente: INSAFOCOOP

Por otra parte, FUSADES²² estima que las asociaciones gremiales existentes agrupan a menos del 1% del total de microempresarios existentes a nivel nacional. Respecto a la asociatividad, la encuesta de la microempresa salvadoreña del programa FOMMI estima que un 85% de las microempresas a nivel nacional no pertenecen a ninguna forma de asociación vinculada directamente a la actividad desarrollada por la misma.²³

²¹ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

²² Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social

²³ Fuente: Libro blanco de la microempresa

Así mismo los artesanos no muestran interés en organizarse para trabajar juntos como cooperativa, y esto trae consigo microempresas que quiebran por no poder subsistir por sí solas, otras no se desarrollan porque necesitan capital extra para echar a andar proyectos de desarrollo, búsqueda de nuevos clientes, capital de trabajo, etc, y no son sujetos de crédito por ser muy pequeñas.

Finalmente; debe reconocerse que en el pasado reciente ha existido un problema de manipulación de las organizaciones de la micro y pequeña empresa con el objeto de ganar ventajas épocas eleccionarias o de proyectar en determinado momento una imagen de apoyo hacia la política económica gubernamental de parte de este sector empresarial, lo que ha restado, como se ha dicho anteriormente, credibilidad a las organizaciones tradicionales ante la opinión pública y ante los microempresarios no organizados.

Asociación.

La mayor parte de artesanos, se encuentran asociados a la CASART. La asociación a instituciones representa para el artesano una forma de conseguir más clientes y contactos, pero también una forma de capacitarse en diferentes áreas. La afiliación a diferentes instituciones por parte de los artesanos, es en gran parte para obtener beneficios individuales. La afiliación le permite al artesano que si no le gusta, sin ningún problema este la puede dejar, esta forma flexible es la que permite que el artesano se afilie a diferentes instituciones.

Individual.

Esta es la forma más común que presenta los talleres artesanales, ya que el individualismo que presentan nuestros artesanos no les permite visualizar otras formas de organización que existen. Por esta forma de organización que presentan, hace muy difícil que se desarrollen como sector.

v. Instituciones y Programas que Apoyan al Sector Artesanías.

CONAMYPE.

La Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa (CONAMYPE), está desarrollando programas importantes en apoyo a las empresas artesanales, que están incluidas dentro de la Micro y pequeña empresa, a fin de dar un impulso a su actividad. Dentro de los principales proyectos en marcha se desprenden proyectos importantes que están bajo la coordinación y apoyo de diversas instituciones que desarrollan trabajos a favor de la MYPEs, están los siguientes 1) Dinamización de la demanda de Servicios no Financieros 2) Apoyo a la especialización de la oferta de servicios no financieros 3) Sistema Integrado de Información especializado 4) Seguimiento y evaluación del sector, 5) incentivos para la Asociatividad, 6) Promoción al fortalecimiento institucional para la Asociatividad, 7) Promoción de la Demanda de Servicios Financieros, 8) Promoción de la Oferta de Servicios Financieros, 9) Marco Institucional y Jurídico, 10) Inversión en Actividades con Potencial, 11) Análisis y Propuestas a la Legislación, 12) Simplificación Administrativa, 13) Coordinación Interinstitucional.

Proyecto: Desarrollo integral de las artesanías:

El proyecto busca desarrollar en forma integral el sector artesanal de El Salvador, por medio de tres componentes: Investigación, que incluye el desarrollo de investigaciones del sector, particularmente en el área de mercadeo, orientadas a recabar información sobre: Diseño de productos, desarrollo de productos, tendencias del mercado, demanda local y externa y mercados potenciales. Formación, que se busca mejorar la capacidad de gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas artesanales, así como mejorar el nivel de productividad y competitividad, por medio facilitar servicios de capacitación, asistencia técnica y asesoría. Comercialización, proyecta mejorar los niveles de venta de los productos artesanales en el ámbito local e internacional, para lo que se plantea establecer un sistema de venta que permita aumentar las expectativas de los artesanos.

CASART.

La Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), fomenta el desarrollo y la expansión del sector artesanías en el país. CASART brinda ayuda a los artesanos en áreas de asistencia Técnica en los procesos productivos, capacitaciones, comercialización, gestiona ayuda económica, espacios promocionales como ferias y exposiciones de artesanías, etc.

CASART cuenta con programas que ayudan al artesano a exportar sus productos, dándoles publicidad y proporcionándoles contactos en el extranjero con los que pueden exportar y negociar sus productos.

Actualmente se está llevando a cabo el proyecto de Desarrollo de las Artesanías mediante la promoción y facilitación de Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART): ejecutado por privado con un enfoque de desarrollo económico local, haciendo énfasis en diseño y la exportación.

En los Municipios de La Palma, Nahuizalco, Guatajiagua e Ilobasco están funcionando Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART) a través de los cuales se está brindando, a los artesanos de dichos municipios y de algunas zonas aledañas, servicios de capacitación y asistencia técnica.

CORSATUR.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de la industria turística en El Salvador, fue creada en 1996, mediante el Decreto de Ley (# 779 de la Asamblea Legislativa de la República, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) como una entidad estatal descentralizada.

CORSATUR fue creada con la misión de cambiar la imagen del país en el exterior, para lo cual no solo se encuentra conformada por agentes del gobierno sino que también intervienen agentes del sector privado. El Comité Empresarial Turístico, con que cuenta CORSATUR se encuentra conformado por 10 mesas de trabajo constituidas: operadores, empresarios de autos, aerolíneas, transporte, promotores turísticos, restaurantes, universidades, hoteles, *artesanías y pueblos turísticos*. Los cuales se encargan de fomentar estrategias para el desarrollo turístico en el País.

El programa más importante que tiene CORSATUR en apoyo del desarrollo turístico de zonas Artesanales es el siguiente:

La Ruta de los Pueblos:

El programa hace resalta sitios del interior del país que se destacan sobre todo por la belleza del entorno natural y su benigno clima, donde sobresale el esplendor de sus volcanes, lagos y ríos. Cada centro de producción muestra la belleza artesanal de manera tal que la inspiración artística adquiere mayor realce. Sin embargo, el rasgo definitivo es la herencia de su pasado histórico lejano y reciente colmado de belleza tradicional. El programa “Por la Ruta de los Pueblos” se encuentra conformado por los siguientes programas: (ver anexo 9)

La Ruta de las Flores.

La Ruta de la Paz.

La Ruta Artesanal.

Pueblos Pintorescos.

AMPES.

Es una organización gremial sin fines de lucro con personería jurídica. Los Socios en la membresía de AMPES, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: microempresarios 60%; pequeños empresarios 30% y medianos empresarios 10%. La participación de las mujeres dentro de la organización es del 60% del total de miembros. Además de las oficinas centrales ubicadas en San Salvador, AMPES cuenta con filiales en los departamentos de La Libertad, Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán.

Los empresarios afiliados a AMPES se dedican en su orden a las siguientes actividades: Comercio: 49%; Industria: 43% y Servicios: 8%.

La Asociación de los Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), impulsa el desarrollo de la mediana y pequeña empresa en El Salvador para aumentar la influencia de estos sectores en el desarrollo económico y social del país.

El sector artesanías que está comprendido dentro de los medianos y pequeños empresarios, son apoyados con los distintos programas que impulsa AMPES para el desarrollo de dichos sectores, mediante el *programa de capacitación microempresarial*. (Ver anexo 10)

CONAMIS.

Se encarga de organizar diferentes tipos de ferias artesanales en los 14 departamentos, se realizan con el fin de que nuestros artesanos den a conocer sus productos, y amplíen sus mercados, aumentando su cartera de clientes.

CONAMIS, persigue llevar a toda la población la belleza que crean nuestros artesanos, llevándoles hasta un lugar accesible para ellos los productos que ofrecen.

CONCULTURA.

Da a conocer desde el punto de vista cultural, la belleza de las artesanías salvadoreñas. CONCULTURA ofrece al sector artesanías un apoyo indirecto ya que no les ofrece capacitaciones, financiamientos, etc. pero fomenta a los extranjeros el aspecto cultural y las zonas geográficas más típicas del país las cuales coinciden con las zonas productoras de artesanías en el país.

FLACSO, PROGRAMA EL SALVADOR.

Realiza estudios de carácter social. En el país a realizado estudios relacionados con el sector Artesanías, de los municipios de la Palma, Nahuizalco, y Guatajiagua con el propósito de fomentar su desarrollo tanto económico y social.

PROYECTO PARA EL FOMENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (ANEP –GTZ).

Apoya y facilita los procesos de mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de El Salvador. Las empresas pequeñas y medianas (PYME) del sector industrial, en las que laboren de 5 a 99 empleados y que cuenten con un capital hasta de US \$ 400,000. son las directamente beneficiadas de este programa.

Los Proyectos son financiados por el Ministerio Federal de Cooperación Económica de la República de Alemania BMZ y es ejecutado por la Cooperación Alemana para el Desarrollo, (GTZ-Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit). Y son apoyados directamente por la ANEP y El Ministerio de Economía.

CLUSTER DE ARTESANIAS

El Programa Nacional de Competitividad es liderado por el sector privado y apoyado por el Gobierno. El rol de este último es el de establecer la plataforma y crear las condiciones para que las empresas alcancen mayores índices de competitividad y productividad en el contexto de la globalización. De donde surge el programa llamado CLUSTER DE ARTESANÍAS. Que pretende Establecer fuertes vínculos entre los productores de artesanías, comercializadores, proveedores de insumos y servicios, así como otras entidades dentro del sector público o privado, con el fin de incrementar la capacidad productiva del grupo, mejorar la calidad y la diversificación de sus productos, expandir sus mercados y fortalecer sus esquemas de comercialización para ser cada vez más competitivos local y globalmente asegurando el bienestar de sus miembros económica y socialmente.

vi. Bases Legales del Sector Artesanías.

En consideración a que el sector artesanías en nuestro país, necesita experimentar un notable desarrollo es necesario que la protección, conservación y desarrollo, disponga de los soportes o las bases de orden jurídico, legal a efecto que dentro del medio, se identifique como una verdadera fuente generadora de ingresos de divisas, de empleo; así como un reconocimiento regional, nacional e internacional, por lo que el Gobierno paralelamente con el desarrollo y para impulsar aún más en sus diversas manifestaciones debe tener todo el aparato jurídico necesario y vigente para lograr el desarrollo sostenible del sector. La república de El Salvador emitió decretos, leyes y otras herramientas jurídicas, así como la suscripción de algunos convenios internacionales que fueron prorrogables hasta el 1982. Sin duda alguna esto creó las expectativas de que por fin el sector artesanías tendría apartado un lugar para el gobierno; pero en la práctica la realidad fue otra, ya que aunque se aprobaron leyes y decretos, nunca se creó el reglamento para el funcionamiento del marco jurídico aprobado, por lo que estas leyes nunca entraron en vigencia, sucediéndole lo mismo al ISA (Instituto Salvadoreño de Artesanías) a continuación se muestra los decretos de la ley mencionada: (ver anexo 11 para ampliar la información de dicha ley).

Decretos:

Esta herramienta jurídica es emitida por el Órgano Legislativo y en condiciones especiales por el Órgano Ejecutivo, los cuales se convierten en leyes, una vez que se publican en los medios de comunicación establecidos y tienden a regular el quehacer artesanal; en ese sentido, a continuación se describe en forma suscrita, lo de mayor relevancia, así como la incidencia en el sector artesanías.

Decreto N^o 1053

Mediante el cual se crea el Instituto Salvadoreño de Artesanía como una necesidad, plasmada para el sector Artesanías; siendo publicado en el Diario Oficial. Tomo 275 del 14 de Abril 1982.

Decreto N^o 174.

Por medio del cual se emite la Ley de Protección Artesanal, siendo publicado 15 de Oct. De 1979, publicados el Diario Oficial N^o 191, tomo 265, de la misma fecha.

Dentro de las declaraciones fundamentales en la *ley de artesanías* podemos mencionar que el estado se hacia responsable de brindar todas las facilidades de asistencia técnica, comercialización, financiamiento, regulaciones de importación y protección del sector, para el pleno funcionamiento y desarrollo del sector, lográndolo a través del Instituto Salvadoreño de Artesanías. Además se establecían los derechos y obligaciones de los artesanos y se definían las artesanías, para que estas tuvieran el sustento legal dentro de dicha ley.

Podemos decir que la intención que tuvieron los legisladores de ese tiempo pudo ser la de querer ayudar al sector, pero dado que en esos años nuestro país se encontraba inmerso en un conflicto armado interno, la atención gubernamental se centro en apoyar a otros sectores involucrados en el conflicto (Todo el aparato de inteligencia y seguridad de la milicia Salvadoreña), descuidando de esa forma otros sectores, por lo que el sector de artesanías no tuvo la oportunidad de verse beneficiado con la legislación que se había creado. Aunque actualmente el gobierno este haciendo esfuerzos por querer desarrollar al sector, aun esta lejos de tener un adecuado marco jurídico que se adapte a las necesidades imperantes que se tienen, es por ello que urge que instituciones dentro del sector y de apoyo al sector

marquen la pauta para que el sector cuente con un marco jurídico sólido y vigente, que permita facilidades para el crecimiento y desarrollo del sector.

vii. Síntesis de Información Secundaria.

Cuadro D4. Globalización.

TEMA	EFFECTOS	RETOS
Globalización.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a los mercados globales y comercializar libremente con ellos. • Establecer sus líneas de Producción. • Inversión Extranjera. • Comercialización electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • El primero de los retos es entrar en dicho proceso, no dejar perder la oportunidad de participar en ella. • El segundo es emprender el camino juntos es decir todas las fuerzas productivas de nuestro país no solo algunos sectores.

Fuente: Información Secundaria del Estudio.

Cuadro D5. Acuerdos y tratados de libre comercio.

TEMA	OBJETIVOS	VENTAJAS
Acuerdos Y Tratados De Libre Comercio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las Partes. • Promover condiciones de libre competencia dentro de la Zona de Libre Comercio. • Aumentar las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alcanzar</i> un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales • <i>Propiciar</i> un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y el intercambio recíproco de servicios en sus territorios • <i>Reforzar</i> la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales • <i>Mejorar</i> la capacidad de negociación de las partes en los foros comerciales en que participen conjuntamente.

Fuente: Información Secundaria del Estudio.

Cuadro D6: Acuerdos comerciales firmados y por firmar

ACUERDOS	FIRMADOS	POR FIRMAR
1. Republica Dominicana.	X	
2. República de México.	X	
3. Republica de Panamá.		X
4. Republica de Chile.	X	
5. Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC)		
6. Tratado General de Integración Económica y Centroamericana	X	
7. Triangulo Norte de Centroamérica.	X	
8. Sistema Arancelario Centroamericano.		
9. Otros acuerdos y tratados de alcance parcial (EE.UU., Venezuela, Canadá).	X	X

Fuente: Información Secundaria del Estudio.

Cuadro D7: Condiciones Económicas De El Salvador.

TEMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	EFECTOS	BENEFICIOS
Condiciones Económicas De El Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar un mejor clima de inversión. Inserción de la economía a mercados mayores y globalizados. 	<p>*La eliminación del colón trae consigo la consecuencia inmediata que El Salvador pierde la posibilidad de hacer política monetaria, independiente de los Estados Unidos.</p> <p>*Al inicio de toda dolarización se genera un proceso de redondeo que genera un incremento de precios generalizado, conocido comúnmente como inflación.</p>	<p>*Perder independencia monetaria.</p> <p>*El gobierno pierde una fuente de renta.</p> <p>*Prestamista de último recurso.</p>	<p>*Reducir la tasa de inflación es una de las ventajas de la dolarización.</p>

Fuente: Información Secundaria del Estudio.

Cuadro D8: Resumen del sector artesanías

TEMA	IMPORTANCIA	PRINCIPALES ARTESANÍAS
Sector Artesanías De El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Las artesanías adquieren un papel protagónico en la vida cotidiana y contribuyen a reforzar la identidad cultural por tratarse de procesos arraigados en su propia historia y porque permiten fortalecer la relación familiar, ya que la producción de las piezas se realiza en el ámbito del grupo doméstico y se comparte con otras actividades propias de cada hogar. Las artesanías integran el conjunto de manifestaciones significativas de la creación, del conocimiento y del quehacer humano, se puede decir que son expresiones vivas del patrimonio cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Artesanías de Barro. Artesanías de Madera. Artesanías de Fibras Naturales. Artesanías de Tejeduría. Artesanías de Cuero. Artesanías de Cuero, etc.

Fuente: Información Secundaria del Estudio.

2. INFORMACIÓN PRIMARIA.

a. Instrumentos para la Recopilación de la Información.

Los instrumentos que se usaron para la recolección de la información primaria fueron los siguientes:

- Cuestionario dirigido a artesanos Salvadoreños.
- Entrevistas con informantes clave.

i. Diseño de Cuestionario Dirigido a Artesanos Salvadoreños.

El cuestionario es el instrumento básico que se uso para recolectar la información pertinente a los talleres artesanales²⁴. El cuestionario consta de seis partes fundamentales:

²⁴ Taller artesanal es el término adoptado para el estudio, el cual ha sido tomado de la Lic. Maribel Henríquez de CASART.

- ❖ Generalidades del taller
- ❖ administración,
- ❖ producción,
- ❖ mercadeo,
- ❖ finanzas y
- ❖ exportación

Por medio de las cuales se obtuvo información que ha sido crucial para poder dar un diagnóstico acertado del sector artesanías. (ver el anexo 12)

Los factores que se tomaron en cuenta para la elaboración del instrumento son:

- a) Formulación de preguntas dicotómicas, es decir que únicamente tiene dos alternativas de respuestas.
- b) Formulación de preguntas de alternativas múltiples.
- c) Formulación de preguntas abiertas, para completar preguntas en las que necesariamente se requiere ampliar el tema.
- d) Formulación de preguntas con lenguaje sencillo y claro libre

ii. Entrevistas con Informantes Clave.

Los informantes que se consideran claves son las personas pertenecientes a instituciones que brindan apoyo al sector, siendo el caso de los Licenciados Basilio Amaya y Maribel Henríquez de CONCULTURA y CASART respectivamente y el Ingeniero Moisés Alens de CONAMYPE.

Otros informantes claves que se consideraron fueron los pertenecientes a comerciantes de Artesanías, siendo estos de tiendas exclusivas y mercados²⁵.

²⁵ Mercado nacional de Artesanías y mercado ex cuartel.

b. Tabulación de Datos.

La tabulación de los datos consiste en un recuento de las alternativas de cada pregunta, las cuales son reflejadas en forma grafica, en las cuales se pueden observa el grado de incidencia que refleja cada alternativa según preguntas.

La tabulación se realiza para cada municipio y de forma general del sector, esto permitirá visualizar mejor los problemas comunes que estos tienen así como problemas particulares de cada municipio. La tabulación general se muestra a continuación. (ver anexo 13, que contiene las tabulaciones de los resultados obtenidos en el sector Artesanías)

c. Interpretación de la Información Obtenida en el Cuestionario.

INFORMACIÓN GENERAL.

Cuadro D9: Resultados de la Tabulación general por municipios.

VARIABLES	SITACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Clasificación	El 79% de los talleres son de carácter familiar, 16% son de carácter individual y el 5% son asociativos, mientras el 82% están ubicados en viviendas propias y el 71% no tiene registrado el taller.	Como se refleja en los resultados de la encuesta la gran mayoría de talleres artesanales son de carácter familiar y una minoría bien marcada son asociativos e individuales, esto refleja el hecho de que los talleres se encuentren en la vivienda del artesano, por lo cual son empresas de carácter familiar, esta razón hace que el artesano tenga un carácter individualista y lo haga apático a la asociatividad ya que solo busca ganancias de forma individual. Por considerarla una empresa familiar no considera necesario su registro legal, esto les trae desventajas competitivas por lo cual siempre necesitan intermediarios para realizar ventas fuertes.

VARIABLES	SITACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Edad.	El 3% tiene edades entre 10-15 años, el 11% edades entre 15-20 años, el 32% edades entre 20-25 años y el 54% son mayores de 25 años.	El 86% de los artesanos que trabajan en los talleres son personas mayores de 20 años, esto refleja el desinterés de los jóvenes por seguir con la tradición ya que buscan otras alternativas para ganarse la vida, mientras que las personas mayores de 20 años solo conocen esa manera de ganarse la vida ya que fue la única que aprendieron en su juventud. El 62% de personas que trabajan en los talleres son mujeres, lo cual refleja la importancia que tienen estas para el sector, ya que si bien es cierto que el dueño es hombre, pero la mayor fuerza laboral la representan las mujeres en el sector.
Nivel Educativo.	El 45% tiene una educación de primaria, el 27% de secundaria, el 22% de bachillerato, el 1% universitario y el 5% restante no tiene ninguna preparación.	Ya que los artesanos tienen una educación promedio de primaria y secundaria, esto hace que tengan una pobre visión de cómo desarrollar mejor su taller. La pobre participación de jóvenes en los talleres, se refleja por el nivel académico que tienen los jóvenes de hoy en día, ya que prefieren otras formas de ganarse la vida y no seguir con la tradición, esto hace que no haya un insumo nuevo e innovador en los talleres que los haga desarrollarse.
Productos.	De barro 38%, madera 28%, Tela 20 %, fibras naturales 14%, es el porcentaje de producción por talleres.	La producción de artesanías es variada en el país, por lo cual no se puede identificar de manera precisa cual es la mejor artesanía, ya que todas tiene características especiales que las hacen únicas y apreciadas por los compradores.

Fuente: Encuesta del Estudio. General

Cuadro D10. ADMINISTRACIÓN.

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Planificación	El 74% de los talleres no hace planificación mientras el 26% si lo hace	<p>Debido al nivel académico que tienen los maestros artesanos (entre primaria y secundaria), no realizan planificaciones de ningún tipo, sino que se basan en su experiencia para entregar los pedidos, esto ha conllevado a tener atrasos en entregas (generalmente menores de 1 semana), ha costear mal sus productos y que los intermediarias se aprovechen de ellos. Esto se debe en parte a que el artesano es renuente a capacitarse ya que lo considera perdida de tiempo y solo se enfoca a vender.</p> <p>Los que si planifican son personas que están asociadas con otras o porque reciben capacitaciones constantes.</p>
Organización	El 62% de los talleres no tienen dividida su organización, mientras el 38% si la tienen	<p>Si bien es cierto que la mayor parte de los talleres no tienen su organización bien estructurada, si tienen bien definidos sus puestos de trabajos en los cuales todos los artesanos de los talleres pueden rotar sin ningún problema ya que conocen todas las operaciones necesarias para elaborar el producto.</p> <p>Los que presentan una organización, son aquellos talleres que están asociadas o en cooperativas legalmente establecidas.</p>

Fuente: Encuesta del Estudio. General

Cuadro D11. PRODUCCIÓN

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Materias Primas	<p>Ilobasco: barro, pintura, barniz, thinner, yeso, etc.</p> <p>La Palma: pinobetes, tintes, barniz, cola, pintura</p> <p>San Ignacio: manta, lana, elásticos, hilos, lejía</p> <p>Nahuizalco: madera, pintura, mimbre, barniz, junco</p> <p>San Sebastián: Hilos, poliéster, almidón</p> <p>Guatajiagua: barro, nacazcol, quebracho, leña</p>	<p>Con respecto a las principales materias primas se puede observar que cada uno de los municipios difiere de los otros en cuanto a los materiales para producir artesanías, esto se debe a la diversidad de tipos de artesanías que se producen en el país, asociado esto a la influencia cultural de cada región. El material más utilizado para la fabricación de artesanías esta el barro, por la razón de que es la materia prima más común y barata. dentro de los problemas para el abastecimiento de materia prima en el sector se tiene que la escasez ocupa el primer lugar, el aumento de precios en los materiales es el segundo mayor problema, la distancia que existe entre el productor y el abastecedor es un problema que se debe tomar en cuenta</p>
Herramientas y maquinaria	<p>Ilobasco: moldes, horno, pinceles, tornos de alfarero, cuchillas, paletas</p> <p>La Palma: pinceles, rapidograf, herramientas y maquinas de carpintería</p> <p>San Ignacio: agujas, máquina de coser, tijeras, cinta métrica, patrones</p> <p>Nahuizalco: Torno de madera, cierra circular, cierra de banco, taladros, tijeras</p> <p>San Sebastián: telares, trascañaderas, torno para hilos, urdidor</p> <p>Guatajiagua: raspadores, coladores, rayadores</p>	<p>Así como en los materiales, existe una diversidad de máquinas y herramientas que son utilizadas por los artesanos, puesto que cada tipo de artesanía necesita una herramienta propia del material, la mayoría de herramientas y maquinas utilizadas en la elaboración de artesanías de tejidos son encargadas a carpinteros a carpinteros, para las artesanías de barro la mayoría de herramientas son hechas por el mismo artesano, pero también son compradas a otros artesanos y carpinteros, para las artesanías de madera y mimbre las herramientas son compradas en ferreterías y librerías, y para las artesanías en tela, las herramientas y máquinas son adquiridas en almacenes de costura</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Productos defectuosos	<p>Ilobasco: <i>entre 5 y 10%</i></p> <p>La Palma: <i>entre 3 y 5%</i></p> <p>San Ignacio: <i>entre 4 y 6%</i></p> <p>Nahuizalco: <i>entre 3 y 5%</i></p> <p>San Sebastián: <i>entre 3 y 6%</i></p> <p>Guatajiagua: <i>entre 5 y 10%</i></p>	<p>Los productos defectuosos que se obtienen durante el proceso no son muchos, tendiendo en cuenta que los procesos son artesanales y estos son supervisados por el artesano desde el principio hasta el fin del proceso. Tenemos que en Ilobasco y Guatajiagua se tiene en promedio para cada uno un 8% de productos defectuosos, para San Sebastián y San Ignacio se tiene en promedio para cada uno un 5% de productos defectuosos, mientras que para Ilobasco y Nahuizalco solo se tiene un 4% de productos defectuosos. Dentro de los resultados se puede observar que dentro del sector las artesanías en donde hay menos productos defectuosos son aquellas artesanías elaboradas de madera, semillas y mimbre, esto debido a que este sub. Sector ha introducido un grado de modernismo dentro del proceso artesanal al introducir herramientas y maquinas que le facilitan el trabajo al artesano, además de permitirle un mayor control para el proceso; sucediendo lo mismo con las artesanías de tejidos y en tejidos; el sub sector de las artesanías de barro se genera el mayor número de productos defectuosos, (8% de defectuosos), esto debido a que los productos son muy frágiles a golpes, vibraciones etc. sino que también dependen mucho de las condiciones del clima, puesto que mucho sol o mucha humedad deterioran al producto en proceso.</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Control del proceso	<p>Visual.: <i>todos los municipios, el 100%</i></p> <p>Por tacto.: <i>Guatajiagua, San Sebastián, la palma, Ilobasco, el 67%</i></p> <p>Con instrumento de medida.: <i>Nahuizalco, San Ignacio, el 33%</i></p> <p>Con plantillas.: <i>Nahuizalco, la palma, el 33%</i></p>	<p>Con respecto al control que se le da al proceso se puede observar que los controles empíricos (visual y por tacto) son los más usados por los artesanos, el control visual es usado por el 100% de los encuestados, debido a que los artesanos con solo mirar el producto pueden decidir si la artesanía cumple con sus expectativas; el segundo lugar lo ocupa el control por tacto utilizado por un 67% de los encuestados ya que al sentir con el tacto el acabado superficial y las formas deciden si el producto está bien elaborado; los controles más especializados con instrumentos de medida y plantillas son usados cada uno por el 33% del sector respectivamente, en aquellos municipios que tienen un mayor desarrollo debido a que han introducido un poco de modernismo dentro del proceso.</p>
Patrones en el proceso	<p>El 62% manifestó contar con patrones para la elaboración de las artesanías, El restante 38% de los encuestados manifestó no tener ningún tipo de patrón para la elaboración de las artesanías</p>	<p>dentro de dichos patrones se encuentran los moldes de yeso para elaboración de figuras de barro o productos utilitarios de barro como tazas, platos, etc. también están las plantillas utilizadas en la palma para realizar las figuras pintadas de las artesanías elaboradas en ese municipio, sucediendo lo mismo con los municipios de Nahuizalco y San Ignacio. En el otro lado de la moneda se tiene que en el municipio de Guatajiagua en donde sus artesanos elaboran cada nuevo producto con sus manos, sin utilizar ningún tipo de molde o plantilla, por lo que estos artesanos requieren de un alto grado de especialización para que las artesanías tengan similares características.</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Diseño de productos	<p>El 87% manifestó que se cambia el diseño de las artesanías y el restante 13% manifestó no cambiar los diseños de sus productos. Dentro del total de encuestados que manifestaron cambiar el diseño de sus productos, el 61% manifestó que el cambio en sus diseños es realizado en menos de 6 meses el 34% de los encuestados manifestó que los cambios de diseño se hacen de 3 a cinco años, el 7% que manifestó que cambiaba los diseños cada 5 años Del total de encuestados el 84% manifestó que para mejorar y/o cambiar sus diseños necesita capacitación en diseño. Un 37% de los encuestados manifestó que también se necesita capacitación en procesos. Un 38% manifestó necesitar también una capacitación en comercialización Un 7% de los encuestados manifestó necesitar también capacitación contable.</p>	<p>se cambia el diseño de las artesanías según el tipo de material que se utilice para su elaboración, estos cambios de diseño en la producción de artesanías genera polémicas dentro de los artesanos, ya que (dentro de cada tipo de artesanías) estos se acusan mutuamente de que otros artesanos copian sus diseños, siendo esta acusación cierta, ya que por este motivo no se observan cambios significativos dentro de cada uno de los centros de producción de artesanías, en donde el cliente encuentra los mismos diseños (con pequeños cambios que no afectan la esencia del diseño) en los distintos talleres del centro de producción de artesanías, por lo que se puede afirmar que dentro de este porcentaje de encuestados no es cierto que todos los artesanos cambien los diseños por ingenio propio, sino que hacen cambios debido al plagio de los diseños de otros artesanos. del total de encuestados los que manifestaron no cambiar los diseños de sus productos especialmente en el municipio de Guatajiagua, en donde los artesanos manifestaron que esos productos son los que siempre se han fabricado desde generaciones anteriores, por lo que algún tipo de cambio de los diseños ancestrales es muy difícil poder encontrarlo. Del total de encuestados que manifestaron cambiar el diseño de sus productos en periodos de tiempo de 6 meses a 5 años se tiene que esta afirmación no es del todo cierto, ya que diseños de hace tres, cinco o más años son los mismos diseños que se tienen ahora, solo con pequeñas variantes, que no afectan la esencia de la artesanía. Del total de encuestados que manifestaron necesitar capacitación en diseño contradice la afirmación</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
		<p>que hicieron los artesanos de que el 87% de los encuestados cambiaban los diseños, al mismo tiempo comprueba la afirmación de que la mayoría de artesanos copian los diseños de otros por su baja creatividad, por lo que hubo una manifestación grande de necesitar capacitación en diseños, los encuestados manifestaron que también se necesita capacitación en procesos, porque afirman que es una necesidad el que se tenga que introducir un poco de modernismo a los procesos para obtener productos de mayor calidad también manifestaron necesitar una capacitación en comercialización ya que se afirma que de que sirve innovar diseños y mejorar procesos si no se tienen nuevos y mejores mercados donde se puedan comercializar las artesanías, lo cual es una afirmación real y prioritaria, pero que no se puede ver o desarrollar por si sola, necesita ir acompañada de los dos factores anteriores, porque lo que se pretende es crear competitividad en el sector. También manifestaron necesitar capacitación contable, para determinar si conviene o no cambiar diseños en base al costo en que se incurriría.</p>
Calidad.	<p>El 91% manifestó que la calidad de sus productos podría mejorarse, Un restante 9% manifestó que la calidad de sus productos ya no puede mejorarse</p>	<p>Los que manifestaron que la calidad de sus productos podría mejorarse, se les pregunto ¿cómo a juicio de ellos podrían mejorarla? A lo cual el 54% respondió que necesitan mejores materiales para la elaboración de las artesanías, mientras que un 46% respondió que lo que se debe hacer es mejorar los procesos y capacitar la mano de obra, lo cual se considera como la mejor alternativa para mejorar la calidad de las artesanías. De los que dijeron que la calidad de</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
		sus productos ya no puede mejorarse, se les puede decir que es falso puesto que la calidad es algo continuo que siempre puede mejorarse más ya que no es algo que tenga un tope
Forma de producción.	el 54% afirmó que tiene una producción continua, mientras que el 46% de los encuestados manifestó trabajan únicamente en base a pedidos	De los que tiene una producción continua, dentro de estos el 71% manifestó que también trabaja por pedidos que le hagan, mientras que el 29% afirmó que no trabajan pedidos por ser talleres muy pequeños; de los encuestados que manifestaron trabajan únicamente en base a pedidos, se destaca San Sebastián en el cual la mayoría de talleres trabaja en base a pedidos, del total de encuestados que manifestó trabajar en base a pedidos, el 83% dijo que si ha tenido atraso en la entrega de los productos, siendo una semana el periodo de tiempo máximo en la entrega de los productos atrasados, siendo estos ocasionales y teniéndoles mayor incidencia en la época invernal. El 34% restante de los encuestados dijo que nunca han tenido atrasos para cumplir con pedidos que se les ha hecho
Capacidad de expansión	El 77% manifestó que sí tienen, mientras que el 23% dijo que no tiene	De los que manifestaron que se tiene capacidad de expansión, el 100% manifestó que contaban con espacio para la expansión física del taller, mientras que un 22% de ellos dijo contar además con capital fijo como herramientas y máquinas para expandir la capacidad productiva del taller.

Fuente: Encuesta del Estudio. General

Cuadro D12. MERCADEO.

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Sistema de compra	El 92% manifestó que el sistema de compras con que operan es al contado, un 8% de los encuestados manifestó que su sistema de compra es al crédito	De los que manifestaron que el sistema de compras con que operan es al contado, se justifica debido a que la mayoría del sector (cerca de un 98%) esta conformando por micro empresas, las cuales no adquieren grandes volúmenes de compra como para acceder a créditos tal como ocurre en las economías de escala. Los que manifestaron que su sistema de compra es al crédito, se debe a que se encuentran en la categoría de micro tope, dándoles en el 58% de los casos un periodo de cobranza de 30 días, en el 33% de los casos un periodo de cobranza de 15 días y en el 8% de los casos un periodo de cobranza de 7 días.
Competencia.	El 84% considera como su competencia a los productos utilitarios del mismo material; un 54% considera su competencia a los productos decorativos del mismo material y solamente un 1% considera como su competencia a los productos decorativos de otros materiales; mientras que el 82% de los encuestados conocen el precio de venta de sus competidores, el 61% de los encuestados conocen los diseños de sus competidores, el 56% manifestó conocer la calidad de los productos de sus competidores y un 10% aseguró conocer los clientes de su competencia.	Quien es la competencia debería considerarse mejor, ya que dentro de lo que es el sector muchos de los clientes al mostrarles una variedad de artesanías, les es indiferente el material de esta, guiándose solamente por la impresión que le cause cualquier artesanía en particular. Dentro de los centros de producción de artesanías, por elaborarse en su mayoría artesanías de la misma clase y material se puede afirmar que los competidores se conocen bastante bien, lo cual se ve reflejado en la guerra de precios que se hacen entre si debido a la copia de diseños que se hacen, por lo que se pueden encontrar los mismos diseños en los diferentes centros de producción de artesanías siendo la calidad una de las razones por las cuales se copian los diseños entre sí.

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Clientes.	<p>El 79% manifestó que sus principales clientes son turistas nacionales seguidos de turistas extranjeros con un 55%, los minoristas locales con un 50%, los mayoristas nacionales con un 40%, los mayoristas extranjeros con un 13% y mayoristas locales con un 7%. El 79% afirman que lo que buscan los clientes en primer lugar es la calidad, en segundo lugar el 64% de los encuestados afirma que lo que buscan los clientes son precios bajos, en un tercer lugar se encuentra la variedad de productos con un 52% y en último lugar se encuentran los diseños con un 50%</p>	<p>En estas afirmaciones se puede observar la importancia que retoma el desarrollar el turismo, ya que según los encuestados los principales clientes del sector son turistas, sean estos nacionales o extranjeros. Dentro de estas respuestas se puede afirmar que la calidad, los precios bajos y los diseños están relacionados entre sí, puesto que un cliente que desee comprar artesanías en un centro de producción identificará en primer lugar los diseños que le llamen la atención, al reconocer los mismos diseños en los diferentes talleres, se guiará por la calidad de los productos, si la calidad es similar entre los diferentes talleres, entonces la principal variable que decidirá su compra será el precio más bajo que le puedan ofrecer.</p>
Ventas.	<p>El 84% manifestó que el sistema de ventas con que operan es al contado y solamente un 16% de los encuestados manifestó que su sistema de venta es al crédito... En cuanto al comportamiento de las ventas el 48% respondió que las ventas tienen un alza en las temporadas, un 38% respondió que las ventas son ocasionales y el restante 13% respondió que las ventas son constantes. El 52% manifestó que el primer lugar donde se venden las artesanías es en el taller, un 46% manifestó que sus productos son vendidos en ferias nacionales; un 20%</p>	<p>De los que manifestaron que el sistema de ventas con que operan es al contado se justifica debido a que la mayoría del sector (cerca de un 98%) esta conformando por micro empresas, las cuales no adquieren y venden grandes volúmenes de compra y productos respectivamente, como para acceder a créditos tal como ocurre en las economías de escala; los manifestaron que su sistema de venta es al crédito, se debe a que se encuentran en la categoría de micro tope dándoles en el 54% de los casos un periodo de cobranza de 30 días, en el 33% de los casos un periodo de cobranza de 15 días y en el 13% de los casos un periodo de cobranza de 7 días y las razones de porque vende al crédito se puede encontrar que el 67% de los casos es debido a la antigüedad de los</p>

VARIABLES	SITUACION ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
	<p>manifestó que sus productos son vendidos en los mercados locales; un 19% manifestó poseer una sala de ventas propia donde comercializa sus productos; un 17% manifestó vender sus productos en ferias locales, un 13% respondió que sus artesanías son vendidas por distribuidores, un 9% dijo que sus artesanías son vendidas en tiendas exclusivas y un 2% manifestó que sus artesanías son vendidas en ferias internacionales. En cuanto al empaque del producto el 63% respondió que no utiliza ningún tipo de empaque para vender las artesanías mientras que el restante 37% manifestó que si utilizaban empaque para sus artesanías.</p>	<p>clientes y el 33% de los casos es debido a la exclusividad de los clientes que lo traducen en buena paga. Las ventas que tienen un alza en las temporadas, entre las que se destacan semana santa, agosto, diciembre y las fiestas patronales del mismo municipio; si las ventas son ocasionales se dan dependiendo de la afluencia de clientes (turistas) que lleguen a los centros de producción de artesanías, los que afirman que las ventas no varían, se debe a que no obstante pequeñas fluctuaciones las ventas son en promedio constantes durante todo el año. En cuanto a los niveles de venta el 74% afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango entre ¢1,250.00 y ¢15,000.00, el 19% afirma que sus ventas mensuales son de Menos de ¢1,250.00, el 10% de los encuestados afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango entre ¢15,000.00 y ¢30,000.00, finalmente el 1% de los encuestados afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango entre ¢30,000.00 y ¢50,000.00</p>
<p>Promoción.</p>	<p>El 65% manifestó que no hace ningún tipo de promoción para sus artesanías, el restante 35% respondió que si realiza promociones en sus ventas. El 63% manifestó que sus productos se dan a conocer por medio de recomendaciones de clientes. En cuanto a como dan a conocer sus productos el 26% lo hacen por medio de ferias y el restante 9% manifestó que lo hace por medio de radios.</p>	<p>De los que respondieron que si realiza promociones en sus ventas, se destacan los descuentos por volúmenes grandes de compra. De usar promociones y publicidad en cualquiera de los casos el 53% del total de encuestados manifestó que se han visto favorecidos por un aumento de las ventas, mientras que un 47% respondió que no han visto resultado alguno en cuanto a sus ventas no obstante haber implementado promociones y/o publicidad para sus artesanías.</p>

Fuente: Encuesta del Estudio. General

Cuadro D13: FINANZAS

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO EN EL SECTOR
Llevar registros Contables	Solamente el 14.1% de los talleres artesanales llevan registros contables de la actividad que desarrollan.	Esto trae consigo que los artesanos no tengan un buen control sobre los costos en los que incurren a la hora de fabricar sus productos.
Quien se encarga de llevar los registros Contables	El 67.4% de los artesanos asegura que el encargado de llevar los registros es el (la) dueño(a) del taller. Mientras que un 32.6% aseguró que es un contador el encargado.	Esto está relacionado con el nivel educativo de los artesanos y en la efectividad en el control de gastos. Otro es la falta capacidad de pagar a un contador por sus servicios.
Establecimiento de precios	El 68.4% de los artesanos asegura que establecen los precios de sus Productos en base a los costos. Y solamente un 21.7% aseguró que lo hacen en base a los precios de la competencia.	Aparentemente los precios tienen una buena base, sin embargo los rubros costeados por los artesanos no representan todos los costos que se suscitan en la actividad productiva y comercial. Por lo tanto el precio establecido no es el apropiado.
Financiamiento	El 95.3% de los artesanos aseguró que utilizan en su mayoría fondos propios para la actividad. Sin embargo 73.8% respondió que alguna vez había solicitado un crédito.	La razón por la cual prefieren utilizar fondos propios es porque no les gusta endeudarse. Por otro lado muchos artesanos no son sujetos de crédito. Esto trae consigo limitaciones en el crecimiento y desarrollo del negocio
Capacidad de endeudamiento	Un 83.2% de los artesanos asegura que si pueden hacer frente a un crédito.	Esto muestra que los artesanos se consideran capaces de hacer frente a un crédito. Sin embargo para ellos deben tener primero el acceso al crédito.
Fuentes de Financiamiento	El 36.2% aseguró que los créditos que han solicitado, fueron a instituciones que apoyan al sector, mientras que un 35.4% aseguró que habían solicitado el crédito en bancos.	El sector considera como su principal fuente de financiamiento son aquellas instituciones que apoyan al sector como por ejemplo CASART. Sobre todo por las condiciones del crédito.

Fuente: Encuesta del Estudio. General

Cuadro D14: EXPORTACION

CARACTERÍSTICAS	SITUACIÓN ACTUAL	EFFECTOS EN EL SECTOR
Exportación	El 49% de los talleres aseguran que si han exportado sus artesanías. Mientras que un 51% no han tenido la oportunidad de exportar sus artesanías a nivel internacional.	Menos de la mitad de los talleres encuestados tienen alguna experiencia en la exportación de artesanías. Esto refleja la escasa penetración en los mercados internacionales.
Continuidad en la Exportación	El 85.3% de los artesanos aseguró que continúan exportando sus productos, mientras que solo un 14.7% respondió que ya no exporta.	Esto es positivo ya que los artesanos han mantenido la continuidad en la exportación de sus productos a pesar que el porcentaje de artesanos que exportan es menos del 50% del sector.
Forma de exportación	Mayoritariamente el 43.8% asegura que exporta sus productos por cuenta propia. Un 52.1% aseguró que lo hacían a través de una institución y en asociación con otros.	La exportación por cuenta propia le da al sector protagonismo en la atención de clientes internacionales. Pero una parte de artesanos que exportan, lo hacen porque el cliente llega a sus talleres a comprar para el exterior. No abren nuevos mercados.
Interés en la exportación	El 87.4% de los artesanos aseguró que están interesados en exportar sus productos hacia nuevos mercados mientras que un 12.6% respondió que no tenían interés en exportar.	Esto es importante ya que los artesanos muestran interés en buscar nuevos mercados para ofertar sus productos. Esto implica mejorar la calidad de los mismos y la puntualidad en las entregas.
Conocimientos sobre tramites de exportación	El 77.9% de los artesanos del sector aseguró que si conoce los tramites de exportación, mientras que solo un 22.1% respondió que conoce los tramites para exportar	Puede observarse que solo un pequeño porcentaje de artesanos conoce como exportar sus productos, esto trae consigo un desincentivo para exportar hacia mercados internacionales.
Capacitación en Tramites de exportación	El 100% de los artesanos aseguró que estaría interesado en recibir instrucción en cuanto a los tramites necesarios para exportar.	Esto refleja un interés marcado de los artesanos en buscar nuevos clientes especialmente en el exterior, para ofertar sus productos y obtener mayores beneficios.

Fuente: Encuesta del Estudio. General

d. Interpretación de la información obtenida de comerciantes de artesanías.

Son pocos los puntos de venta en el país especializados en artesanía, y están concentrados en lugares reconocidos como centros de producción y en la capital. En su mayoría entremezclan los artículos nacionales con productos de otros países. La ciudad de San Salvador es el municipio que tiene el mayor número de tiendas (56), por ser el núcleo principal de atracción de visitantes al país. De todos los negocios, Nahanché y Latín Craft son los más extensos con tres locales cada uno, ubicados estratégicamente, lo cual les permite captar un flujo notable de clientes. Su gestión se lleva a cabo muy profesionalmente: elaborando mercadeo, personal bilingüe, exportaciones a C.A. y EE.UU., y modernos sistemas de control de inventarios.

El Árbol de Dios es otra tienda popular en San Salvador, asociada con el nombre de Fernando Llorca, su propietario, un afamado pintor salvadoreño quien fue el artífice de la tradición artesanal de La Palma. A ese pueblo legó su peculiar estilo creativo y dio todo el apoyo necesario para impulsar la creación de talleres artesanales. El sitio cuenta además con un restaurante y una galería de arte.

El Mercado Nacional de Artesanías es otro importante centro de distribución, que agrupa 33 tiendas especializadas. Fue construido en pleno *boom* turístico al final de la década de los setenta, y está preparado para recibir grandes grupos por contar con una buena ubicación, un ambiente agradable rodeado de árboles, seguridad, servicio de restaurante y parqueo propio con capacidad para 40 vehículos. Allí el visitante encuentra variedad de objetos y puede practicar el "regateo" de la compra todos los días de la semana. Sin embargo se aprecian muchas oportunidades de mejora: los locales no se diferencian unos de otros, son muy pequeños, están expuestos a las inclemencias del mal tiempo, se hayan comunicados por estrechos pasillos y los atienden comerciantes sin dominio del inglés que aprovechan la menor oportunidad para robar el cliente a la competencia. La asociación de propietarios no trabaja para mejorar la apariencia del sitio o hacerle publicidad.

El Mercado "Excuartel" es otro centro de comercialización, pero tiene importantes limitaciones en cuanto a su ubicación (una zona deprimida y peligrosa de la capital), la mala calidad de los productos y el mal estado de su infraestructura.

Los principales hoteles cuentan con locales donde se venden artesanías pero no parecen darle mucha importancia: no hacen publicidad, sus horarios son bastante reducidos y en ocasiones no abren los domingos. En el aeropuerto se encuentra la empresa Artesanías de El Salvador, la más antigua del sector, propietaria de otras tiendas en Santa Ana y San Miguel. Ofrecen una amplia variedad de productos pero sus locales adolecen de suficiente información y buena presentación.

En general, las empresas comercializadoras de artesanías en El Salvador no tienen una orientación hacia el turista internacional, pues no es su cliente principal. A diferencia de los centros de venta de Guatemala, donde sí muestran una clara vocación por los visitantes extranjeros, las tiendas del país no se promueven en el exterior, no mantienen estrechas relaciones con "tour operadores" y no cuentan en sus instalaciones con artesanos para mostrar al público cómo trabajan en sus creaciones.

Según las fuentes consultadas, los clientes varían de un centro a otro. Las tiendas de los hoteles acaparan la atención del hombre de negocios; en el aeropuerto, es el salvadoreño que vive en el exterior su público mayoritario. Nananche y Latín Craft, junto con otros locales de la capital reciben muchos extranjeros pero se trata especialmente de residentes del país que trabajan en embajadas y multinacionales. Un caso diferente es El Árbol de Dios que exporta el 50% de sus ventas al extranjero, con la diferencia de que esta cuenta con su propio taller productor,

C. DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANÍAS.

Para realizar el diagnóstico, se hizo uso del enfoque del diamante de competitividad de Michael Porter²⁶ Dicho enfoque permite evaluar competitivamente un sector o país en relación a cuatro determinantes o componentes del diamante que son:

- ✓ Condiciones de los factores
- ✓ Condiciones de la Demanda

²⁶ Tomado del libro la Competitividad de las Naciones de Michael

- ✓ Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
- ✓ Sectores relacionados y de apoyo

Cada componente permite desarrollar un análisis de la gestión de las empresas, en este caso de los talleres de artesanías que componen el sector artesanías de El Salvador.

El diagnóstico está referido al sector artesanías conformado por aquellos talleres ubicados en los municipios más representativos de país.

El diagnóstico pretende mostrar la situación actual en relación a las estrategias empleadas para la gestión en áreas como la administración de los talleres y del negocio en general, producción, finanzas, comercialización y la exportación de artesanías de los diferentes talleres que elaboran las artesanías representativas de aquellos municipios considerados como más representativos del sector.

A continuación se presenta el diagnóstico del sector artesanías:

I. CONDICIONES DE LOS FACTORES.

a. Tipo de factores.

La selección de los recursos que a continuación se analizan, están determinados dentro del enfoque competitivo de Michael Porter²⁷, ya que se consideran como determinantes en la gestión de cualquier empresa.

Recursos naturales

Los recursos naturales son sin duda muy importantes para el funcionamiento del sector, de estos depende el abastecimiento de las Materias Primas para los talleres; estos materiales en su mayoría solamente son extraídos²⁸ (a excepción de las artesanías de tejidos y bordados en San Sebastián y San Ignacio respectivamente, en las cuales la materia prima proviene de un proceso y el 100% de los talleres las compran a productores industriales de hilos y telas) y no necesitan ningún tipo de procesamiento minucioso para que los artesanos puedan trabajar, sin duda este abastecimiento se ve afectado por condiciones climáticas (Invierno a

²⁷ Fuente: La competitividad de las Naciones de Michael Porter.

²⁸ Se denomina extraídos debido a que solo son tomados de la naturaleza para su utilización.

verano), dificultando el aprovisionamiento de materias primas puesto que muchas veces estas pueden ser obtenidas en solo una de las estaciones; por lo que se deben tener reservas para trabajar durante el periodo en el que no se puede tener un normal abastecimiento tal como ocurre en Guatajiagua en donde el 100% de los artesanos tienen que comprar el barro (principal materia prima) en un único terreno ubicado en las afueras del municipio al que solo se puede acceder a pie o en carreta durante el verano; pero una vez comienza la época invernal el acceso al terreno se imposibilita debido al mal estado de la calle a causa de las lluvias, de igual forma sucede con el Nacazcol que solo puede ser adquirido durante los meses de Noviembre y Diciembre, este insumo es comprado por la mayoría de artesanos a pequeños vendedores dentro del mismo municipio.

En Ilobasco (donde también se utiliza el barro como principal materia prima) el abastecimiento es diferente porque no se ve afectado por el clima, aquí al igual que en Guatajiagua el 100% de los artesanos compran la materia prima en el mismo municipio solo que a diferentes abastecedores que les ofrecen barro preparado²⁹ en cualquier época del año y en muchos de los casos el barro es dejado en la puerta del taller, otros materiales como pintura, leña, yeso, etc. también son adquiridos dentro del mismo municipio en salas de venta que ofrecen estos productos; en La Palma el abastecimiento de materia prima (Madera de pinabete y semillas) también se ve afectado por las condiciones climáticas, puesto que en la época invernal obtener madera seca se vuelve un problema por lo que se vuelve necesario contar con reservas de materia prima para esta época

En este municipio el 100% de los artesanos compran la materia prima dentro del mismo, especialmente a la Cooperativa La Semilla de Dios, que cuenta con un terreno de bosque renovable (de pinobete) para su propio consumo y venta, otros materiales como pinturas, barnices, etc., son comprados en salas de venta en el mismo municipio.

En el caso de Nahuizalco el abastecimiento no se ve afectado por condiciones climáticas, aquí las materias primas (madera, mimbre, tule) son provenientes de Honduras pero compradas por el 100% de los artesanos en aserraderos y ferreterías del mismo municipio.

²⁹ Mezcla de barro arcilla y ceniza.

Otro factor que es afectado por el clima es el proceso; las artesanías de fibras, barro, madera, etc. dependen mucho de las condiciones climáticas, para poder cumplir con la producción que se demanda, ya que en el caso de encontrarse en la estación de invierno, las operaciones que necesitan secado (a temperatura ambiente bajo el sol) no pueden ser realizadas todos los días, por lo que la producción se ve reducida en un 60% este periodo.

Otro punto importante dentro de los recursos naturales es la depredación que se hace de la naturaleza para poder cumplir con el abastecimiento del sector; puesto que en su mayoría (a excepción de un caso particular de La Palma) los recursos naturales que se extraen no son renovados, por lo que muchas actividades artesanales han desaparecido siendo el caso de la “cestería” de Olocuilta debido a la depredación de lo que fue objeto el Tule de Agua; ó están en serios problemas y una vez agotados los recursos naturales de esas regiones, las posibilidades que desaparezca la actividad artesanal se elevan al verse en la necesidad de tener que buscar materias primas en otras regiones como lo sucedido en Nahuizalco en donde se tienen que importar las materias primas para poder abastecer a este centro de producción de artesanías. .

Recursos humanos

EL recurso humano es sin duda lo más valioso que posee el sector, ya que, en su mayoría la transformación de las materias primas y materiales en artesanías son mediante la habilidad y destreza manual de cada artesano, habilidades y destrezas que ha sido desarrollada a través de más de 30 años de experiencia fruto de una herencia ancestral (a excepción de La Palma en donde las artesanías decorativas de madera tienen aproximadamente 30 años de haber sido creadas), especializándose en el tipo de artesanía al que se ha dedicado, esta habilidad es más evidente en Guatajiagua donde el 100% de los artesanos produce y da forma a las artesanías únicamente con sus manos; pero esta habilidad y destreza manual no compensa la falta de creatividad para realizar nuevos diseños, aunque el 87% del sector manifestó que se cambia el diseño de las artesanías según el tipo de material que se utilice para su elaboración, no es cierto que todos los artesanos cambien los diseños por ingenio propio, sino que hacen cambios debido al plagio de los diseños de otros artesanos (en

Ilobasco incluso se han copiado los diseños de artesanías extranjeras, siendo el caso la muñeca de la india Mejicana en diferentes posturas, estos cambios de diseño en la producción de artesanías genera polémicas en el sector, ya que (dentro de cada tipo de artesanías) estos se acusan mutuamente de copiar sus diseños, siendo esta acusación cierta, ya que por este motivo no se observan cambios significativos dentro de cada uno de los centros de producción de artesanías, en donde se encuentran los mismos diseños (con pequeños cambios que no afectan la esencia del diseño) en los distintos talleres del centro de producción de artesanías.

Esta falta de creatividad es reconocida por el mismo sector donde el 84% manifestó que para mejorar y/o cambiar sus diseños necesita capacitación en diseño, comprobando la afirmación de que la mayoría de artesanos copian los diseños de otros por su baja creatividad. Aproximadamente el 70% de los artesanos son mayores de 25 años; con una media de 45 años, el hecho de poner como límite la edad de 25 años fue para constatar las expectativas futuras de los Recursos Humanos en el sector; a lo que se puede decir que los artesanos jóvenes³⁰ en el sector han disminuido en comparación a los artesanos jóvenes de hace 30 años³¹, esto se debe al nivel de escolaridad que tengan los artesanos.

El 50% del sector esta compuesto de personas que tienen un nivel muy pobre de escolaridad que oscila entre los niveles de primaria y secundaria; habiendo regiones importantes en que los artesanos no tienen ningún grado de escolaridad, siendo el caso del centro artesanal de Guatajiagua en el que el 32% de los artesanos del centro de producción de artesanías no tiene ningún nivel de escolaridad; no cabe duda de que en la actualidad el nivel de escolaridad influye mucho para que exista una evidente disminución de jóvenes que quieran aprender y dedicarse a trabajar en el sector, tal como lo hicieron sus padres, ya que a medida que estos jóvenes avanzan en el nivel escolar, disminuye las posibilidades de que se dediquen a esta profesión; Podemos citar el caso de San Sebastián en que solamente el 5% de los artesanos están comprendidos entre edades de 15 a 25 años, por lo es muy grande la preocupación por el peligro que corre el futuro de la tradición.

³⁰ Comprendidos entre edades de 15 a 25 años.

³¹ Son los actuales artesanos.

Recursos de capital

Capital Fijo:

Dentro del capital fijo no se mencionará lo que es infraestructura física porque se habla en otro apartado. Entre los recursos de capital fijo existe una diversidad de máquinas y herramientas en la mayoría de los casos de tipo artesanal pudiendo ser improvisadas y fabricadas por ellos mismos o encargadas a otros artesanos, estos recursos son utilizados por los artesanos reacuero a cada tipo de artesanía donde cada una necesita una herramienta propia del material, esto guarda relación con el tipo de proceso de elaboración que se ha implementado, esto se comprueba al mencionar los casos de Guatajiagua e Ilobasco, en ambos municipios se elaboran figuras de barro, en Ilobasco se utilizan moldes de yeso, pinceles, detalladotes y hornos de gas para la fabricación de las figuras, mientras que en Guatajiagua cada una de las figuras son hechas manualmente, pigmentadas con nacazol y quemada en hornos de leña, esta diferencia se traduce en un mayor volumen de producción y mayor control de estandarización al comparar a Ilobasco con Guatajiagua, el mismo resultado se obtendría al comparar la cerámica de Ilobasco con la cerámica de países como Méjico o Colombia, esto debido a la falta de modernización en el sector (siempre y cuando no se pase a un proceso industrial, tal como en la definición de artesanía adoptada en el estudio). En el sector las clases de artesanías que presentan un mayor desarrollo en cuanto a modernización de sus procesos son las artesanías decorativas de madera y las artesanías utilitarias de madera (de la Palma), donde ya se han introducido herramientas provenientes de procesos industriales tal como plantillas, pinceles, escuadras, cepillos, etc., y máquinas como cierras de banco, taladros y tornos de madera, permitiendo de esta forma división del trabajo, mayor control del proceso y mayores volúmenes de producción, esta clase de artesanía tiene la ventaja de no tener competencia de otros países obteniendo de esta forma una ventaja comparativa ante las demás clases de artesanías elaboradas en el país. En cuanto a las artesanías de tejidos (colchas, hamacas, telas, etc.), se puede decir que los recursos de capital el 75% lo componen maquinas (telares, urdidores, trascañaderas, tornos para enrollar los carrizos de hilos entre otros) que han sido heredadas de hace dos generaciones (en algunos casos de mucho más tiempo), conservando estas el mismo diseño de los telares traídos por los Españoles en tiempos de la colonia, dentro del sector esta clase

de artesanías presenta un alto nivel de sub utilización de este recurso (de capital fijo) puesto que el 44% de este sub sector presenta aproximadamente un 50% de sub utilización.

En cuanto al capital de trabajo, el 95.3% del sector utiliza fondos propios para financiar el negocio, con este capital los talleres adquieren materias primas, pago de mano de obra y otros gastos que los incluyen dentro del presupuesto familiar (siendo esto un error), lo que da como resultado que solamente puedan financiarse el 80% de lo presupuestado a gastar por lo que buscan obtener el capital faltante por medio de familiares, amigos y en última instancia a prestamistas (usureros).

Financiamiento:

El 4.7% del sector trabaja con créditos para elaborar las artesanías, en el sector hay una clara aversión hacia el financiamiento por medio de créditos (sean bancos, cajas de crédito o instituciones de apoyo financiero) siendo las razones principales: aversión al endeudamiento, sentirse como un sector no sujeto de crédito ante los requisitos que piden los bancos y los altos intereses de las cajas de crédito que piden como requisitos únicamente firma solidaria y/o hipotecaria. El 71.6% entre los que se financian a través de créditos lo han hecho en bancos e instituciones de apoyo al sector. Es evidente que una pieza clave para que el sector pueda desarrollarse para ser competitivo es el financiamiento con ventajas tales como tasas de interés preferenciales, plazos largos y asesoría financiera, y aunque a partir de la implementación de la Ley de integración monetaria las tasas de interés han disminuido en 5 puntos aproximadamente, los requisitos para acceder a los créditos siguen limitando al sector a obtener un crédito a una tasa competitiva esto no ha sido posible por la segunda razón expuesta (no ser sujetos de crédito), debido al individualismo y el celo profesional que impera en el sector.

Infraestructura física

En el 92% del sector la empresa se encuentra en el mismo lugar de habitación del artesano, en la cual el 88.3% es propiedad del artesano, un 2.18% es propiedad del artesano solo que en calidad de promesa de venta y un 10.7% alquila el lugar donde esta ubicado la vivienda y el taller, el sector restante tiene aparte el taller de la vivienda ya sea este alquilado, propio

o en promesa de venta. El hecho de que el taller esté ubicado en la misma vivienda representa una ventaja cuando no se tiene un local propio para el taller o cuando no se pueda alquilar un lugar exclusivo para el taller, pero también tiene la desventaja del hacinamiento para llevar a cabo la elaboración de las artesanías (en el caso particular de San Sebastián las casas son amplias y pasan de alguna manera esta incomodidad). En cuanto a las condiciones que presentan los lugares donde están ubicados los talleres se puede concluir que no son las apropiadas para el desempeño de la actividad productiva, debido a causas como humedad, desorden, distribución inadecuada e inexistencia de una bodega de productos terminados o almacén de materias primas.

Por supuesto el hecho de no poder contar con un local adecuado para el taller se fundamenta en la falta de recursos económicos. Para el mantenimiento de un local ocurre un fenómeno especial en el sector, la concentración de locales que ofrecen al público las artesanías de cada uno de los municipios, pertenecen en su mayoría a comerciantes y su ubicación geográfica es en las principales calles del municipio, mientras que los artesanos tienen el taller y su producto en sus hogares en colonias o cantones del municipio.

Infraestructura Administrativa y de Comercialización.

En el sector el 74% de los talleres no realizan planes para el funcionamiento del taller, se basan únicamente en su experiencia de años de trabajo; esto ha conllevado a que tengan diferentes tipos de problemas para la entrega puntual de pedidos, limitando el crecimiento y desarrollo del taller.

Si bien es cierto que tienen bien definidos los puestos de trabajo en los talleres, no hay una especialización en cada uno de ellos ya que todas las personas pueden hacer el trabajo de otros, porque todos conocen el proceso de elaboración de las artesanías (siendo esta la principal característica de un artesano). Esto es diferente en el Municipio de San Sebastián donde cada artesano se especializa en su puesto de trabajo (aunque tenga los conocimientos de cómo se ejercen los demás puestos).

El sector artesanías, en su gran mayoría de carácter familiar presentan deficiencias administrativas puesto que el 74% de los talleres no realizan planes, el 62% de los talleres tienen una organización empírica, la dirección es ejercida autoritariamente por el maestro artesano y el control no es posible al no haber planificación de esta forma no hay una retroalimentación que indique si se esta llevando bien la empresa. Debido en gran parte a la resistencia a cambios que modernicen el taller. De igual forma ocurre en el costeo que le dan a las artesanías en el que el 42% del sector únicamente le da importancia a la mano de obra y las materias primas como manera de costear el producto, dejando de lado muchos rubros que deben ser tomados en cuenta (como depreciación, energía eléctrica, teléfono, inventarios de materias primas y productos terminados, etc.) dando como resultado que los artesanos no den el verdadero valor a sus productos y los comercialicen a precios muy bajos.

En cuanto a la comercialización los talleres del sector recibe ayuda por parte de instituciones de apoyo, las cuales organizan ferias, consiguen clientes y contactos, pero aparte de lo anterior la comercialización es escasa siendo el 85% dentro del mismo centro de producción de artesanías (municipio), donde el 52% se da dentro del mismo taller, el 20% se da en mercados locales, el 17% en ferias locales y el 19% dentro de salas de venta propias. La falta de clientes da como resultado bajos ingresos, por lo que el comercio de artesanías se ve limitado, reflejándose en las ventas, por lo que el sector queda dividido en un 74% perteneciente a la microempresa de subsistencia, un 19% perteneciente a la microempresa de subsistencia con ingresos menores a un salario mínimo, un 7% esta dentro de la microempresa de acumulación simple y un 1% esta dentro de la microempresa de acumulación ampliada.

Ya que las buenas condiciones de acceso a dichos lugares favorecen el desarrollo y por encontrarse dentro de rutas turísticas, la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a estos lugares fomenta aumento en las carteras de clientes. Las buenas vías de accesos con que cuentan favorecen el buen manejo de productos terminados al momento de ser transportados ya que minimizan que los productos se dañen debido a golpes o vibraciones del transporte, este no es el caso de Guatajiagua el cual por contar con los últimos 8 Km. de carretera en pésimas (carreteras de tierra con piedras) condiciones dificulta el acceso a

turistas nacionales y extranjeros y esto hace que los habitantes tengan que salir a vender a pueblos aledaños sus productos, pero teniendo conciencia que en el trayecto a esos lugares se puedan quebrar sus productos debido a la pésima condición con que se encuentra la carretera, a esto se debe que Guatajiagua tenga un pobre desarrollo local.

Las artesanías tienen competencia, según su material dentro del mismo centro de producción de artesanías (municipio) ya sea de carácter decorativo o utilitario, pero también tienen la competencia de otros tipos de artesanías en otros centros de producción de artesanías, sobre todo se trata de artesanías de carácter decorativo, ya que estas se comportan como productos sustitutos, donde el cliente puede escoger entre varios tipos de artesanías de diferentes materiales, dependiendo esto únicamente de la decisión del cliente, la competencia a nivel internacional es muy fuerte, especialmente en artesanías decorativas de barro, puesto que países como México y Colombia tienen un mayor desarrollo de este sector.

Los artesanos si bien es cierto que han exportado sus productos estos no lo hacen por cuenta propia, sino con la ayuda de intermediarios o instituciones, esto hace que en el caso de utilizar intermediarios, estos se queden con las verdaderas ganancias de los productos. A todos los artesanos les gustaría exportar, pero desconocen como hacerlo. Todos buscan exportar por cuenta propia y no les interesa asociarse para hacerlo, esto se vuelve un problema ya que es difícil que exporten de forma individual y se debe concientizarlos de la importancia de la asociatividad para poder cumplir con las exigencias de la exportación y con pedidos grandes.

Infraestructura de Información

El desarrollo que tienen estas zonas y el acceso a ellos (exceptuando Guatajiagua), es favorable ya que cuentan con medios de comunicación (teléfonos fijos y celulares, Internet), medios de información (periódicos, radio, televisión) hace que puedan tener una diversidad de proveedores de materiales, y materias primas.

El nivel de desarrollo con que cuentan estas zonas hace que los artesanos puedan tener clientes variados y puedan efectuar negocios libremente. Dicho desarrollo hace que los artesanos estén preparados para cualquier eventualidad ya sea reformas al sector, programas de ayuda, etc.

Los talleres de los artesanos cuentan con teléfonos y los asociados al CEDART (aproximadamente 120 talleres) cuentan con acceso a computadoras y por ende a Internet, favoreciéndose con esto a un 80% de los talleres del sector (de la muestra seleccionada para el estudio) pero los que no se encuentran asociados a CEDART también pueden tener acceso a Internet ya que en dicha zonas hay Ciber Cafés o Infocentros a los cuales cualquiera puede tener acceso. Esto hace posible que en un futuro los artesanos realicen comercio electrónico.

Infraestructura Tecnológica

En la transformación de las materias primas se involucran una gama de herramientas y maquinaria artesanal que van dando forma al producto final. Los procesos de producción involucrados en la elaboración de las diferentes artesanías del país, son artesanales, requiriendo de una destreza y habilidad manual por parte de los artesanos.

Las técnicas de elaboración de artesanías, se han ido perfeccionando a medida que aparecen nuevos insumos y materiales auxiliares, generando con ellos nuevos diseños de mejor calidad.

El centro de producción de artesanías que presenta el más bajo grado de modernización en cuanto a inclusión de maquinas y herramientas es Guatajiagua, en donde las artesanías son obtenidas mediante un proceso de modelado manual (el mismo desde tiempos coloniales) para su posterior quema en hornos de leña, mientras que Nahuizalco y la Palma tienen el grado más alto de modernismo, en donde a procesos se les ha mejorado mediante la inclusión de maquinas como cierras de banco y taladros de banco para aserrar y taladrar la madera, rapidrograf para la realización de figuras decorativas, compresor utilizado para el

pintado y barnizado de los productos, plantillas para calcar las figuras decorativas etc. permitiendo de esta forma que estos sub sectores tengan un desarrollo más alto que los otros sub sectores; en Ilobasco también se han introducido mejoras en los procesos, especialmente en el modelado ya que ahora se hace con moldes de yeso, lo que permite que se tenga un estándar de los productos que se elaboran, también se ha introducido una técnica de avejentado de pintura, la cual consiste en llenar de gasolina a las artesanías ya pintadas, para que de esa forma la pintura se impregne mejor en la figura; en San Sebastián al igual que en Guatajiagua, no se han introducido mejoras o modernización a los procesos (exceptuando a algunas trascañaderas, a las que se les ha incluido un motor que facilite la operación), con la diferencia que para los tejidos es desde que se inicio la actividad, esta ya incluía diferentes máquinas (telares, trascañaderas, urdidores, etc.); en San Ignacio también ha habido un desarrollo en cuanto a la inclusión de máquinas en algunos procesos, en el que se menciona el bordado, que paso de ser elaborado manualmente a ser elaborado mediante máquinas de coser.

El nivel tecnológico del sector es especializado en el manejo preciso de las técnicas artesanales para la elaboración de las principales artesanías del país, así como también del uso de herramientas y maquinas que le otorgan un valor agregado a la materia prima, desde la elaboración de cómales, porrones de barro negro en Guatajiagua hasta los muebles de madera y fibras naturales de Nahuizalco; sin embargo el sector muestra una debilidad en productividad, en la realidad muy pocos talleres podrían hacerle frente a pedidos grandes y continuas, con la planificación actual de la producción. Las instituciones como CASART a través de los centros de desarrollo artesanal (CEDART), brindan a los artesanos ayuda a través de charlas y guías sobre controles estratégicos en el proceso aproximadamente un 26% de los talleres emplean controles en el proceso. Otro elemento identificado (aunque es bajo) es la aparición de productos defectuosos, aproximadamente un 85% de los talleres afirman que en promedio obtienen un 5% de producto defectuoso y el resto obtiene productos de calidad aceptable; otro porcentaje (91%) considera que la calidad de sus productos podría mejorarse. Todos los talleres manejan más de una línea de artesanías, lo que les permite tener beneficios de cada una de las líneas (unas más que otras), la innovación es un elemento fundamental para el crecimiento del sector, un 87% asegura que

cambia sus diseños, en el cual el 61% lo hace en menos de seis meses, un 34% asegura que lo hace entre uno y tres años y un 5% asegura que los cambia entre tres y cinco años, siendo estas afirmaciones no del todo cierto, ya que diseños de hace cinco a diez años son los mismos diseños que se tienen ahora, solo con pequeñas variantes, que no afectan la esencia de la artesanía

Infraestructura Legal

En cuanto al marco jurídico que rodea al sector; podemos manifestar es sumamente pobre, el sector no cuenta con una normativa jurídica que brinde las bases de apoyo que el sector necesita para su desarrollo; en 1982 se aprobó en la Asamblea Legislativa un decreto en el que se creaba la Ley de Artesanías de El Salvador, en donde estaba contemplado la creación del Instituto Nacional de Artesanías; pero lamentablemente esta ley nunca entró en vigencia, y desde esa fecha ya no se han dado esfuerzos que vayan encaminados en este sentido, por otra parte la mayoría de talleres artesanales no están registrados legalmente ni siquiera en la alcaldía, aproximadamente solo el 18% de los talleres artesanales están registrados en la alcaldía del municipio donde se desarrolla las actividades; concentrándose estos registros en La Palma y Nahuizalco, con teniendo estos municipios un alto grado de desarrollo artesanal.

Es claro el atraso que hay en el país en comparación con otros países, tal es el caso de México y Colombia que cuentan con todo un aparato jurídico que regula, dinamiza y desarrolla el sector artesanías de cada uno de estos países. Por otra parte el sector se encuentra desprotegido respecto a los diseños que son generados, no existe ninguna institución (Gubernamental o No) que le halla dado importancia al tema de registros y patentes, por lo que los artesanos se vuelven celosos con sus diseños ya que cualquiera podría copiarlo y comercializarlo. Según las leyes, las artesanías no pueden ser registradas o patentadas debido a que son artículos de dominio popular que han estado en nuestro medio hace décadas, por lo que no es valido patentar o registrar las artesanías, a excepción de los diseños exclusivos, como los elaborados en la Imaginería y la pintura en madera o creando un nuevo estilo de artesanía tal como sucedió con Fernando Llort en La Palma en

donde hace 30 años se creó una nueva clase de artesanía. Pero todo esto se deriva de la pobre atención que en materia legal se le ha dado a este sector.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

a. Calidad de la demanda

Es importante definir la calidad de la demanda que tenemos, quienes son nuestros clientes, cuales son sus exigencias, que potencial representan, etc., para tener como una medida de ella, y buscar aquellas estrategias que nos permitan atenderla eficientemente.

i. Demanda local

Los clientes más cercanos sin duda son los turistas nacionales, quienes poseen capacidad de compra, conocen el país, los centros turísticos y culturales donde se encuentran nuestras reservas culturales.

El 75% de los artesanos identifican como sus principales clientes a los turistas nacionales. Esto es importante ya que son estos los que aseguran ventas permanentes y por temporada al sector; este es quizás el mercado que el artesano conoce de primera mano más que cualquier otro y en donde todos tienen oportunidad, esto es beneficioso ya que puede obtener información que requiera de este fácilmente. Los clientes que conocen más de las costumbres y artículos son los salvadoreños. El cliente local obtiene información de los municipios y de las artesanías que se producen ahí, a través de los medios de publicidad locales y editoriales especiales del sector, ferias locales, historia nacional, etc. Son estos mismos clientes los que se encargan de promover los productos de los artesanos con otras personas. Las casas de los clientes locales se convierten en pequeñas salas de presentación de artesanías elaboradas por los artesanos salvadoreños. Una ventaja del mercado local (mercado nacional) es que no es tan exigente en cuanto a la calidad de los productos, pero presenta la desventaja de querer siempre productos de bajo precio por lo que los artesanos se hacen la guerra de precios, simulando casi a una competencia perfecta en la que ninguno tiene un dominio relevante sobre el mercado. Uno de los problemas que aqueja al sector es que cuando hay problemas económicos en el país, como el sub-empleo, incremento de

impuestos, congelación de salarios etc.; se reducen considerablemente las ventas a causa de la pérdida de poder adquisitivo de los clientes.

ii. Demanda internacional

A diferencia de la demanda local, la internacional si se interesa mucho por la calidad y exclusividad de los productos. Algunas de las características de este mercado son: que la cantidad de clientes es ilimitada y sumamente exigente, los pedidos son muy grandes, la variedad de diseños es importante, la exclusividad de los productos es pagada incondicionalmente por los clientes.

Un porcentaje de los artesanos (el 43%) exportan o bien posicionan sus productos (artesanías) en el exterior, mientras que la mayoría no tiene acceso a los mercados internacionales, debido que no conocen los trámites de exportación o bien los considera demasiados, y otros no pueden cumplir con los pedidos. Cualquiera que sea la situación los talleres, estos necesitan hacer un cambio en los esquemas tradicionales de producción y en sus factores básicos para poder ofrecer productos de alta calidad y sobre todo posicionar de una vez por todas sus productos en el exterior.

En el caso particular de La Palma, existen aproximadamente 5 talleres y una cooperativa exportan sus productos hacia mercados internacionales, ellos conocen la importancia de asegurar la calidad de sus productos, en relación a los otros Municipios del sector, este es el principal exportador de artesanías en nuestro país con aproximadamente el 50% de la producción que elaboran

Este tipo de demanda puede aportar beneficios al sector en la medida que los artesanos puedan diversificar la producción, asegurar que la calidad de sus productos sea inmejorable, mejorar los sistemas de empaque, esto les permitiría acceder a pedidos significativos con los que al final obtendrán mayores beneficios. Sin embargo la obtención de información relacionada a mercados internacionales, esta fuera del alcance de la mayoría de artesanos.

Las oportunidades comerciales que presentan los diferentes Tratados de Libre Comercio que el país ha firmado con otros países, pueden ser aprovechados por el sector para exportar sus productos, teniendo como principal oportunidad la desgravación arancelaria para esto producto

b. Cobertura de la demanda

i. Necesidades de los clientes.

Para los clientes internacionales esta es una obligación de los productores, la comunicación efectiva con los clientes es vital para conocer las necesidades del cliente. La mayoría de los artesanos opina que sus clientes nacionales buscan en sus productos principalmente Precios bajos y calidad, mientras que los clientes internacionales buscan definitivamente calidad.

Sin embargo el sector no tiene estrategias claras para conocer las opiniones y necesidades específicas de los clientes. Para conocer las necesidades, gustos y preferencias de clientes en el mercado, en el exterior el artesano tendría que hacer una cuantiosa inversión, lo que se encuentra fuera de sus posibilidades. Esto es una debilidad del sector, la falta de recursos dedicados a la búsqueda de nuevos mercados.

La cámara salvadoreña de Artesanos en ese sentido les brinda ayuda en cuanto a contactos con clientes en el exterior pero no se puede tener un conocimiento especializado del mercado al cual van dirigidos estos productos.

ii. Calidad de los productos.

Este es uno de los principales valores agregados en los productos exclusivos, la calidad.

Como ya se ha mencionado los clientes internacionales son los más interesados en este elemento. La mayoría de artesanos aproximadamente el 91% del sector opina que la calidad de sus productos podría mejorarse aún más.

En los procesos actuales y los tipos de control que se generan en dicho proceso, estos controles son principalmente basados en parámetros humanos es decir el uso de los sentidos (visual, tacto), estos tienen un alto margen de error lo que no asegura la calidad de los productos.

Actualmente la calidad de las artesanías en nuestro país es aceptable pero podría mejorarse. Uno de los insumos que asegura la calidad de un producto, y es la obtención y procesamiento de materia prima de alta calidad.

Las artesanías elaboradas cuya materia prima principal es el barro específicamente Ilobasco y Guatajiagua, experimentan problemas de obtención de materia prima, pero sobre todo materia prima de buena calidad, esto se refleja en el producto final que presenta imperfecciones y grietas.

Los productores de artesanías en fibras naturales del municipio de Nahuizalco se quejan de escasez de materia prima y la existencia de un solo distribuidor, por ende no tienen elección respecto a la calidad de esta.

iii. Calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es importante en la cobertura que se le a la demanda, para lograr una satisfacción completa en el cliente, por un lado el producto es de buena calidad y por el otro el cliente se siente satisfecho de la atención y el servicio.

Como ya se mencionó la demanda local es la que permite al artesano conocer de primera mano las necesidades de los clientes, y el tiempo de retroalimentación de la información es más rápida que en los clientes internacionales.

Los valores agregados al producto se demuestran en el servicio que los artesanos le brindan al cliente ejemplo de ello es el esfuerzo que CASART hace a través de los CEDART, dentro de las diferentes capacitaciones que se dan a los artesanos en áreas específicas, está el acercamiento al cliente, atención esmerada, para mejorar la comunicación especialmente con los turistas extranjeros los artesanos reciben cursos de ingles y uso de computadoras e Internet.

La mayoría de los talleres y salas de ventas donde se elaboran artesanías son visitadas por turistas nacionales y extranjeros (donde el 75% y el 55% son clientes del sector respectivamente), como se pudo constatar con los artesanos es que la forma principal de promocionar sus productos es a través de recomendaciones de los mismos clientes a otras personas.

La demanda local es importante en este sentido ya que cuando el cliente recomienda el producto, se refiere al taller donde adquirió el producto, la decisión de trasladarse hasta los centros de producción de las artesanías, es más rápida que para los turistas extranjeros que deseen visitar el país.

En cuanto a los pedidos la responsabilidad de entrega es vital, mantener a los clientes satisfechos. Sin embargo se puede ver que la mayoría de los artesanos no tienen la capacidad de suplir pedidos grandes, y ocurren atrasos en los períodos de entrega, esto hace que la calidad de su servicio de entrega sea deficiente.

c. Tendencias de la demanda.

Todo esto se relaciona a las actitudes, cultura y principalmente a la visión que los artesanos tienen en la actualidad. Por diferentes razones, una gran mayoría de artesanos están interesados en los nuevos procesos de la globalización, pero muy pocos están preparados para afrontarla.

Con la firma de los diferentes Tratados de Libre Comercio, que el país ha establecido con una serie de países se abren oportunidades para exportar productos libres de aranceles hacia esos mercados. Una vez las artesanías de lograr penetrar en estos mercados, deben competir con otras artesanías de otros países (Centro Americanas, suramericanas, norteamericanas, europeos) que elaboran una gran variedad de ellas y de muy buena calidad.

Con la eventual firma de un tratado con los Estados Unidos, esto trae consigo la oportunidad de exportar artesanías hacia el mercado étnico nostálgico, es decir hacia un mercado compuesto por casi 2 millones de salvadoreños que viven en los Estados Unidos, y que recuerdan sus raíces culturales.

Sin embargo todas estas oportunidades no podrán ser aprovechadas si los artesanos salvadoreños no conocen bien las tendencias de los mercados mundiales, por lo que se quedan en espera de los acontecimientos que los afectan directa o indirectamente.

El desarrollo o declinación del sector artesanías no depende de si se le protege o se le asiste, sino más bien, del cambio de paradigmas individualistas de los mismos artesanos que conforman el sector.

La tendencia del sector en cuanto a las exportaciones ha sido hacia la baja, en los últimos tres años a partir de 1999 hacia el año 2000 las exportaciones cayeron en un 4.25%, del año 2000 al año 2001 las exportaciones volvieron a caer abruptamente con un 41.2%, por lo que se espera que del 2001 para este año (2002) las exportaciones vuelvan a caer con una reducción del 30.7%, y entre los países destino de estas exportaciones se encuentran: Inglaterra, Suiza, Gambia, Australia, EEUU, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, España, Francia, entre otros.

3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS

a. Estrategias del sector.

Comerciales

La característica principal de las empresas artesanales es que están comprendidas dentro de la microempresa y el rubro de mayor importancia para las microempresas son las ventas y las compras; Aproximadamente un 47% de los microempresarios utilizan estrategias que buscan satisfacer la demanda nacional, como la de competir con precios más bajos para atraer a los clientes. De la información primaria se determinó que un 64% de los clientes nacionales buscan en los productos(artesanías) precios bajos, ya que por la diferenciación de las artesanías en los diferentes Centros Artesanales de la geografía nacional, esto hace que exista un problema de repetitividad en cada centro artesanal, por lo que el cliente especialmente el nacional se va a decidir por quien le ofrezca menor precio, puesto que no hay una diferenciación sustancial de los diseños de dicho centro artesanal, mientras que el cliente extranjero se preocupa o se interesa más por la calidad del producto que por su precio .

Como se mencionó antes la estrategia que siguen los artesanos es la de los precios más bajos; el problema radica que para implementar esta estrategia se debe ser competitivo en

costo y en productividad. Sin embargo un factor que limita a los artesanos es que no toman en cuenta muchos costos³² que tendrían que estar contemplados dentro del precio de las artesanías³³; lo que les permite disminuir el costo real de los productos y competir (hipotéticamente) con precios bajos en el mercado, siendo la única forma actual de vender dentro del centro artesanal, donde existen muchos talleres que encuentran en las mismas condiciones.

Esta competencia entre los talleres artesanales es aprovechada por los comerciantes y distribuidores, comprando los productos a precios bajos, que posteriormente son vendidos a precios elevados en mercados que ellos conocen muy bien; esta situación perjudica al artesano, ya que los comerciantes se quedan con todo el valor agregado que tiene el producto, mientras que el artesano solo percibe un ingreso que le alcanza para seguir repitiendo el ciclo que favorece al comerciante y distribuidor. Se puede afirmar que la falta de información que el artesano posee de diferentes lugares para vender (mercados) es la principal causa de los bajos ingresos que perciben aproximadamente el 21.83% de los artesanos tienen un ingresos mensual dentro de la clasificación de la microempresa de subsistencia con ingresos menores a un salario mínimo, mientras que el 76.5% de los artesanos tienen un ingreso dentro de la clasificación de la microempresa de subsistencia, con ingresos mayores a un salario mínimo y menores de ¢15, 000.

En cuanto al sistema de venta de los talleres el 76%, vende sus productos al contado, en el momento que se realiza la compra, mientras que un 7% de los talleres venden al crédito, y la razón por la cual otorgan créditos se debe en su mayoría a los clientes son antiguos, otra razón es por la exclusividad de los clientes. En relación al plazo otorgado para el cobro es de 30 días.

³² Costos tales como: local, Mano de Obra de Familiares, Servicios Públicos, Comercialización, etc

³³ Dado que no pueden competir en volúmenes grandes de producción.

Productivas

Dentro de las estrategias de producción; los artesanos han tomado el camino de la diferenciación, tal es el caso que un 87% de los talleres representativos del sector cambian sus diseños en un periodo de 6 meses en promedio. Dado que la característica individualista y celosa que poseen no les ha permitido formar bloques para poder entrar a las economías de escalas, donde se obtendrían costos más bajos y mayores ingresos por volumen.

Otros si embargo han optado por producir y vender aquellos diseños de artesanías que tradicionalmente sus clientes antiguos les piden en pequeñas cantidades, con ello aseguran al menos una venta continua.

Con la diferenciación de los productos los artesanos pretenden vender toda la producción aunque sea poco volumen; y en efecto a nivel internacional las artesanías Salvadoreñas se han diferenciado³⁴, no obstante en el propio territorio puesto que se producen los mismos diseños en cada Centro Artesanal, debido a que si solo un nuevo diseño que es aceptado por la clientela, este es rápidamente copiado y comercializado por los demás artesanos, para lo cual complementan esta estrategia con la de los precios bajos de comercialización.

Es una realidad en el sector, los artesanos no pueden recurrir a una eficiencia operativa cuando ni siquiera se tienen bien definidos los métodos de trabajo, es decir solamente un 26% de los talleres representativos del sector hacen una planificación del trabajo, que les permita salir adelante con los compromisos de entrega de sus productos a los clientes.

Aproximadamente un 69% de los artesanos piensan ampliar su producción, con el objeto de satisfacer a un mayor numero de clientes. Dicha producción está orientada tanto a la demanda nacional con artesanías masivas como también a la demanda internacional (aquellos que exportan) con artesanías típicas de excelente calidad.

³⁴ Fuente: CASART(Cámara Salvadoreña de Artesanos)

Administrativas y Financieras

Los talleres del sector artesanías son principalmente administrados por los dueños o maestros artesanos aproximadamente un 100%. Y de ellos un 26% realizan planes para su funcionamiento, esto refleja que muy pocos artesanos trabajan organizando la producción así como las responsabilidades del negocio.

La administración actual de los talleres, no permite que este pueda crecer o volverse competitivo, esto a razón que el 70% de los maestros artesanos tiene un nivel de escolaridad muy bajo entre primaria y secundaria. Por otro lado los artesanos han tenido muy pocas oportunidades de formación en áreas de administración y comercialización, salvo capacitaciones que programas como PRODESART³⁵ realizaron en su debido momento ahora los centros de formación artesanal, se encargan de la capacitación.

En todo esto existe un factor determinante, como la actitud del artesano para recibir formación o educación. Esto se puede comprobar ya que solo un 38% de los artesanos del sector considera que necesita capacitación en áreas como la administración de empresas y comercialización de productos, en su mayoría casi un 84% considera que necesita capacitación en la creación de nuevos diseños. En la microempresa en general solamente un 10% de los microempresarios han recibido capacitación en administración y reducción de costos.

Es preocupante para el sector que solamente un 14.1% de los talleres llevan registros contables, esto contrasta con la afirmación que un 68.4% de los artesanos aseguran establecer el precio de sus productos en base a los costos. Si bien es cierto que registran los gastos, los rubros que mayormente consideran son las materias primas y la mano de obra. Esto representa solo un 28% de los gastos incurridos en la producción de las artesanías.

La persona encargada de llevar los registros contables en su mayoría son los mismos artesanos, mientras que solo un 32.6% de los talleres del sector tienen a un contador como encargado de llevar dichos registros.

³⁵ Programa de Desarrollo Artesanal, ya no está vigente.

Para ser competitivo se deben tener posibilidades para invertir en capital para mejorar las capacidad productiva, materias primas, innovación, etc. Sin embargo el sector tiene un acceso limitado al mismo, es decir que la posibilidad de financiamiento para su actividad productiva es reducida, además son pocos los talleres aproximadamente un 36.2 % los que tienen acceso por medio de intermediarios que apoyan al sector, tal es el caso de CASART, CONAMYPE, etc.

Un 35.4% de los talleres que han tenido acceso a financiamiento por medio de bancos, actualmente manifiestan que no podrían hacer frente a un crédito debido a la disminución en las ventas. Los artesanos que logran tener acceso a crédito lo hacen a través de las Cajas de Crédito un 15% en donde no les piden mas que una firma solidaria, el problema de esto es que el interés por la deuda contraída es el doble que la de los bancos, por lo que estas barreras obligan a la mayoría de los artesanos a no contraer ningún tipo de deuda con el sector financiero. Por estas razones los artesanos tratan de financiarse con fondos propios aproximadamente un 95.3%, trabaja con fondos propios.

Los artesanos del sector que eventualmente pudieran acceder a créditos consideran que el financiamiento sería utilizado para la inversión principalmente en la compra de materia prima (38.1%), mientras que un 27.7% y 24.2% lo utilizarían para la contratación de mano de obra y ampliación del taller respectivamente.

En el sector puede observarse una marcada diferencia de financiamiento entre aquellos artesanos que tienen procesos manuales en su mayoría y aquellos que tienen procesos con ciertos avances tecnológicos, en lo que cabe dentro del sector, ya que un financiamiento de ¢ 5,000 para artesanos de Guatajiagua es un capital suficiente para las operaciones del taller para un período de 6 meses, pero si esa misma cantidad de dinero se otorgara a los artesanos de San Sebastián esta no les alcanzaría ni para el primer mes de operaciones. Es por ello que el sector no cuenta con líneas especiales de crédito que permitan el crecimiento y posterior desarrollo del sector

Exportación

Esta es un área poco aprovechada por los artesanos del sector, solo por aquellos que han encontrado mercado en el exterior, pero sobre todo aquellos que han tenido la oportunidad de exportar sus artesanías y han sabido aprovechar y mantener satisfechos a sus clientes.

Solamente un 49% de los talleres del sector han exportado alguna vez sus productos. El 51% restante no han tenido la oportunidad de exportar sus productos hacia mercados internacionales, ya sea porque no lo ha intentado alguna vez o bien no se ha presentado la oportunidad.

Un dato interesante sobre la continuidad en la exportación de artesanías hacia los mercados internacionales, es el hecho que un 85.3% de los talleres que han exportado alguna vez, continúan haciéndolo, unos en menor escala y otros se han mantenido o bien han aumentado el volumen de exportación.

Pero existe una salvedad, la idea o el concepto de exportación que manejan los artesanos, no es precisamente la correcta, ya que ellos consideran como exportación de sus artesanías, cuando un cliente o turista extranjero les compra sus productos y este lleva los productos al exterior. Sin embargo existen caso de talleres como en el municipio de la palma que exportan directamente a sus clientes internacionales, realizan empaques para su envío. En general el porcentaje de talleres del sector que realizan verdaderamente una exportación de sus productos es solamente un 22.1%

La forma de exportación mayormente utilizada por los artesanos ha sido a través de instituciones que apoyan al sector y en asociación con otros artesanos aproximadamente un 56.2%. Sin embargo un 43.8% de los talleres exportan sus productos por cuenta propia, esto les otorga protagonismo en la comercialización de sus productos y la oportunidad de buscar nuevos clientes con atención directa sin intermediarios.

Existen programas que apoyan o incentivan las exportaciones tal es el caso del Programa de Fomento a las Exportaciones (FOMEX), y un programa mas reciente de apoyo a los microempresarios es el programa de exportación TRAVEL POINT.

En cuanto a los talleres que ya no exportan el 14.7% se debe principalmente a que los artesanos consideran que son demasiados tramites para exportar.

Se puede constatar que el sector tiene un gran interés en exportar sus productos un 87.4% de los artesanos están interesados en penetrar los mercados internacionales. Sin embargo un limitación existente es que un 77.9% de los artesanos no conocen los tramites de exportación. Sin embargo todos los artesanos están interesados en conocer los trámites para exportar.

b. Estructura Del Sector Artesanías

El sector artesanías está compuesto por los diferentes talleres que elaboran las distintas artesanías en los municipios del país. Los talleres de artesanías en su mayoría son de carácter familiar aproximadamente un 79%. Es frecuente encontrar en el sector talleres individuales y muy pocas cooperativas de artesanos solamente un 5% son cooperativas

Los artesanos son renuentes al cooperativismo, ya que tienen una actitud individualista que no les permite crecer y desarrollarse de forma efectiva. Los artesanos buscan ganancias individuales, por lo cual no les gusta asociarse, esto se justifica por el bajo nivel académico que poseen, pero no es determinante a la hora de negociar y ser emprendedores ya que, ellos tienen experiencia en el negocio y manejo preciso de las técnicas artesanales para elaborar las artesanías.

El funcionamiento de los talleres desde la obtención de materia prima hasta la comercialización de sus productos, se ve afectado continuamente por los costos incurridos en toda la actividad, muchas veces mal presupuestado en los que se conoce como la cadena del valor³⁶. La individualidad no les permite beneficiarse de las economías de escala.

³⁶ Fuente: Libro Ventaja competitiva de Michael Porter

La formación de cooperativas o lo que Michael Porter en su Libro *Ventaja Competitiva* denomina “Grupos Estratégicos” puede ser una estrategia que los artesanos pueden emplear para desarrollar ventajas competitivas sobre aquellas artesanías de otros países, y hacer frente a la demanda internacional una vez que se ha entrado a ella.

c. Clima de negocios.

El clima de negocios tiene mucho que ver con los tipos de estrategias que son factibles y la eficiencia con la cual las empresas pueden operar. Dentro de este contexto empresarial particular cada empresa tiene un ámbito de decisión propio para trazar estrategias y definir procesos productivos que sean capaces de concretar y ensanchar las ventajas potenciales competitivas que tiene ante ella. Esta es una dimensión interna a la empresa que se refiere a la forma como logra elevar la productividad de sus factores, está relacionada con la generación de costos, la diferenciación y el valor que se genera en las distintas actividades que componen los procesos productivos de la empresa.

La dinámica del clima de negocios demanda una atención particular de la dimensión social, ambiental y de política institucional ya que la productividad de las empresas requiere eficacia en esos niveles para conformar un entorno competitivo de operación y consecuente impacto económico. En concordancia con lo anterior, una mayor productividad de la fuerza de trabajo, una política ambiental coherente, esquemas efectivos de regulación y administración de la justicia constituyen condiciones de ventaja competitiva sobre los cuales se sustenta el desarrollo económico.

Las artesanías Salvadoreñas son bien vistas en mercados internacionales, se puede decir que estas tienen una competencia directa con otras artesanías de otros países ya que su venta esta condicionada a la exclusividad y no al tipo de producto, por dicha razón son consideradas a las artesanías como productos exclusivos y únicos, lo cual las hace muy apreciadas en los mercados internacionales.

A nivel de país las artesanías, presentan competencia directa entre los mismos artesanos, ya que estos imitan y se copian los diseños de las artesanías, ya que no es posible patentar los

diseños ya que las artesanías son consideradas como de elaboración popular. Su clima de negocio es bastante competitivo ya que al artesano solo le interesa vender y no costear el verdadero valor que estas tienen.

d. Desarrollo de la competencia.

A nivel nacional la competencia entre artesanías se da según el material con la que están elaboradas, ya que los artesanos consideran como competencia a aquellas artesanías que están elaboradas de materiales similares. La competencia entre ellos es directa y desleal ya que los artesanos por vender bajan sus precios y obligan con esto a otros ha hacer lo mismo para poder mantenerse en el mercado.

La rivalidad y competencia entre ellos ha originado que se copien los diseños unos a otros y que los clientes puedan encontrar las mismas artesanías en cualquier tienda. La competencia mejor marcada es la que se da en cada Municipio ya que en ellos surgen nuevos talleres y nuevas salas de ventas que compiten con las ya existentes.

Esto demuestra que solo aquel artesano que desarrolle una verdadera ventaja competitiva sobre su competencia estará en la condición de poder competir efectivamente a nivel nacional como internacional con calidad y excelencia en el servicio.

4. SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO

a. Proveedores de bienes y servicios.

Este es un factor importante en el desarrollo de un sector, la comunicación y apoyo efectivo de industrias relacionados a la actividad referida, resulta fundamental para el desempeño competitivo de un sector.

Estas empresas o industrias pueden ser suplidoras de bienes tangibles (materias primas, componentes, e insumos) o de servicios estratégicos para el sector tales como: servicios públicos, financieros, de capacitación entre otros. De igual forma pueden ser de carácter público o privado

Públicos

Dentro de los sectores o entidades relacionadas al sector artesanías se encuentran desde el punto de vista local, donde se desarrolla principalmente la actividad artesanal en los diferentes municipios están los Gobiernos Locales o de Alcaldías de cuya inversión depende en gran medida el desarrollo local de los Municipios, así como de las políticas claves para que los diferentes sectores pertenecientes a la localidad trabajen de forma conjunta y planificada para lograr el desarrollo local sostenible.

Esta inversión puede ser en infraestructura, mantenimiento de carretera y caminos rurales, recordemos que los artesanos se encuentran en Municipios del área rural y de que de una buena red rural depende el acceso de los clientes o turistas hacia los artesanos y sus productos, así como la entrega de artesanías a los clientes fuera del Municipio.

El apoyo cultural gubernamental a través de instituciones como CONCULTURA, que mantienen actividades permanentes con el objeto de conservar las tradiciones y costumbres de nuestros antepasados y la conjugación de las nuevas generaciones con este legado histórico.

Las instituciones encargadas de brindar los servicios básicos a la población en materia de seguridad, salud, educación, agua potable y luz, forman parte importante para el desarrollo del sector, ya que el aporte que estos brindan a la ciudadanía complementan o define la calidad de vida de la población.

Un ambiente seguro da confianza al turista para visitar y comprar a los artesanos sus productos. En general la salud permite a los artesanos mantener un ritmo de trabajo conveniente, el 85 % tiene un horario de trabajo de 8.2 horas al día.

La educación de la familia en especial los hijos de los artesanos les aseguran un mejor porvenir y una instrucción académica del negocio en cada Municipio.

Instituciones como el BCR³⁷ a través de CENTREX brindan al sector servicios para exportar sus productos al exterior.

El Ministerio de Economía brinda a los artesanos asesoría en la formación de clusters, programas tales como: Programa Nacional de Competitividad, Programa de Fomento a las exportaciones³⁸, como también información relacionada a tratados y acuerdos comerciales.

Para fomentar el cooperativismo en el sector existe INSAFOCOOP³⁹ quien se encarga de legalizar las Cooperativas que se forman, y les brinda capacitación y establece una normativa de funcionamiento.

Privados

Empresas o entidades que brindan bienes como servicios al sector, están enmarcados en un contexto de estrecha relación productor – proveedor conocida como cadena del valor (Michael Porter).

Para los talleres artesanos la obtención oportuna de las Materias Primas resulta vital para su actividad productiva. La habilidad y destreza del artesano le dan un valor agregado a la materia prima e insumos utilizados para la obtención de lo que se conoce como “*artesanías*”.frecuentemente la mayoría de talleres del sector experimenta problemas de escasez y obtención de Materias Primas. Tal es el caso de los Municipios de Nahuizalco y La Palma cuya materia prima principal es la madera, experimentan algún tipo de escasez para realizar su actividad aproximadamente en un 78.6% y 64% de los talleres respectivamente⁴⁰.

En ciertos procesos unos mas que otros utilizan una gama de insumos y accesorios para la elaboración de artesanías, pero todos tienen la característica de adquirirlos localmente

³⁷ Banco Central de Reserva

³⁸ FOEX

³⁹ Instituto Salvadoreño de Formación Cooperativa.

⁴⁰ Fuente: Encuesta a los Artesanos de La Palma y Nahuizalco.

aproximadamente un 100 % de los talleres encuestados adquieren los insumos en la localidad o San Salvador..

Existen otras entidades como instituciones que apoyan al sector directamente como CASART⁴¹ a través de los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), ubicados en los principales municipios del país en donde se producen el 74%⁴² las artesanías.

Los CEDART brindan asesoría técnica en las áreas de: diseños, procesos, ventas, tecnologías, informática y también brindan ayuda en la búsqueda de nuevos clientes, contactos, etc. Así como un espacio físico para mostrar sus productos.

Siempre en el área de servicios de servicios se encuentran instituciones que brindan apoyo al sector de índole financiero (bancos, cajas de crédito, etc) y publicitario.

Instituciones o Fundaciones como FUSADES, AMPES, CONAMYPE, etc. que brindan asesoría técnica.

Industria del Turismo.

Existe otro sector fuertemente relacionado a las artesanías como lo es la Industria del Turismo. En este caso a través del Instituto Salvadoreño de Turismo, entidad gubernamental que apoya y establece programas de desarrollo de Turístico. El insumo principal y por el cual guarda estrecha relación el turismo con los artesanos, es que este les provee de clientes o turistas que motivados por conocer el país y su riqueza cultural, se trasladan hasta los municipios representativos de la cultura Salvadoreña, traduciéndose en clientes potenciales tanto de turistas nacionales como extranjeros.

Así mismo la Industria del Turismo a través de los “Tour Operadores” o Agencias de Turismo que promueven el país como una fuente de riqueza cultural donde se encuentran plasmadas la tradición y las costumbres. Un representante de nuestra cultura lo componen las artesanías típicas de los municipios tradicionales del país. Son los turistas nacionales o

⁴¹ Cámara Salvadoreña de Artesanos

⁴² Fuente: CASART

extranjeros los que se convierten en clientes potenciales para los artesanos y a quienes pueden ofrecer sus productos.

El Banco Agrícola promueve un programa de Fomento al Turismo llamado “*El Salvador un Rincón Mágico*”.

b. Proveedores De Infraestructura Económica.

Instituciones que brindan apoyo financiero y crediticio, como las pertenecientes al Sistema Financiero Nacional, con créditos para la microempresa en particular para los talleres de artesanías.

Otras instituciones que proveen al sector de recursos informáticos como los INFOCENTROS, y ciber cafés. Aquellas instituciones o entidades que brindan asesoría y capacitación al personal, en áreas como el diseño, administración, mercadeo, etc.

En su mayoría los talleres del sector están ubicados en locales propios, sin embargo % de los talleres alquilan locales para el funcionamiento del taller de esta forma los artesanos hacen uso de este recurso de infraestructura física.

El gobierno a través de leyes concernientes a la libre competencia, asegura un clima de negocios apropiado para el desarrollo de la competitividad.

D. CONCEPTUALIZACION DE LA PROPUESTA.

Para la realización de la formulación, análisis y evaluación de las alternativas de solución, se aplicó el proceso de diseño, puesto que abarcan todas las actividades y eventos que transcurren entre el reconocimiento de un problema y la especificación de la solución del mismo.

1. PROPUESTA DE DISEÑO.

a. Formulación del problema:

Mediante la definición del marco de referencia se ha logrado determinar la importancia que tiene en la actualidad el ser competitivo, los países que tengan ventajas competitivas

productos y servicios serán los que más se desarrollarán; la diferenciación y pro actividad son elementos básicos que alcanzan dicho objetivo, teniendo en cuenta esta situación , se ha podido detectar que el sector artesanías es un sector económico potencialmente competitivo, sin embargo presenta seria debilidades en cuanto a la innovación y creación de nuevos diseños de artesanías, así como también en la productividad del sector.

El sector presenta deficiencias y limitaciones en la productividad de los talleres artesanales que lo componen, como también en la calidad para productos de exportación y la falta de capital para invertir en proyectos de expansión y desarrollo, esto aunado a una fuerte competencia entre ellos.

Además se dan cita factores como una actitud individualista, que limita la búsqueda de estrategias comunes para el sector, y con ello lograr ventajas competitivas para un crecimiento integral del sector.

La ausencia de una planificación y métodos eficientes de trabajo, ha traído consigo un estancamiento del sector que no le permite desarrollarse de forma competitiva.

De todo esto surge la necesidad de plantear soluciones que permitan cambiar a los talleres artesanales hacia una mejor condición competitiva, para participar competitivamente en los nuevos mercados que han surgido con la firma de los Tratados de Libre Comercio.

b. Búsqueda de soluciones.

Para la búsqueda de soluciones se utilizó la técnica *lluvia de ideas* entre los investigadores, con lo que se generó un gran número de opciones, de dichas opciones se eliminaron las que no tenían sentido o que no estuvieran relacionadas a la problemática; al finalizar esa primera evaluación, quedaron cuatro opciones de solución, las cuales se mencionan a continuación:

- Diseño de un Manual de Exportación para el sector Artesanías de El Salvador.
- Diseño de Un Programa para Llevar a Cabo Negocios y Comercio Electrónico por Medio de la Red Nacional de INFOCENTROS.
- Diseño de un programa estratégico de capacitación competitiva en administración, productividad, comercialización y financiamiento para el sector Artesanías de el Salvador.

- Diseño de un modelo de empresa exportadora para el sector Artesanías de El Salvador.
- Diseño de un modelo para la creación de grupos estratégicos.

Al evaluar las soluciones en base a los criterios que adoptados para la conceptualización de la propuesta que son:

- Solución atractiva para los artesanos: se refiere al nivel de afluencia y aceptación que debe generarse en los artesanos.
- Confiabilidad: se refiere al buen funcionamiento de la solución propuesta.
- Facilidad de implantación: se refiere a la accesibilidad que debe tener para su ejecución.
- Aplicabilidad a todo el sector: que pueda ser usado por todo el sector.
- Conllevar constante innovación y mejora: se refiere a la mejora continua que debe llevarse a cabo, para mantener las condiciones competitivas.

Se llegó a la elección de la propuesta *Diseño de un modelo para la creación de grupos estratégicos*, además de que presentaba adicionalmente el elemento innovador.

c. Descripción de la propuesta elegida.

“Diseño De Un Modelo para la Creación De Grupos Estratégicos.”

¿Qué es un grupo estratégico?

Un grupo estratégico es el grupo de empresas y elementos de un sector que siguen una misma o similar estrategia para lograr mayor rentabilidad.

En este caso los grupos estratégicos estará conformado por talleres que producen diferentes artesanías, los proveedores de bienes y servicio, los sectores de apoyo e instituciones como: Financieras, asistencia técnica, asesoría y capacitación, exportación y leyes, también formaran parte las empresas comercializadoras de artesanías a nivel nacional e internacional.

Objetivo:

Lograr la competitividad del sector artesanías mediante la conformación de grupos estratégicos para obtener un desarrollo integral de dicho sector.

Características:

- Participación multisectorial.
- especialización de tareas.
- Estrategias genéricas.
- Amplia negociación

Estructuración de la propuesta:

1. Establecimiento de la Misión y Visión del grupo estratégico.
2. Diseño de estrategias
 - Estrategias comerciales.
 - Estrategias técnicas.
 - Estrategias organizacionales.

En el siguiente esquema se puede observar los elementos de los que estaría compuesto el grupo estratégico así como de algunas de los componentes principales de cada elemento.

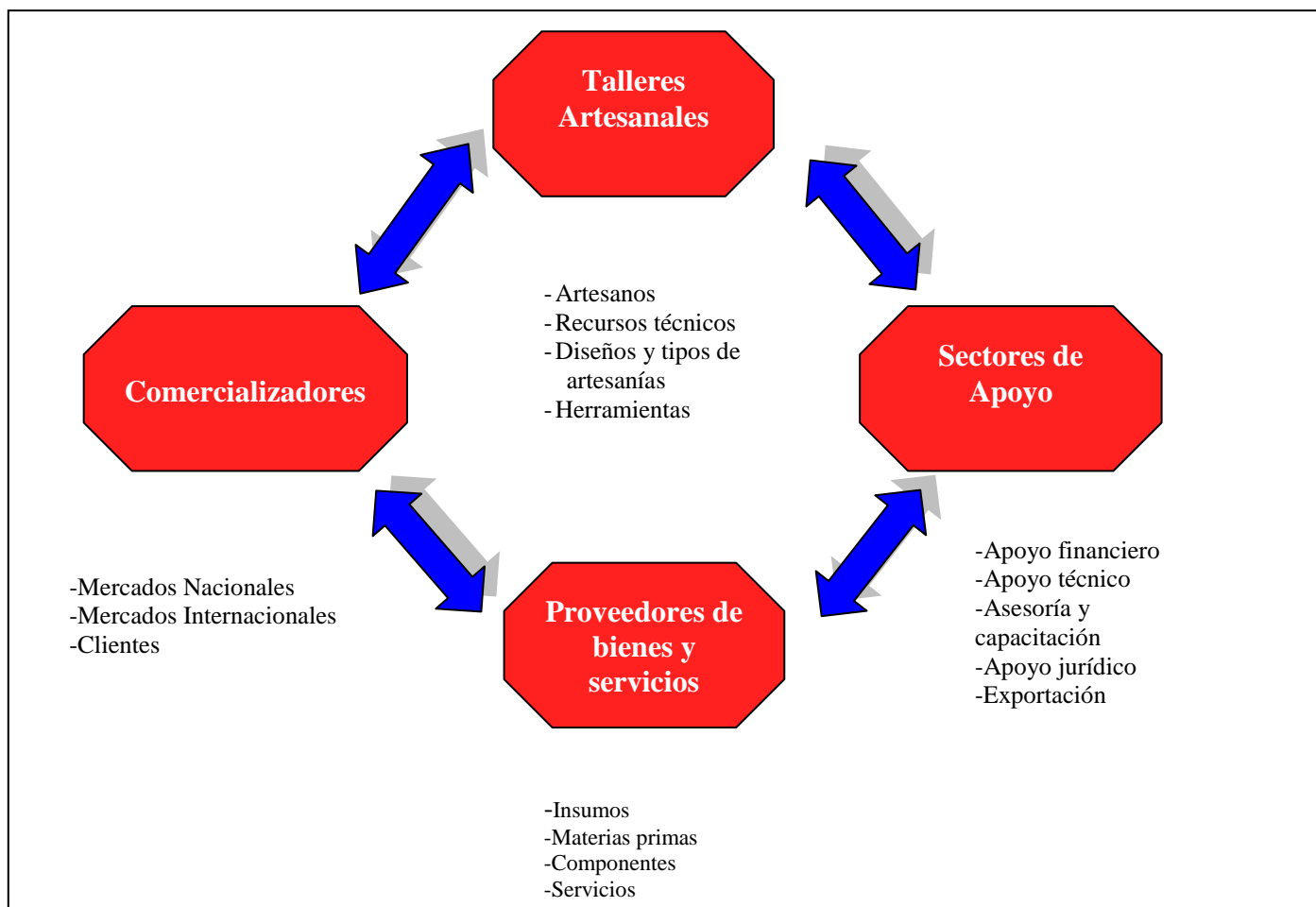


Figura D7. Grupo Estratégico

CAPITULO III
DISEÑO

A. PLANIFICACION DE LA PROPUESTA

1. CONCEPTUALIZACION.

a. Grupo Estratégico.

Los linderos trazados tanto por clientes como por competidores, así como también los definidos por la trayectoria y las capacidades de una empresa y sus competidores, conducen al agrupamiento de las empresas en unos pocos pero coherentes grupos estratégicos. Dentro de estos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, siguen estrategias similares y obtienen mayores beneficios de la asociación.

Los grupos estratégicos son un modelo de trabajo sinérgico y en equipo que requiere de una atención más constante y cercana de aquellos que pertenecen a él. El diamante de competitividad ofrece un enfoque sólido y sistemático para analizar éstas amenazas y oportunidades

i. El Ambiente Externo

Para que una organización tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se adecua al ambiente en el que operan



Figura P1 Condiciones para el logro del éxito competitivo

Los talleres deben comprender las fuerzas que manejan la competencia donde operan. De otra manera, tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajusten al ambiente existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea la competencia, más limitada estará la capacidad de empresas establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa, obtenga mayor rentabilidad. Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan, pero que tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

Porter señala también que los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). Esto es muy conocido por el sector en los principales centros de producción, donde la competencia entre los talleres es muy marcada

El concepto de grupo estratégico

En la práctica, las empresas en determinado ámbito a menudo se diferencian entre sí con relación a factores como canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos, calidad de productos. Liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones. Dentro de muchos medios, es posible observar grupos en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las empresas de otros grupos. Estos grupos de empresas se conocen como grupos estratégicos.

Para el sector artesanías esta es una oportunidad para alcanzar la competitividad a través del trabajo en equipo de los talleres que pertenecen al Grupo Estratégico. Este es una respuesta a las exigencias cambiantes de los clientes, a las innovaciones en los productos y en los procesos, a las fluctuaciones de las divisas y de los costos, o a todo aquello que altere el equilibrio competitivo. En resumen un grupo Estratégico es una organización compuesta

por un número determinado de talleres del mismo tamaño que elaboran artesanías dentro de un mismo subsector, y que siguen estrategias similares para el logro de objetivos comunes.

Implicaciones de los grupos estratégicos

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones en el análisis y en la identificación de oportunidades y amenazas.

Primero, los artesanos deben tener la disposición al cambio con esta nueva forma de trabajo.

Segundo, diversos grupos estratégicos pueden mantener una posición diferente entre sí. En otras palabras, el riesgo ante el nuevo ingreso de competidores potenciales, el grado de rivalidad existente entre otros grupos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, pueden variar en intensidad entre los distintos grupos estratégicos localizados en el mismo ámbito.

Eventualmente los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una empresa debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. El grupo estratégico es una oportunidad de superar estos obstáculos y de aprovechar los beneficios de las Economías de Escala, al adquirir juntos la materia prima y los materiales necesarios para la elaboración de sus artesanías. El grupo puede obtener beneficios tales como:

- La oportunidad de negociar efectivamente con los proveedores sobre el precio y la calidad de las materias primas.
- Obtener un precio más competitivo por la compra de un mayor volumen de materia prima.
- Buscar otros proveedores que cumplan con los requisitos de calidad, tiempo de entrega, precios en las materias primas.

Otros beneficios relacionados a los grupos estratégicos son:

- La oportunidad de gestionar y recibir capacitaciones y/o asistencia técnica sobre diferentes aspectos de se actividad productiva.

- La obtención de créditos para su actividad.
- La búsqueda de nuevos mercados y formas de comercialización de sus productos.
- Se potencia la innovación y creatividad de los artesanos en la generación de nuevos diseños de artesanías.
- Mejor coordinación con instituciones que apoyan al sector.
- Mejor condición para hacer frente a la competencia especialmente internacional.
- Oportunidad de promocionar y publicitar sus artesanías.

Limitante del modelo de grupo estratégico.

Exige una nueva forma de pensamiento de los artesanos, en relación a la mística de trabajo del Grupo Estratégico. Esta forma de organización intenta conciliar la individualidad de los artesanos del sector con los modelos asociativos existentes en el país. Es por ello que no pueden aplicarse de forma drástica medidas radicales, sino más bien tratar de adaptar el modelo a la forma de funcionamiento actual de los talleres, tomando en cuenta que la implementación de los grupos estratégicos es a mediano y largo plazo.

b. Los Cinco Pasos De La Administración Estratégica

El proceso de la creación de la estrategia y su como llegar a ella se compone de cinco tareas correlacionadas que se pueden visualizar en la figura P2.

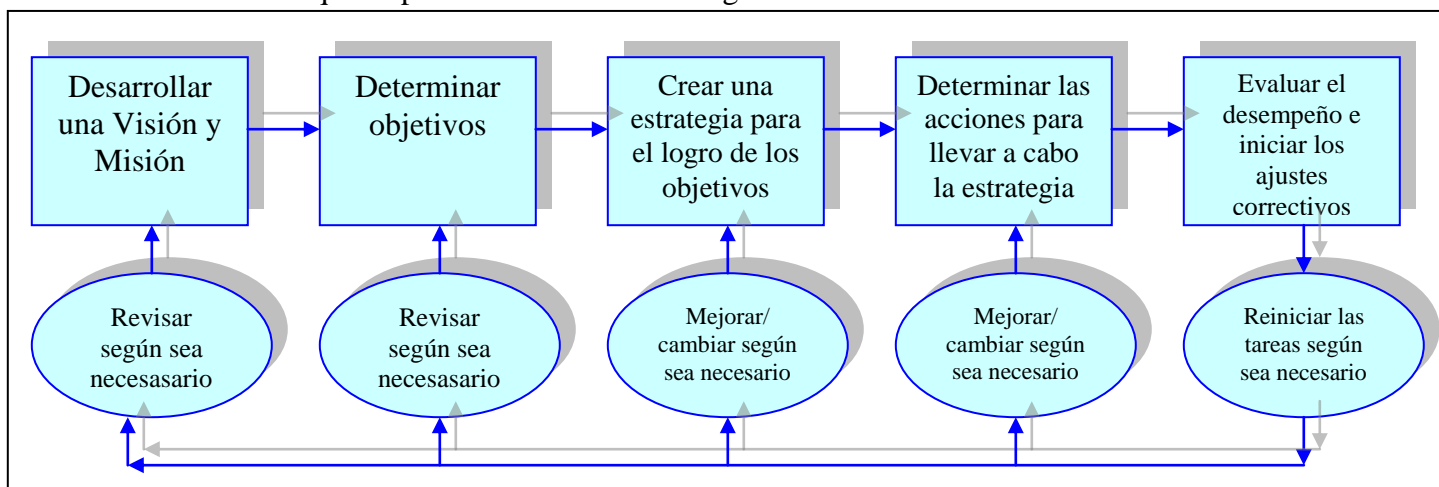


Figura P2 Proceso de la administración estratégica.

Los cinco elementos descritos arriba definen lo que se quiere decir con *administración estratégica*, a continuación se examinara el marco de referencia para preparar el escenario de la propuesta de diseño.

i. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.

Inicialmente en el proceso de la creación de la estrategia se necesita plantear el aspecto de ¿Cuál es la visión de la compañía, hacia donde se debe de dirigir, que clase de empresa se está tratando de desarrollar y cual debe ser su la futura configuración del negocio, el hecho de llegar a una conclusión cuidadosamente razonada a largo plazo. Los puntos de vista de la administración acerca de “hacia donde se piensa ir desde aquí, en que negocio se quiere estar, que necesidades del cliente se desean satisfacer, que habilidades se van a desarrollar”, trazan el curso para que organización aspire a un propósito y una identidad organizacional y los cree.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como misión de la compañía. Una exposición de la misma es útil para ponderar el negocio en el que se encuentra la compañía y la necesidad de los clientes a quienes está tratando de servir, pero esta exposición debe llevar implícito que deberá hacer la compañía para satisfacer a sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de negocio para que pueda crecer y prosperar. Se deben hacer consideraciones fundamentales de hacia donde se quiere llevar la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual se cree que se deben de convertir; en otras palabras la misión actual de la compañía se debe complementar con un concepto de la estructura del negocio, la línea de productos y la base de cliente futuros.

El punto de vista de la administración acerca de la clase de compañía que se esta tratando de crear y de la clase de posición de negocios que se desea delimitar en los años por venir, constituyen una *visión estratégica*. El desarrollo de una visión estratégica es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo.

ii. Establecimiento de objetivos.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión y la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de los cual se puede evaluar el progreso de la organización. El establecimiento de objetivos que requieren una verdadera flexibilidad organizacional ayuda a erigir un muro refractario contra el avance por inercia y los mejoramientos de un nivel bajo en el desempeño organizacional. Cuando los objetivos generales de una compañía se expresan en objetivos específicos (por unidad), se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados.

Desde una perspectiva global de la compañía, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el *desempeño financiero* y los que se relacionan con el *desempeño estratégico*. El logro de resultados financieros aceptables es decisivo. Sin ellos peligra la aspiración de una compañía al logro de su visión así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia; pero también se debe presentar atención al bienestar estratégico de una compañía, a su competitividad y su posición de negocios general a largo plazo. La necesidad tanto de un buen desempeño financiero como de un buen desempeño estratégico requiere que se establezcan objetivos financieros y estratégicos. Los *objetivos financieros* son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las ganancias, una utilidad aceptable sobre la inversión (o valor económico agregado-VEA-), crecimiento de dividendos, apreciación de el precio de las acciones (o valor de mercado agregado-VMA-), buen flujo de efectividad y crédito comercial. En contraste los *objetivos estratégicos* dirigen sus esfuerzos hacia resultados tales como participación positiva de mercado adicional, situarse a la delantera de competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación, lograr costos generales más bajos que los de los rivales, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, lograr una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas. Los objetivos estratégicos pretenden no solo presentar un buen desempeño financiero, sino que también

mejoren las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos del negocio a largo plazo.

iii. Creación de una estrategia.

La estrategia de una compañía representa las respuestas a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si se desea complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado en particular, si debe desarrollarse una línea de productos amplia o limitada, si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o capacidades organizacionales únicas; como debe responder a las necesidades cambiantes del comprador; que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; como reaccionara a las nuevas condiciones del mercado y de competencia; como logrará el crecimiento a largo plazo. Por consiguiente una estrategia refleja las acciones entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas particulares de operar de la empresa. Sin una estrategia no se tienen ninguna prescripción para hacer negocios, ningún mapa de rutas para lograr una ventaja competitiva, ningún plan de acción para satisfacer a los clientes o lograr los objetivos. La ausencia de una estrategia es un boleto seguro para que la organización vaya a la deriva, a una mediocridad competitiva y un desempeño inferior.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y prospectos de la compañía. Los objetivos son los fines y las estrategias son el medio para lograrlos. Los como de las estrategias de una compañía por lo común son una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas, a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas. Como se ilustra en la figura P3, la estrategia es algo más de lo que se delineado con anticipación y formas parte de un plan más amplio.

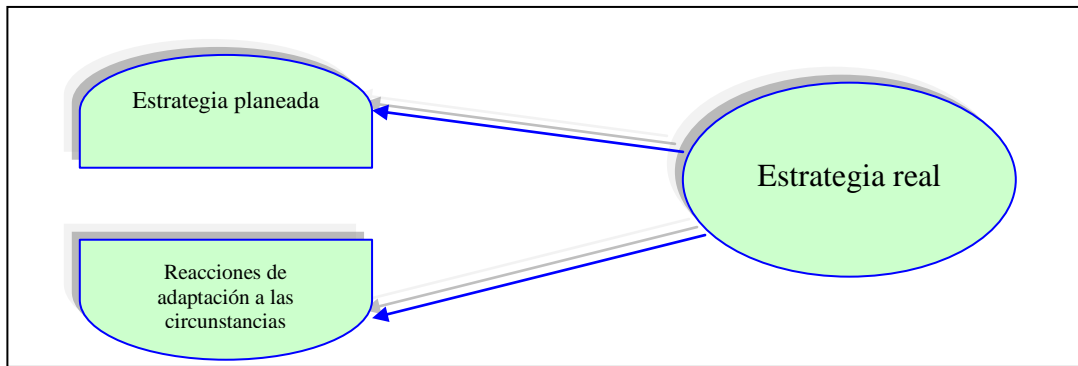


Figura P3: Los dos elementos que componen una estrategia, tenemos que una estrategia está compuesta por una parte planeada y por otra parte reactiva, es decir que una parte es lo que se piensa establecer y la otra parte corresponde al ambiente externo de la empresa

Las condiciones futuras del negocio son bastante volátiles, de manera que no se puede planear anticipadamente cada acción ni seguir una estrategia propuesta o previamente planeada sin alterarla de alguna manera. Por consiguiente las estrategias de una compañía acaban por una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (estrategia intencional) y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuesta de estrategia no planeada o de adaptación; de tal manera la estrategia es mejor considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediata a los acontecimientos recién desarrollados de la industria y de la competencia. La estrategia real de una compañía es algo que se debe modelar y remodelar a medida que los acontecimientos trascienden dentro y fuera de la misma; por consiguiente es normal que difiera de la estrategia planeada, puesto que pueden añadirse nuevas características o eliminarse otras con el fin de adaptarla a las condiciones cambiantes.

iv. Acciones para conseguir las estrategias.

La tarea de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; esto consiste en idear lo necesario para la establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados.

La meta de quien pone práctica la estrategia debe ser la creación de “ajustes firmes” entre la forma en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajustan los métodos de la puesta en práctica y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de

la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mejor será la ejecución y mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales.

La tarea de implementar la estrategia constituye generalmente la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo, interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y debe iniciar desde diversos puntos de la organización. La agenda para la acción del encargado de puesta en práctica surge de una cuidadosa evaluación de lo que debe hacer la organización para llevar a cabo el plan estratégico con eficiencia. En la medida que se identifican los cambios y las acciones necesarias, debe cerciorarse de que se atiendan todos los detalles de la puesta en práctica y debe ejercer la presión necesaria sobre la organización para convertir los objetivos en resultados. Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años.

v. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos.

La evaluación del desempeño y del progreso de una organización es una obligación para mantenerse y decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía, supervisando de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos. Tal vez sea necesario alterar la dirección a largo plazo, redefinir el negocio y limitar, ampliar o revisar radicalmente la visión acerca del futuro curso de la organización. Tal vez sea necesario graduar los niveles de los objetivos del desempeño en vista de la experiencia pasada y de los prospectos futuros. Tal vez sea necesario modificar la estrategia debido a los cambios en la dirección a largo plazo, a que se han establecido nuevos objetivos, a que algunos elementos no están funcionando bien o a las condiciones cambiantes del mercado y de las preferencias del cliente. De la misma manera, uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no están resultando tan bien como se pretendía. La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional; por consiguiente, las revisiones del progreso, las

constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales.

2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

Como se menciona anteriormente, para el diseño de la propuesta se utilizaron los cinco pasos de la administración estratégica para la generación de estrategias, tal como se puede ver en la figura P4.

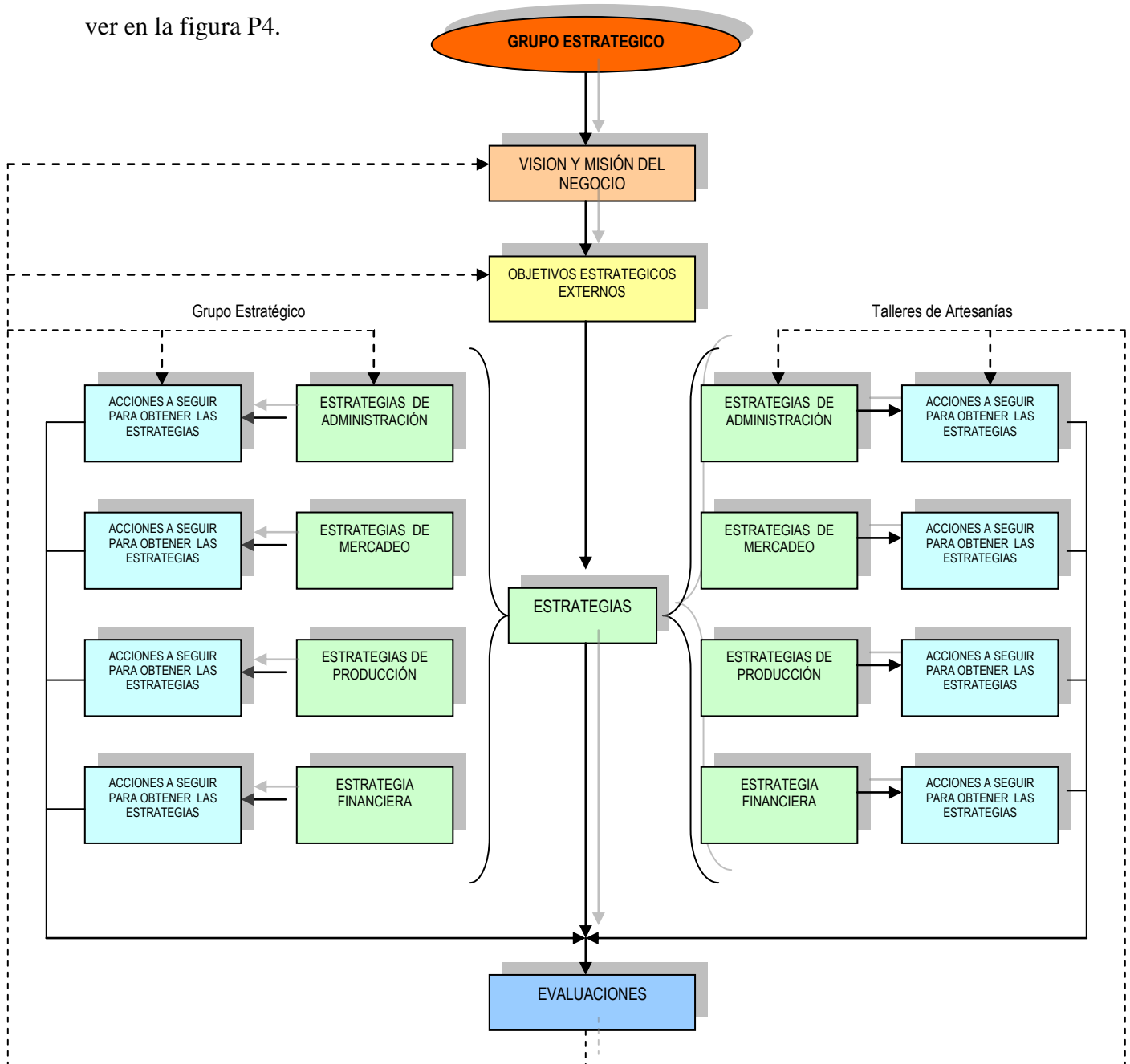


Figura P4: Lógica a seguir en los cinco pasos de la administración estratégica

a. Descripción Detallada Del Diseño Propuesto

Definición de Grupo Estratégico.

“Es un grupo de talleres de artesanías que siguen estrategias similares y trabajan por la consecución de objetivos comunes”.

El punto más crítico del diseño propuesto, es la definición del funcionamiento general del Grupo Estratégico y los miembros del mismo. Sin embargo las técnicas de Ingeniería Industrial permitirán comprender de la mejor forma posible la estructura, el funcionamiento y la transformación de los talleres de artesanías hacia este nuevo esquema de trabajo, lo que hará la diferencia de los esquemas asociativos más conocidos.

El diseño propuesto se puede dividir en cinco elementos básicos que permitirán hacer la transición hacia una verdadera condición competitiva de los talleres de artesanías de El Salvador:

- Requisitos para pertenecer al Grupo Estratégico: resulta imperante definir que talleres están potencialmente preparados para conformar un grupo estratégico, por lo que es necesario definir con claridad que talleres son los adecuados para conformar el GE.⁴⁶
- Funcionamiento del GE: es el proceso que permite la transformación de la situación actual insatisfactoria para que los talleres de artesanías alcancen la condición competitiva.
- Marco regulatorio del GE: sirve para definir las responsabilidades, las funciones y actividades que deben realizar los miembros del Grupo Estratégico.
- Establecimiento de líneas de acción: Son las acciones que permitirán hacer sostenible la propuesta. Es la parte operativa que involucra el proceso de transición establecido para la formación del GE.

⁴⁶ Grupo Estratégico

- El Proceso de cambio: es el elemento que lleva consigo la acción y las actividades necesarias para iniciar el proceso de cambio principalmente los paradigmas de los artesanos, es decir lograr la sintonía de los artesanos con los cambios globales, actuales desarrollando en ellos un pensamiento estratégico.

i. Requisitos para pertenecer al GE.

Se parte del hecho que los talleres de artesanías tomarán la “decisión” de integrarse al grupo estratégico. Sin embargo, para que un taller de artesanías pueda formar parte del Grupo Estratégico, este deberá evaluarse, con el objeto de evaluar las características de este, el grado de disposición y apertura hacia el cambio, es decir que cualquier taller que desee formar parte del Grupo Estratégico deberá cumplir con ciertos requisitos mínimos

- Los talleres que deben ser incorporados a un Grupo Estratégico son los que se encuentran dentro de un mismo sub-sector dentro del sector artesanías, es decir que los talleres que se encuentren dentro del sub-sector barro tendrán su propio GE, los talleres que se encuentren dentro del sub-sector hilados tendrá su propio GE, etc. El hecho de producir el mismo tipo de productos ya condiciona que estos talleres tienen la necesidad de los mismos tipos de materia primas y materiales para realizar su actividad productiva, además conocen al mejor proveedor y que materias primas son de mejor calidad, y por ende conocen de los problemas en cuanto a la adquisición de materias primas.

Además de realizar la misma actividad productiva, estos talleres conocen su capacidad productiva, (es decir saben aproximadamente cuanto se tardan en elaborar cierto producto) y pueden en determinado momento definir que pedidos pueden o no cumplir en relación a la cantidad como al tiempo de entrega. Siendo estos talleres semejantes resulta ventajoso aprovechar los factores comunes que existe entre ellos

- Los talleres de artesanías deben haber recibido algún tipo de capacitación relacionada con su actividad productiva tales como: procesos, control de la calidad, diseños y formas, etc, lo cual garantizaría que poseen algún conocimiento y mentalidad receptiva a las nuevas

formas, técnicas y aspectos de operación. Esto sin duda no excluye a aquellos talleres que sin haber recibido algún tipo de capacitación estén operando eficiente.

- Para la opción de formar parte al grupo estratégico, se debe considerar el historial (si existe) que el taller tenga con cualquier institución con la que haya obtenido algún tipo de financiamiento, para evaluar la responsabilidad en el manejo de los fondos por parte del taller, plan de inversión así como su record crediticio. Si no se cuenta con ningún record financiero o de cooperación con instituciones de apoyo al sector el requisito que se deberá cumplir es con la paridad entre los miembros, es decir que estos tengan condiciones similares de producción, diseños, ventas, etc.
- En cuanto a la clasificación de los talleres artesanales de acuerdo a los ingresos que perciben, los Grupos Estratégicos deben ser conformados por aquellos talleres que pertenecen a la misma categoría de ingresos ya sea esta “ Micro Tope”, “Acumulación simple”, o “ Acumulación amplia”. Esta característica asegura que los Grupos Estratégicos sean homogéneos y persigan intereses comunes. Además si se consideran talleres de tamaño equivalente, se evitan conflictos de intereses generados en el proceso de toma de decisiones, tal como sucede en los clusters que están integrados por diferentes talleres pertenecientes a diferentes sub-sectores de artesanías, diferentes condiciones económicas y sociales, etc. Ver el cuadro P1 de comparaciones entre el GE y otros tipos de asociaciones.
 - Todo taller que desee formar parte del Grupo Estratégico, deberá acercarse a la institución ejecutora del proyecto (CONAMYPE, CEDART), para mayor información y recibir una capacitación de inducción hacia esta nueva forma de trabajar y los beneficios que esto conlleva.

Cuadro P1 Requisitos para pertenecer al Grupo Estratégico.

Modelo	Requisitos
Grupo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a un mismo Sub-sector • Haber recibido algún tipo de capacitación • Llenar un formulario de información general del taller • Los talleres según su clasificación deben ser del mismo tamaño

Fuente: Autores GMP⁴⁷

Para la evaluación de los requisitos que deben cumplir los talleres que deseen formar parte del Grupo Estratégico, se ha diseñado un Formulario para obtener información de los talleres de artesanías, con la cual se obtiene información de forma cualitativa cada uno de los talleres y de los requisitos y criterios antes descritos (Ver anexo 14)

ii. Funcionamiento del GE.

Un grupo estratégico puede dedicarse a todas las actividades de la cadena del valor, o centrarse en algunas actividades que resulten “claves” a su juicio, para el mejor desempeño competitivo de los talleres.

Es posible afirmar que la forma de trabajar haciendo uso de la sinergia aunado a los conocimientos y experiencias de los artesanos, permitirá obtener mayores beneficios a estos y lograr obtener ventajas competitivas sobre otros grupos.

El modelo propuesto, por las mismas características de los talleres artesanales, permite establecer una metodología de trabajo conveniente en relación al tamaño de los talleres pertenecientes. El Grupo Estratégico es un organismo que se encargará de mejorar la condición competitiva de los talleres que pertenecen a él, y que permitan obtener un mejor desarrollo en la gestión empresarial.

La idea parte del hecho que los talleres no perderán su autonomía, ya que el Grupo Estratégico es una entidad de trabajo colectivo, con objetivos y estrategias comunes sin llegar a una figura jurídica o algún tipo de modelo asociativo legal. Esto por razones

⁴⁷ Autores: Galdámez, Mejía, Pocasangre

prácticas el Grupo Estratégico existe si hay talleres interesados en pertenecer a él, no es un compromiso eterno, es decir si el artesano ya no desea pertenecer al grupo, entonces puede retirarse. Es fundamental la participación de la institución gestora del proyecto por medio de la cual se potenciará la implementación del modelo de Grupo Estratégico a través de una institución ejecutora del proyecto. Si bien es cierto que este modelo no corresponde a una figura asociativa legal tradicional, es una nueva forma de trabajo por medio de la cual y de un fondo común que sirva de garantía para poder acceder a créditos

La visión del Grupo Estratégico es a largo plazo ya que se pretende involucrar al mayor número de talleres que según su condición y características conformen Grupos estratégicos en sus municipios, incentivando el desarrollo integral del sector artesanías.

Otro factor importante es el involucramiento de los jóvenes en la producción de artesanías en el país. El cambio y la superación de viejos paradigmas en los artesanos solo se logrará a través de la educación y capacitación que el sector reciba a través del tiempo con la participación de las nuevas generaciones.

Entonces ¿Como funcionarán los Grupos Estratégicos?

El Grupo estratégico será una figura encargada de realizar las siguientes actividades:

- Gestionar recursos,
- Capacitaciones y asistencia técnica
- Apoyo técnico,
- Desarrollo de nuevos productos,
- Búsqueda de nuevos clientes,
- Mejorar la gestión interna de los talleres
- Procesos de mejoras continuas y
- Aseguramiento de la calidad de los productos.

Con lo anterior se puede establecer un cuadro comparativo entre el GE y otros sistemas asociativos:

Cuadro P2: Cuadro comparativo. GE, vrs Cluster y Cooperativa.

COOPERATIVA	CLUSTER	GRUPO ESTRATEGICO
Busca representatividad (grupo)	Busca multisectorialidad.	Busca representatividad (grupo)
Responsabilidad limitada	Responsabilidad individual	Responsabilidad grupal.
Aportación de trabajo y capital	Aportación de capital y capacidad gerencial	Aportación de capital para un fondo común.
Asociación de personas	Asociación de empresas de diferentes sectores	Asociación de empresas (talleres) de un mismo sector.
Asociación con objetivos financieros individuales	Organización con objetivos financieros, operativos y técnicos	Organización con objetivos financieros, operativos y técnicos.
Cada persona tiene su propio objetivo	Todos se esfuerzan por un objetivo común, siguiendo visiones diferentes.	Todos se esfuerzan por un objetivo común, siguiendo una visión similar y estrategias similares.

Fuente: INSAFOOCOP, Ministerio de Economía, GMP⁴⁸

Es importante establecer claramente no solo la conformación de los Grupos estratégicos, sino también definir quien será la parte gestora de este proyecto, si bien es cierto que los grupos estratégicos no son una figura jurídica, y que por tanto no poseen activos, recursos a nombre del grupo estos contarán con el apoyo técnico, asesoría, recursos disponibles de la institución gestora del proyecto (CONAMYPE), en colaboración con otras instituciones que apoyan el sector.

El Grupo Estratégico se encargará de determinar aquellos proveedores de materias primas que sean más convenientes buscando aprovechar las economías de escala para los talleres que pertenecen al grupo. En cuanto a las funciones de producción, calidad de los productos, finanzas y administración en general, la llevarán a cabo cada uno de los talleres de forma individual, sin embargo los talleres recibirán constantemente capacitaciones para mejorar su gestión interna en cada una de las áreas antes mencionadas. Para ello la institución gestora en coordinación con el Grupo Estratégico definirán el plan de capacitaciones y establecerán sus necesidades y prioridades.

Otro aspecto importante es la participación democrática e interracial de los miembros del Grupo Estratégico, es decir que todos los miembros del grupo tendrán la oportunidad de

⁴⁸ Autores: Galdámez, Mejía, Pocasangre.

participar activamente en las actividades que sean de su predilección, según la metodología y el plan de trabajo que se establecerá con la institución gestora y los miembros del grupo.

Dentro de la organización misma del Grupo Estratégico, se fomentará la especialización y la claridad de funciones y responsabilidades que cada miembro del grupo tendrá, además el grupo establecerá sus propios objetivos y definirá una serie de estrategias comunes para lograr mayores beneficios con la ayuda de las instituciones de apoyo.

La idea es lograr con el grupo estratégico los beneficios que de forma individual cada taller no podría alcanzar, como por ejemplo aprovechar las economías de escala, acceso a créditos, etc.

Para el caso la Institución encargada de gestionar este proyecto será la CONAMYPE a través de los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), en aquellos municipios en donde existen estos centros, y en el caso de aquellos municipios que no cuentan con Centros de Desarrollo Artesanal, se hará a través de instituciones que apoyan al sector tal es el caso de CONCULTURA⁴⁹, a través de las diferentes casas de la cultura en el país

iii. Marco regulatorio del GE.

El modelo de un Grupo Estratégico no ha sido desarrollado en El Salvador, por lo cual es necesario establecer políticas o lineamientos en cuanto al funcionamiento del mismo que pueden ser consideradas en un marco regulatorio que promueva la creación, organización, operación y desarrollo de Grupos Estratégicos cuyo propósito sea promover la modernización del sector artesanías.

Las características principales básicas que debería cumplir un Grupo Estratégico en su creación son las siguientes:

- Contar con un respaldo incondicional de la institución gestora del proyecto de la creación de Grupos estratégicos.
- Establecimiento en forma clara de la organización y definición de las funciones para cada miembro o elemento del Grupo Estratégico.

⁴⁹ Consejo Nacional para la Cultura y el Arte

- Se deben respetar todos los requisitos mencionados sobre la integración a los grupos estratégicos por parte de los talleres de artesanías.
- No se puede pertenecer simultáneamente a dos Grupos Estratégicos de un mismo sector productivo.
- Proporcionar a los miembros, algunos de los siguientes servicios especializados:
 - Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso y comprensión de información técnica especializada relacionada con nuevas técnicas de producción, herramientas, maquinaria, técnicas para elevar la productividad y calidad de los productos.
 - Promoción y comercialización de los productos, con el propósito de incrementar y diversificar la participación en los mercados internos y de exportación, elaboración conjunta de estudios de mercado y la creación de catálogos promocionales de productos, participaciones en ferias y exposiciones, etc.
 - Fomento a la investigación y desarrollo de nuevos diseños de artesanías que permitan lograr la diferenciación de los productos de los talleres miembros del Grupo Estratégico para mejorar su competitividad.
 - Fomentar el aprovechamiento de residuos así como su reducción, con el propósito de utilizar aquellos materiales que sean susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente.
 - Desarrollo de programas de capacitación orientados hacia la mejora en la gestión de los talleres, en áreas como la calidad y mano de obra, administrativo, etc.

Para promover la creación y desarrollo de Grupos Estratégicos, el estado puede adoptar medidas que vayan encaminadas hacia el fomento y establecimiento de programas de apoyo e incentivos de tipo fiscal y arancelario con el propósito de motivar al sector de artesanías.

Por otro lado la creación de leyes que permitan el desarrollo del sector artesanías, bajo una normativa que se traduzca en igualdad de oportunidades para los artesanos y comercializadores. El número de talleres que compondrán el Grupo Estratégico, está determinado por los siguientes criterios:

Cuadro P3: Criterios para establecer el tamaño del Grupo estratégico

CRITERIOS
♦ Facilidad de obtención de Asistencia Técnica como asociados
♦ Conformar cada uno de los equipos de trabajo por lo menos dos artesanos
♦ El numero de talleres interesados en participar en la conformación del grupo Estratégico deben ser por lo menos seis
♦ La institución ejecutora debe apoyar la actividad a través de los CEDART

Fuente: Autores GMP

En atención a estos criterios el número mínimo de talleres que formaran parte del grupo Estratégico será de ocho, lo que asegura la consolidación de la estructura organizativa.

iv. Establecimiento de líneas de acción prioritarias

Para el establecimiento de líneas de acción se cuenta con un diagnóstico que caracteriza al sector, mediante la utilización del Diamante de la Competitividad de Michael Porter, por lo que los factores internos y externos de los talleres de artesanías se pueden considerar conocidos debido a esta información relevante.

Cada taller como se mencionó anteriormente goza de libertad para realizar su gestión interna, sin embargo el Grupo Estratégico permitirá observar claramente las áreas claves o líneas de acción que pueden seguirse con el fin de alcanzar una condición competitiva.

Para comenzar se debe tener claro hacia donde se pretende llegar por lo tanto el desarrollo de un Planeamiento Estratégico, resulta la base sobre la cual se pueden orientar esfuerzos y recursos, para alcanzar las metas propuestas.

Se debe considerar que por la experiencia del sector artesanías, podrían presentarse algunas dudas sobre las acciones a seguir a largo plazo. Es por ello que resulta prioritario contar con el APOYO EXTERNO que ayude a los artesanos a ver con mayor claridad el camino a seguir. Los sectores de apoyo son pieza fundamental en el desarrollo del sector, ya que los esfuerzos que actualmente muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales

están realizando en pro del sector artesanas pueden enfocarse de una manera mas coordinada con lo que se podrían mejorar las expectativas de los resultados.

Luego de considerar las áreas claves de planeación y coordinación de esfuerzos por parte de los sectores externos es necesario buscar el desarrollo del RECURSO HUMANO, ya que esto es fundamental para contar con un personal apto, consciente y motivado en el logro de los objetivos y visión tanto de su taller como del Grupo Estratégico. Luego es necesario que se siga un proceso de mejoras, según la cadena del valor (ver anexo 15), en las actividades primarias como son COMPRAS, ya que son los insumos del proceso productivo y por ende se debe velar porque estos sean los requeridos para obtener productos competitivos. Las economías de escala son uno de los beneficios que se obtendrían de los Grupos Estratégicos en esta área clave.

PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA

Estas siguen un orden prioritario, ya que una vez que se ha asegurado la entrada de los insumos al sistema, se desarrolla el proceso de producción y adición de valores agregados a la materia primas. En los grupos Estratégicos existe la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos sobre nuevas tecnologías.

El aseguramiento de la calidad es primordial tanto en áreas de compras como producción, para obtener finalmente productos competitivos.

Partiendo con el supuesto que se tienen bien ordenadas las áreas técnico-operativas, asegura una mejor información acerca del proceso y los costos incurridos en la actividad, con la idea de mejorar el área de FINANZAS y desarrollar un buen sistema de costeo del producto.

A continuación se presenta el desarrollo de las respectivas áreas claves, que se obtuvieron a partir del Diagnóstico realizado en el sector

- APOYO EXTERNO.

Resulta necesario tener una buena comunicación con los diferentes sectores de apoyo externo, para coordinar esfuerzos que se traduzcan en beneficios para el sector.

El apoyo externo provee al sector de infraestructura económica, es decir financiamiento, capacitación, marco jurídico, etc.

La vinculación necesaria con las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, es prioritaria en el sentido que se evita la duplicación de esfuerzos, y se fomenta la coordinación entre estas. Partiendo del hecho de alcanzar una mejor coordinación con todas las entidades que de una o de otra manera apoyan directa o indirectamente al sector artesanías, se crea un clima propicio para el desarrollo de estrategias que vuelvan competitivo al sector.

- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Esto ayudará a la definición de la Visión, misión, objetivos, metas y escenarios deseados para el futuro y las correspondientes estrategias básicas para el desarrollo de los Grupos Estratégicos. Todo ello estimulará a realizar un trabajo bajo una visión compartida que produzca la sinergia deseada.

- RECURSO HUMANO

Se debe prestar la atención a este recurso en la dimensión adecuada, ya que es la parte que le da la acción a la propuesta de los Grupos Estratégicos, la capacitación constante de los artesanos miembros, debe ser coordinada con la institución gestora y promotora del proyecto, así mismo con las instituciones de apoyo. La concepción precisa del Grupo Estratégico y el trabajo especializado por cada uno de los miembros del grupo para lograr las metas propuestas.

- COMPRAS, PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA

Antes de comenzar la actividad productiva, es necesario realizar las compras, y si esta actividad no se hace adecuadamente, se puede perjudicar un buen proceso productivo así como las actividades subsiguientes a éste. Por dicha razón antes de realizar la producción se debe desarrollar el área clave “compras” en la cual se debe tener especial cuidado en los controles de CALIDAD tanto en las compras como en la producción, el establecimiento de políticas de compra, manejo de inventarios y búsqueda de economías de escala, esto se pretende lograr a través de los Grupos Estratégicos. El Área clave de producción se debe desarrollar de una forma ordenada que permita el posterior costeo de los productos, el cual fue uno de los mayores problemas encontrados a partir del diagnóstico en los talleres de artesanías particularmente en área de Finanzas.

- FINANZAS

Una vez uniformizados los procesos con la identificación de aquellas operaciones que verdaderamente agregan valor, se deben desarrollar las actividades relacionadas con el costeo del producto, estrategias para el establecimiento de precios y requerimientos de información del tipo financiera.

A partir de un control adecuado de todos los costos incurridos en toda la actividad productiva, y de una correcta interpretación de la información contable, esto podrá ayudar a los artesanos a ser sujetos para el otorgamiento de créditos.

Por otro lado, el ordenamiento financiero servirá como un medio técnico para medir el desempeño gerencial de los artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico.

- MERCADEO Y VENTAS

Al contar con un proceso productivo ordenado, costeo adecuado de los productos y un preciso análisis financiero, se puede proceder al desarrollo del Mercadeo, así mismo el establecimiento de estrategias que motiven el crecimiento de la demanda, ampliación del mercado y otorgue a los artesanos una condición competitiva para hacer frente a los

competidores y permita un análisis sobre los adecuados canales de comercialización de forma eficiente. La exportación es un área clave para los artesanos, visto como una oportunidad generada mediante la firma de Tratados de Libre Comercio, la participación directa de los artesanos en la comercialización internacional de sus productos traerá consigo muchos beneficios para los artesanos, mediante un buen plan de exportación.

La ORGANIZACIÓN es el elemento clave para el funcionamiento de las anteriores áreas antes mencionadas, la cual pretende ordenar y establecer claramente las funciones, objetivos y la estructura de trabajo de cada una de las áreas que conforman la actividad productiva de los talleres a través de la promoción de los Grupos Estratégicos.

Así como en el Diamante de Competitividad⁵⁰ si uno de los componentes de este se descuida o no se toman acciones para mejorar su desempeño. En un sistema integrado, no se pueden separar las actividades como aisladas, sino más bien que la mejora en un área cualquiera, asegura una mejora en todas las actividades relacionadas a ésta.

v. El proceso de cambio

El proceso de cambio para los artesanos y su forma de pensar debe comenzar con una capacitación concienzuda sobre los temas de Globalización y sus efectos en la economía Salvadoreña, los beneficios de la productividad y eficiencia como medidas de la competitividad. Además debe tratarse el tópico relacionado con la resistencia al cambio y el individualismo como viejos paradigmas que limitan el desarrollo del sector y la integración a los Grupos Estratégicos.

Para el mejor desarrollo del proceso de cambio es pertinente hacer uso de técnicas o líneas de pensamiento que busquen el cambio como el desarrollo de los siete hábitos de las personas altamente efectivas⁵¹, pues este desarrolla la mente de las personas superando el nivel de dependencia (esperar que otros actúen), pasando por un nivel de independencia (individualismo) hasta llegar a un nivel esperado como la Interdependencia, por medio de la

⁵⁰ Michael Porter

⁵¹ Stephen Covey

cual se busca una victoria pública mediante el pensamiento que todos ganan que precisamente busca la propuesta de los Grupos Estratégicos.

El objetivo de desarrollar este tipo de mentalidad a través de capacitaciones, es buscar concienciar a los artesanos sobre los cambios que se generan con la globalización, y que la mejor forma de hacer frente a sus cambios es estar preparados adecuadamente. Es por ello que actualmente existen instituciones que brindan apoyo sobre los beneficios que se obtienen de la asociatividad.

Es necesario recalcar a los artesanos que el organizarse y trabajar de forma sinérgica conlleva ventajas pero también un compromiso de trabajo para alcanzar el desarrollo del sector juntos creando una nueva cultura organizacional que propicie verdaderas ventajas competitivas.

♦ **Horizonte de implementación de la propuesta**

El horizonte de implementación de la propuesta es a mediano o largo plazo, en términos de tiempo aproximadamente un año y medio, ya que esto depende de ciertos factores como:

1. Adjudicación del Proyecto
2. Disposición de los talleres
3. Del número de consultorías y capacitaciones
4. Duración de la consultorías

B. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Aquí se procede a desarrollar los pasos de la administración estratégica, tal como se mostraron anteriormente

1. Formulación De La Misión Y Visión Del Negocio.

Como se menciona en el apartado anterior *la visión* de una empresa es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro. Es el escenario al cual se pretende llegar por medio del

planeamiento estratégico. Es una imagen de la clase de organización que se desea proyectar; y *la misión* es un propósito duradero, es lo que hace la diferencia de una empresa con otra similar. La formulación de una misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos relacionados al producto y al mercado. La misión define el “negocio” donde compete la empresa.

Misión del Grupo Estratégico.

La misión de la organización se definió como una declaración duradera que objetivos que distinguen a este tipo de organización de otras. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es la “definición del negocio” en el cual la empresa se desempeña.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que detalles específicos. Las misiones empresariales generalmente expresan a altos niveles de abstracción. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la organización. Una formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando confianza, seguridad del éxito de la organización, sabe donde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Concretamente una misión debe tener cuando menos diez partes características, las cuales se enumeran a continuación, junto a algunas interrogantes que debería ser capaz de responder:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados: ¿Compete la empresa geográficamente?
4. Tecnología: ¿Cual es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por supervivencia: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

6. Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuales son los las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?
9. Efectividad relacionada: ¿Cuales son las instituciones claves relacionadas con la empresa?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Aplicando estos conceptos para definir la misión para el Grupo Estratégico, se puede aplicar una matriz donde se responden cada una de las interrogantes, y en base a ellas formular la misión:

Cuadro P4: Matriz de formulación de la Misión del GE.

Característica	Respuesta
Clientes	Personas que desean decorar su casa u oficina con artesanías típicas
Productos	Artesanías decorativas y utilitarias elaboradas con destreza artesanal
Mercados	Nacional e Internacional
Tecnología	Apropiada (propia)
Preocupación por supervivencia	Incrementar mercados
Filosofía	Trabajo en equipo, interdependencia
Concepto de sí misma	Emprendedora, sinergia
Preocupación por imagen pública	Desarrollo sostenible del sector artesanal
Efectividad relacionada	Proveedores-Talleres-Gestores

Fuente: Autores GMP.

La característica de efectividad relacionada va inmersa en la redacción de la misión, la cual queda definida de la siguiente manera:

El Grupo Estratégico es una entidad que integra a talleres artesanales con características similares que elaboran artesanías decorativas y utilitarias para ambientar casas y oficinas, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de tecnología apropiada, proveedores confiables y bajo una logística de trabajo sinergizando y desarrollando de manera sostenible al sector Artesanías.

La visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una entidad , de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar, es el complemento exacto de la misión, en términos de crecimiento y desarrollo.

Tomando en cuenta las siguientes características puede definir una visión para el Grupo Estratégico:

1. Posición: ¿Dónde estaremos posicionados en el mercado?
2. Mercado a cubrir en el largo plazo: ¿Que mercado geográfico atenderemos?
3. Productos: ¿Cuáles productos permitirán el crecimiento?
4. Fortalezas que generan la evolución: ¿Que características harán mejor a los productos?
5. Concepto de sí mismo: ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos?
6. Impulsores: ¿Que impulsores motivarán el crecimiento de la empresa?
7. Compromiso con la sociedad: ¿Que compromisos se tienen con la sociedad si se logra el Crecimiento?
8. Filosofía: ¿Cuál es la prioridad en valores y principios en la empresa?
9. Alcance: ¿Cuál es el fin del crecimiento de la empresa?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la visión?

De igual manera que la misión, cada característica puede ser definida por un concepto específico:

Cuadro P5: matriz de formulación de la Visión del GE.

Característica	Respuesta
Posición	Líder en la región
Mercado	Global
Productos	Artesanías decorativas y utilitarias
Fortalezas	Calidad, representatividad y valor cultural
Concepto de sí misma	Sinergia
Impulsores	Mejoramiento continuo
Compromiso	Preservación del medio ambiente
Filosofía	Trabajo en grupo
Alcance	Desarrollo sostenible de los talleres de artesanías

Fuente: Autores GMP

Partiendo de esta respuesta se define la visión del Grupo Estratégico de la siguiente manera:

Llegar a ser el Grupo de artesanos con mayor liderazgo en Centroamérica en el mercado de artesanías decorativas y utilitarias; productos globalizados que sobresalen por su alta calidad y su identificación con la cultura salvadoreña. Alcanzar el éxito debido a la sinergia y mejoramiento continuo, como la gestión responsable del medio ambiente y la filosofía del trabajo en grupo, principios que permitirán el desarrollo sostenible del sector artesanías.

2. Objetivos Estratégicos Del GE.

Como se menciona anteriormente los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización.

a. Determinación De Los Objetivos Estratégicos Del GE.

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos. Los objetivos son lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión en indicadores de desempeño específicos, algo por medio del cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; generan dirección, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización del trabajo.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de planeación estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

Tomando en cuenta las estrategias formuladas, se definen a continuación los resultados esperados en términos de los objetivos del proceso de planeación estratégica para el Grupo Estratégico:

- Lograr que los talleres de artesanías integrados al Grupo Estratégico alcancen el desarrollo sostenible por medio del trabajo sinérgico y desarrollen ventajas competitivas.
- Buscar y diversificar las formas de comercialización, para obtener mayores beneficios y la participación en el mercado.
- Aumentar los beneficios obtenidos por la comercialización directa de artesanías tanto a nivel nacional como internacional.
- Establecer un proceso continuo de innovación y desarrollo de nuevos productos para ampliar la oferta de artesanías salvadoreñas.

- Proveerse de las mejores materias primas para realizar el proceso productivo para obtener productos competitivos.
- Aumentar la productividad de los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico con el fin de alcanzar la eficiencia en la actividad productiva.
- Asegurar la calidad de los productos para obtener artesanías competitivas y de gran valor cultural.
- Controlar y calcular los costos de los contratos de trabajo, a fin de proporcionar a la empresa, información útil y precisa para la toma de decisiones en las áreas de comercialización y producción

b. Políticas.

Se puede definir como la forma por medio de la cual, las metas fijadas se pretenden lograr, son las pautas establecidas para guiar los esfuerzos de la organización, estas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. El papel de las políticas es guiar la ejecución de las estrategias.

La definición de políticas debe ser en función de los objetivos estratégicos considerados en la fase anterior. Para el caso del Grupo Estratégico, las políticas definidas se presentan a continuación:

- ✓ Se buscará ampliar la cobertura de los mercados a nivel nacional e internacional produciendo artículos “diferenciados”, evitando caer en el error de tratar de abarcar demasiados mercados.
- ✓ Organizar junto a las instituciones que apoyan al sector eventos culturales que permitan dar a conocer la variedad de artesanías a nivel nacional, y participar en ferias internacionales, que se consideren como gran oportunidad para dar a conocer las artesanías.

- ✓ Fomentar la creación de nuevos diseños mediante eventos culturales que premien la creatividad de los diseñadores, que hallan seguido las pautas y patrones establecidos por los artesanos para la realización de dichos diseños.
- ✓ La selección de las materias primas requeridas para los talleres integrados al Grupo Estratégico se hará por la conveniencia de costos, calidad y tiempo de entrega.
- ✓ Se deberán realizar periódicamente seminarios de capacitación para los artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico, los cuales serán impartidos acorde a las necesidades e inquietudes de los artesanos.
- ✓ La promoción de las artesanías y de los nuevos diseños se hará en base a la ubicación estratégica de los lugares de comercialización de productos artesanales
- ✓ Se potenciará la participación directa de los artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico en la comercialización de sus productos, especialmente en la exportación de los mismos.

3. Estrategias del GE.

Como se mencionó anteriormente las estrategias son los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, es crear todo un curso estratégico que permita la consecución de los objetivos.

Teniendo como insumo principal el Diamante de la Competitividad en el diagnóstico realizado al sector artesanías, se obtienen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas de los elementos que componen el Diamante de la Competitividad (condiciones de los factores, contexto de estrategias y rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda e industrias conexas y de apoyo) el establecimiento de estrategias se deriva de la matriz DOFA, la cual es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización (ver anexo 16). De esta matriz se derivan dos tipos de estrategias:

a) Estrategias DO (Mini-maxi)

Intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades.

b) Estrategias FA (Maxi-mini)

Se basa en las fortalezas de una organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente, maximizando las primeras y minimizando las segundas.

La formulación del FODA y la matriz DOFA para obtener estrategias se observa en los siguientes cuadros.

Cuadro P6: FODA del sector artesanías.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Diversidad de manifestaciones artesanales de gran colorido y calidad	Unificación y organización del sector
Numerosos centros artesanales repartidos por toda la geografía nacional	Asistencia financiera y técnica de muchas entidades privadas y no gubernamentales a las empresas de artesanías
Incipiente surgimiento de tiendas de artesanías pertenecientes a los talleres	Promoción del ISTU y CORSATUR a la artesanía salvadoreña
El sector es una fuente de creación de empleo	Apertura de nuevos mercados con la firma de diversos Tratados de Libre Comercio
Alto desarrollo de las habilidades y destrezas manuales.	Disminución de las tasas de interés a la que prestan los bancos.
Alto grado de participación de la mujer en la producción de artesanías.	Apoyo para la comercialización de las artesanías por parte de instituciones que ayudan, organizando ferias y consiguiendo clientes
En el 92% del sector la empresa se encuentra en el mismo lugar de habitación del artesano	La exclusividad y calidad de los productos es incondicionalmente pagada por la demanda internacional.
El mayor porcentaje de la demanda proviene de turistas nacionales e internacionales	Instituciones como el BCR a través de CENTREX brindan al sector servicios para exportar sus productos
Clara identificación de los centros de producción de artesanías a nivel nacional	Desarrollo de programas de fomento a las exportaciones para productos salvadoreños

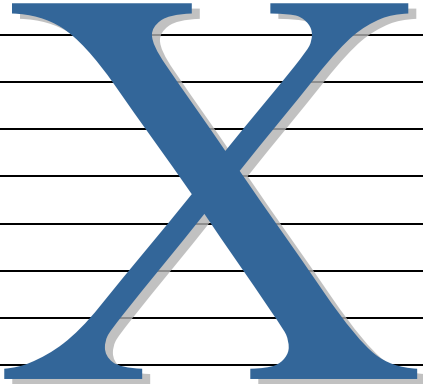
DEBILIDADES	AMENAZAS
Crisis de ideas en la creación de diseños de artesanías	Pérdida de identidad de la artesanía salvadoreña
Falta de conocimientos y recursos para el desarrollo de la Actividad del artesano	Pérdida de interés de las nuevas generaciones para trabajar las artesanías.
Falta de espíritu cooperativo en el sector	Agotamiento de materias primas debido a la depredación del medio ambiente.
Falta de diferenciación en la venta de los productos nacionales de los de otros países	Intensa guerra de precios entre los talleres de artesanías.
Falta de orientación de los negocios hacia la atención a turistas	Sustituibilidad entre las artesanías de los diversos sub-sectores del sector
Grandes superficies de venta presentan deficiencias para recibir Turistas	El valor real de las artesanías queda en manos de los intermediarios.
Copia de diseños de otros artesanos	No se cuenta con una normativa jurídica que brinde bases de apoyo que el sector necesita para su desarrollo.
El abastecimiento de materias primas depende mucho de las Condiciones climáticas	El lento crecimiento económico afecta la economía de la demanda local disminuyendo las ventas del sector.
Bajo nivel educativo de los artesanos del sector	Dependencia de la inversión pública para el desarrollo y acceso a los municipios para que exista un aumento de la afluencia de turistas y por ende aumento de la demanda.
Falta de modernización en el sector	
Gran porcentaje del sector no es visto como sujeto de crédito por la mayoría de bancos y financieras del país.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
Se dan retrasos para la entrega puntual de pedidos	
Deficiencias administrativas en las empresas de artesanías.	
Establecimiento de precios irreales debido al mal costeo que se hacen de las artesanías.	
Baja productividad de las empresas de artesanías.	
Desconocimiento acerca de las opiniones y necesidades específicas de los clientes.	
Control de calidad de las artesanías basados en parámetros visuales y dactilares	
Falta de información de mercados potenciales en donde se Puedan comerciar las artesanías.	
El 80% de los artesanos no conoce tramites de exportación	

Fuente: Diamante de la competitividad usado en el diagnóstico del sector artesanías

Cuadro P7: Matriz DOFA para la generación de estrategias del sector artesanías

		DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS		Diferenciación de los productos, de manera que tengan un atractivos Agregado para incrementar la demanda	Asegurar la calidad y diseño de productos y mejora en la atención a turistas
		Plasmar en las artesanías los distintos patrones culturales que se desarrollan en la vida típica cotidiana de los salvadoreños.	Fomento y apoyo de las artesanías a nivel nacional
		Otorgar la creación de diseños a profesionales en la materia, con la salvedad de seguir los lineamientos de patrones culturales que señale el artesano.	Segmentación del mercado nacional
		Participación activa de la mujer en la definición de los lineamientos que rijan la creación de diseños acorde a las manifestaciones culturales de las distintas regiones	Desarrollar la promoción de la cultura en la elaboración de artesanías de calidad
		Obtener ideas de innovación de las manifestaciones de la vida cotidiana familiar para que sean plasmadas en las artesanías.	Aumento en la productividad del sector
AMENAZAS		Desarrollar programas de capacitación que al artesano pueda comprender fácilmente para implementarlos en la empresa	Atención del turista desde el domicilio del artesano, observación de la técnica
		Formación solidaria y cooperativa de los artesanos en grupos asociativos en los diferentes centros de producción de artesanías	Formar líneas de crédito especiales para los talleres
		Mejorar la imagen de calidad, servicio y valor de las artesanías promocionándolas en el mismo taller artesanal, proyectando interés	Organizarse para la obtención y aprovechar economías mayores
		Utilización de logos que permitan una clara identificación de los Talleres artesanales en los centros de producción de artesanías	Asegurar al cliente la calidad de la mano de obra calificada que elabora artesanías
		Aseguramiento sobre el uso optimo de los recursos que permita Aumentar la productividad	Generar líneas de productos que sean potencialmente exportables

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Desarrollar una participación familiar activa en una estructuración y funcionamiento organizacional del taller artesanal.	desarrollar aquellas artesanías que tengan oportunidad de exportación
	Desarrollar una participación familiar activa en un costeo real de las artesanías producidas en el taller artesanal.	Buscar las oportunidades de exportación y conocer los tramites respectivos
	Establecer un sistema de retroalimentación que permita al cliente expresar sus necesidades y requerimientos específicos.	Capacitación continua para tener mano de obra calificada en las técnicas artesanales creatividad e innovación.
	Obtener información de mercados potenciales, por medio de los Turistas internacionales	
AMENAZAS		Estructura bien organizada que permita fortalecer los talleres
		Promover internacional mente todos los tipos de artesanías con que cuenta el país.
		Inserción de los jóvenes al rubro artesanías, tras la comercialización internacional.
		Búsqueda de nuevas materias primas.
		Estandarización de precios al estar organizados.
		Establecimiento de leyes para Fomentar el sector artesanías.
Promoción de más rutas turísticas a pueblos productores de artesanías.		

Fuente: Autores GMP

Para que se puedan observar de mejor manera la relación existente entre las áreas de gestión con los objetivos, las estrategias y las acciones, se presenta en el cuadro P8.

Cuadro P8: Relación entre áreas de gestión, objetivos, estrategias y acciones.

AREA DE GESTION	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCION
ADMINISTRACION	Lograr que los talleres de artesanías integrados al Grupo Estratégico alcancen el desarrollo sostenible por medio del trabajo sinérgico y desarrollen ventajas competitivas.	Externas: Desarrollar programas de capacitación que al artesano pueda comprender fácilmente para implementarlos en el taller	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas de capacitación continuos - Coordinación con otros sectores de apoyo - Obtener información del Centro de Documentación (CONAMYPE)
		Establecimiento de leyes para Fomentar el sector artesanías.	
		Fomento y apoyo de las artesanías a nivel nacional	
		Internas: Formación solidaria y cooperativa de los artesanos en grupos asociativos en los diferentes centros de producción de artesanías	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de una Guía de organización funcional -Diseño de una guía de Administrar en base a objetivos
		Estructura bien organizada que permita fortalecer al GE	
MERCADERO	Diversificar las formas de comercialización, para obtener mayores beneficios y la participación del mercado	Externas: Promoción de mas rutas turísticas a pueblos productores de artesanías	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica en Estudios de Mercado - Utilizar la red de infocentros a nivel nacional para la comercialización electrónica - Asesoría en trámite de exportación en CENTREX, COEXPORT - Obtener información sobre ferias y exposiciones culturales
		Obtener información de mercados potenciales, por medio de los turistas internacionales e instituciones de apoyo al sector	

AREA DE GESTION	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCION
		Segmentación del mercado nacional desarrollar aquellas artesanías que tengan oportunidad de exportación Buscar las oportunidades de exportación y conocer los tramites respectivos Establecer un sistema de retroalimentación que permita al cliente expresar sus necesidades y requerimientos específicos.	el mercadeo -Diseño de una Guía para la exportación
PRODUCCION	Establecer un proceso continuo de innovación y desarrollo de nuevos productos para ampliar la oferta de artesanías salvadoreñas	Diferenciación de los productos, de manera que tengan un atractivo agregado para incrementar la demanda Plasmar en las artesanías los distintos patrones culturales que se desarrollan en la vida típica cotidiana de los Salvadoreños. Otorgar la creación de diseños a profesionales en la materia, con la salvedad de seguir los linimientos de patrones culturales que señale el artesano. Participación activa de la mujer en la definición de los lineamientos que rijan la creación de diseños acorde a las manifestaciones culturales de las distintas regiones Obtener ideas de innovación de las manifestaciones de la vida cotidiana familiar para que sean plasmadas en las artesanías.	-Diseño de una guía para la Creación de nuevos Diseños y Diversificación de Productos
	Aumentar la productividad de los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico con el fin de alcanzar la eficiencia en la	Externas: Capacitación continua para tener mano de obra calificada en las técnicas artesanales creatividad e innovación Internas: Aseguramiento sobre el uso optimo de los recursos que permita Aumentar la productividad	- Obtener información del Centro de Documentación de instituciones de apoyo - Capacitación en Productividad. - Capacitación en procesos -Diseño de una guía para la Planificación de la Producción y aumento de la productividad

AREA DE GESTION	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCION
	actividad productiva	<p>Búsqueda de nuevas materias primas.</p> <p>Proveerse de las mejores materias primas para realizar el proceso productivo para obtener productos competitivos</p>	
	Asegurar la calidad de los productos para obtener artesanías competitivas y de gran valor cultural	<p>Mejorar la imagen de calidad, servicio y valor de las artesanías promocionándolas en el mismo taller artesanal, proyectando interés</p> <p>Asegurar la calidad y diseño de productos y mejora en la atención a turistas</p>	- Diseño de un manual de Aseguramiento de la Calidad de los productos y Gestión Medioambiental
FINANCIERA.	Controlar y calcular los costos de los productos, a fin de proporcionar a la empresa, información útil y precisa para la toma de decisiones en las áreas de comercialización y producción	<p>Externas:</p> <p>Formar líneas de crédito especiales para los talleres</p> <p>Internas:</p> <p>Estandarización de precios al estar organizados.</p> <p>Desarrollar una participación familiar activa en un costeo real de las artesanías producidas en el taller de artesanías</p>	<p>- Gestión de recursos con instituciones financieras</p> <p>- obtención de fondo de programas de microcrédito</p> <p>- Programa de ampliación de Cobertura del microcrédito</p> <p>- Diseño de una guía de contabilidad y Costeo de productos</p>

4. Acciones Para Conseguir Las Estrategias Del GE.

Como se menciono anteriormente aquí se definen a implementar de forma tal que se pueda realizar la estrategia generada. En la figura P5 se muestra las diferentes propuestas.

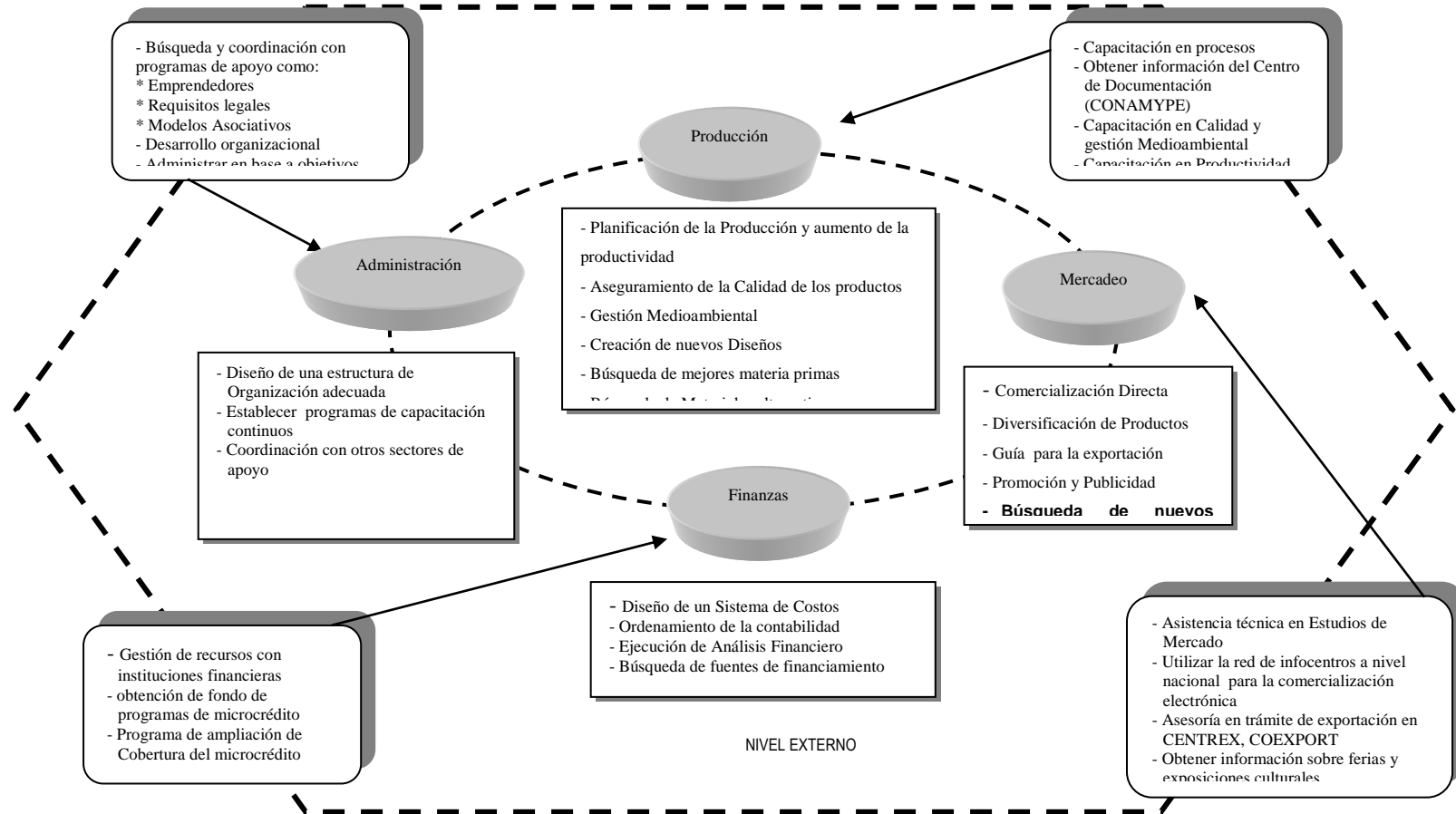


Figura P5: propuestas para la ejecución de las estrategias.

a. Acciones para vincular las estrategias externas o de GE⁵².

Los grupos estratégicos son una oportunidad para los talleres del sector artesanías, en el sentido que pueden tener acceso a muchos beneficios vinculados a la asociación o al trabajo en equipo. Actualmente existen muchas instituciones y organizaciones que brindan apoyo al sector en diferentes áreas, sin embargo estos esfuerzos han carecido de una coordinación que permita un desarrollo integral y sostenido del sector.

Los grupos estratégicos resulta ser una estrategia que promueve el trabajo sinérgico, y la búsqueda de beneficios en conjunto para los artesanos que pertenecen a los grupos estratégicos. En el diagnóstico realizado al sector artesanías se identificaron algunos problemas especialmente a los relacionados con las principales áreas de gestión de los talleres, así como la falta de acceso a algunos servicios vitales para el sector.

La tarea de instituciones gubernamentales como CONAMYPE, Ministerio de Economía, CENTREX, es apoyar decididamente al sector para volverlo competitivo, de igual forma ocurre con instituciones autónomas o de carácter privado que trabajan para brindarle al sector servicios básicos para su actividad tal es el caso de FUSADES, CASART, AMPES, FADEMYPE, FUNDAMYPE, BMI, FEDISAL, etc. Sin embargo es necesario establecer una serie de acciones que permitan vincular efectivamente todas estas instituciones según el área de apoyo específica.

Los grupos estratégicos se convierten en una figura importante para vincular de forma efectiva todos los esfuerzos de las instituciones de apoyo y lograr con ello mayores beneficios.

La infraestructura económica es la base para el sector, es por ello que las acciones relacionadas a las diferentes áreas de gestión de los talleres se describen a continuación...

i. financiera:

En cuanto al apoyo en el área financiera los talleres necesitan recursos económicos para realizar su actividad. Los grupos estratégicos conformados por diferentes talleres deberán trabajar por la búsqueda de financiamiento para desarrollar las actividades productivas

⁵² Se le llama estrategia externa a aquella estrategia en que los actores principales aparte del GE son las instituciones de apoyo al sector.

como la búsqueda de nuevos mercados, etc. El acceso a créditos se hará más factible con los grupos estratégicos, ya que los talleres pertenecientes a cada grupo estratégico se potencia su productividad, la calidad de sus productos, la creación e innovación de diseños de nuevas artesanías que respondan a las necesidades de los consumidores. Por lo que la acción vinculante es crear un fondo común de financiamiento entre la mayoría de instituciones que apoyan al sector artesanías, de esta forma el volumen de recursos financieros al que podría tener acceso el GE sería mucho mayor y de costos financieros más bajos que si solo se hiciera con una institución de apoyo o se recurriera a un banco.

Los requisitos para la obtención de créditos para su actividad ya no sería un problema para los talleres que pertenecen al grupo estratégico ya que este aseguraría la eficiencia de sus talleres.

En el siguiente cuadro se muestran las ventajas de solicitar financiamiento por talleres de los grupos estratégicos:

Cuadro P9: financiamiento para los talleres del GE.

Institución y/o programa	Objetivo que se busca
Banco Multisectorial de Inversiones(BMI)	Acceder a programas especiales de financiamiento para brindar créditos a microempresas
Fondo de Asistencia Técnica	Buscar fondos para que los artesanos puedan contratar servicios de asistencia técnica para mejorar su gestión empresarial.
FAT Grupal	Gestionar el acceso a crédito para grupos de artesanos para que desarrollen su actividad
Bancos y cajas de crédito	Solicitar financiamiento para capital de trabajo y mejoras de infraestructura
Programa de ampliación de cobertura del Micro crédito	Establecer los contactos necesarios a fin de lograr el acceso a créditos

Fuente: centro de documentación de CONAMYPE.

ii. Mercadeo:

Para el área de mercadeo se presentan acciones de coordinación del grupo estratégico con aquellas instituciones que brindan servicios relacionados al desarrollo de la función mercadeo y ventas de los talleres del sector.

La capacidad de los talleres de poder acceder a mercados internacionales se ve fortalecida por los grupos estratégicos cuya visión es lograr verdaderas ventajas competitivas sobre sus competidores, entendiéndose como competencia otros talleres nacionales como de otros países, por medio de la sinergia, y el mejoramiento continuo con una gestión responsable del medio ambiente.

Sin duda esto conlleva un intenso trabajo en equipo que puede lograrse con una integración efectiva de los artesanos a cada uno de los equipos comités de trabajo dentro del grupo estratégico.

El equipo de mercadeo compuesto por varios artesanos se encargará de coordinar esfuerzos con instituciones relacionadas a los servicios de mercadeo como: asistencia técnica, contactos, infraestructura informática, etc.

Para atender de mejor forma todas estas acciones que buscan alcanzar objetivos planteados por el grupo estratégico y el equipo de mercadeo mismo, se presenta el siguiente cuadro, donde se muestra la coordinación que debe lograrse con todas estas instituciones.

Cuadro P10: actividades de mercadeo.

Acción	Instituciones	Objetivo que se busca
Asistencia Técnica	CONAMYPE, FUSADES COEXPORT	Obtener la ayuda necesaria por parte de las instituciones de apoyo al sector para desarrollar estrategias de Mercadotecnia que permitan expandir los mercados Metas para la comercialización de artesanías.
Comercialización electrónica	INFOCENTROS	Aprovechar la infraestructura informática de la red nacional de infocentros para la comercialización virtual de artesanías y servir de canal de comunicación con los clientes.
Trámites de Exportación Participar en misiones comerciales	CENTREX, COEXPORT	Conocer los requisitos y pasos a seguir para la exportación de artesanías hacia los mercados internacionales
	Ministerio de Economía	Participar en misiones que desarrollan instituciones como el Ministerio de economía para promocionar las artesanías en nuevos mercados.
	UCA	Aplicar metodologías para la promoción y comercialización de artesanías
Participar en ferias y exposiciones culturales	CONCULTURA, CASART	Coordinar y programar la participación en diferentes ferias y exposiciones culturales a fin de promocionar las artesanías salvadoreñas

Fuente: centro de documentación de CONAMYPE.

iii. Producción:

Una de las debilidades identificadas a través del diagnóstico del sector artesanías es la baja productividad, en la mayor parte de los talleres. Esto es una limitante para el crecimiento del sector, ya que no le permite ampliar su producción, diversificación de productos, mejorar su eficiencia y superar los atrasos en la entregas de los pedidos.

Los grupos estratégicos buscan mejorar la productividad de los talleres, su eficiencia y asegurar la calidad de las artesanías. Así mismo desarrollar toda una cultura de calidad e innovación de diseños con características competitivas y globalizadas como se dice en la visión del grupo estratégico.

El uso racional de los recursos, la búsqueda y aprovechamiento de las mejores materias primas, la planificación de la producción, uso de equipos y herramientas, seguridad e higiene en los talleres y la reducción de impactos medioambientales generados por los procesos productivos, son estrategias a seguir por los grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son una oportunidad de implementar las actividades antes mencionadas, con el apoyo de instituciones que brindan apoyo tecnológico. Sin embargo una coordinación de todos los esfuerzos que instituciones realizan en los diferentes centros de producción de artesanías. Resulta necesario para lograr mayores beneficios para el sector la coordinación entre ellas.

A continuación en el cuadro se muestran las acciones para vincular a las instituciones que pueden brindar apoyo a los talleres de forma coordinada con el objeto de no duplicar esfuerzos.

Cuadro P11: Acciones para producción.

Acción	Institución	Objetivo que se busca
Capacitación en Procesos	CEDART	Orientar y formar a los artesanos de los grupos estratégicos en la mejora de procesos y en la búsqueda de materiales alternativos disminución de desperdicios para mejorar su actividad productiva.
Creación de nuevos Diseños	CEDART	Fomentar por medio de los Cedart la creatividad en los artesanos a fin de contar con una amplia gama de artesanías de gran valor cultural, que cumplan con los requisitos establecidos.
	UES	involucrar a los estudiantes de la carrera de artes de la UES para ayudar a los artesanos en la concepción de nuevos diseños y formas.
Planificación de la producción	CEDART	Capacitar a los artesanos del GE en la planificación de la producción para obtener un mejor desempeño eficiente de la actividad.
Aseguramiento de la calidad	CEDART	Capacitar a los artesanos en la búsqueda de una cultura de calidad para obtener artesanías acorde a las exigencias del mercado.
	CONAMYPE (Centro de Documentación)	Aprovechar la información existente en el centro de documentación de CONAMYPE acerca de temas sobre la producción y la calidad.
Conservación del Medioambiente	Ministerio del Medioambiente y Recursos naturales	Establecer los impactos Medioambientales y definir las acciones correctivas necesarias para minimizarlos con el objeto de tener una gestión responsable del medioambiente.

Fuente: centro de documentación de CONAMYPE.

iv. Administración:

La organización de los grupos estratégicos está fundamentada en el trabajo sinérgico de cada equipo o comité establecido en la organización funcional aplicada a ellos.

Con esto se pretende que cada equipo o comité busque lograr sus propios objetivos mediante una serie de acciones encaminadas a conseguir los objetivos generales del grupo estratégico.

Los artesanos tienen la oportunidad de participar de forma específica en cada una de las áreas que prefiera trabajar sin dejar de lado la gestión de su propio taller aplicando las recomendaciones de los otros equipos en su taller.

El equipo de administración de los grupos estratégicos deberá coordinar esfuerzos con instituciones que apoyan al sector a fin de obtener mejores resultados. Además controlar el trabajo de los otros equipos del GE para mantener una relación armoniosa dentro de él.

La búsqueda de herramientas que mejoren la gestión administrativa de los talleres del sector artesanías es fundamental y se deben determinar claramente las fuentes de información y obtención de dichas herramientas. A continuación se muestra el cuadro con las acciones necesarias y las instituciones o sectores de apoyo para desarrollarlas:

Cuadro P12: Acciones de administración.

Acción	Instituciones y/o programas	Objetivo que se busca
Búsqueda de programas de apoyo	CONAMYPE Programa de apoyo a emprendedores	Formar a los artesanos con una visión empresarial emprendedora e innovadora para el crecimiento de sus talleres
	Requisitos legales	Coordinar esfuerzos a fin de establecer claramente los requisitos necesarios y convenientes para el Desarrollo del sector
Mejoras en la Organización	CONAMYPE, CASART, FADEMYPE, FUSADES FUNDAMYPE, AMPES SWISSCONTACT	Establecer los aspectos organizativos y del Desarrollo organizacional que permita una mejor gestión empresarial.

Fuente: centro de documentación de CONAMYPE.

b. Acciones para conseguir las estrategias internas.

La implementación de las estrategias y de las guías como acciones específicas, está conferida a la institución de acopio de la información o ejecutora del proyecto, para que estas puedan adaptarse para la aplicación sencilla y comprensible de los talleres independientemente cada uno de ellos a aunque no pertenezcan al GE. A continuación se desarrollan las siguientes acciones.

i. Administración por objetivos en grupos estratégicos.

Guía de Administración por Objetivos para el GE



Contenido de la Guía

- ✘ **Introducción**
- ✘ **Propósito de la guía**
- ✘ **Usuarios de la guía**
- ✘ **Administración Por Objetivos En Grupos Estratégicos.**
- ✘ Fases de la administración por Objetivos
 - **FASE 1:** Objetivos De El Grupo Estratégico.
 - **FASE 2: Planeación de la Acción.**
 - **FASE 3:** Autocontrol.
 - **FASE 4:** Revisiones Periódicas.
- ✘ **Principios de la estructura del sistema de Administración por Objetivos**

Introducción

En el Grupo Estratégico se potencia el trabajo en equipo de los artesanos de cada taller pertenecientes a éste.

Cuando se tiene una visión de trabajo en equipo y el establecimiento de objetivos claves para desarrollar estrategias que permitan la consecución de los mismos, se hace necesario una buena administración, que asegure el buen funcionamiento de la organización.

La visión del Grupo Estratégico es a largo plazo ya que se pretende involucrar al mayor número de talleres que según su condición y características conformen Grupos estratégicos en sus municipios, incentivando el desarrollo integral del sector artesanas.

La administración por objetivos implica una definición clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, con el establecimiento de un programa realista para lograrlo y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos.

La guía presenta los principios básicos de la Administración por Objetivos y las ventajas de su aplicación.

La guía de Administración por Objetivos presenta una serie de fases a seguir para implementar el sistema de administración.

Cada una de las fases establece aspectos particulares para la aplicación efectiva de cada una de ellas y lograr un trabajo sinérgico del Grupo Estratégico a través de los equipo de trabajo conformados por los artesanos de cada taller pertenecientes al Grupo.

Para la implantación de este sistema de administración, se tomará el enfoque de educación, el cual consiste en capacitar a los miembros sobre el tipo de administración que se implantará, se debe mostrar que es, como funciona, ventajas y limitaciones de la misma, así como el compromiso que tienen todos los miembros para cumplir con los lineamientos de la dirección general

Propósito de la guía

Con la guía de administración por objetivos se pretende que artesanos conozcan las ventajas de lograr desarrollar una buena organización de sus talleres así como el diseño de los mecanismos de control y administración para el buen funcionamiento de sus negocios relacionados con la elaboración y comercialización de artesanías

Usuarios de la guía

El uso, interpretación e implementación del manual está referido al Dueño(a) del taller y/o responsable del mismo, como también al equipo o departamento de calidad en el caso de existir. Este debe asegurarse que la calidad sea una filosofía en el quehacer del taller.

Para el caso de aquellos municipios en los que existen esfuerzos institucionales como programas de apoyo al sector como los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), será el consultor encargado de la interpretación del manual, sin embargo el responsable último tanto de la implementación como de los resultados será el artesano o dueño del taller.

Para estructurar una buena administración por objetivos

Para estructurar un sistema de administración por objetivo hay que tomar en cuenta los siguientes principios:

- 1) Cuanto más claro y preciso es el objetivo propuesto, mayor será la probabilidad de lograrlo.
- 2) El segundo principio hace énfasis en el compromiso que adquieren los dueños y los empleados al definir sus propios objetivos, ya que su contribución a la organización se evaluará y comprobará en términos de la comparación de los objetivos previamente fijados con los resultados obtenidos.

Estos principios deben estar muy claros para todos aquellos que conforman los grupos estratégicos, esto garantizara el buen funcionamiento del sistema de Administración por objetivo.

La forma mas adecuada para que funcione la administración por objetivo es la educación que deben tener todos los miembros que conforman el grupo, esto garantizara que todos sigan los mismos objetivos y metas.

Para poder aplicar de forma adecuada la administración por objetivo se debe tener bien definida la estructura organizativa que tendrán los grupos estratégicos, la organización se presenta a continuación:

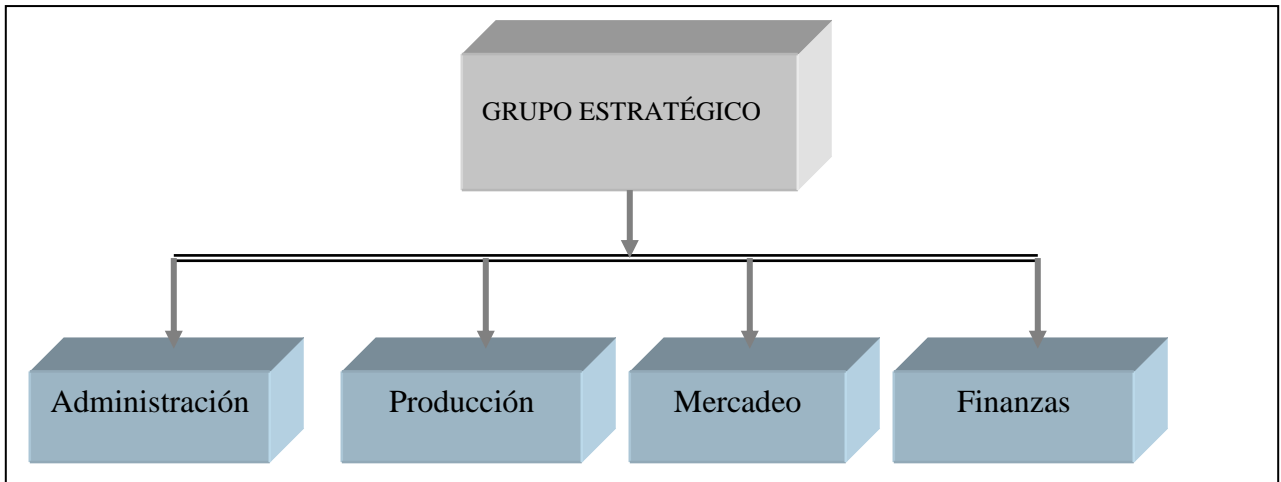


Figura P6: Organigrama del Grupo Estratégico.

El organigrama muestra con claridad la estructura organizativa que tendrán los grupos estratégicos, para lo cual se tiene:

Grupo Estratégico.

Dentro de la dirección general del grupo estratégico se darán los lineamientos necesarios para el buen funcionamiento de estos, estos lineamientos son:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos Generales.
- Estrategias Generales.

La dirección general se encargara de velar por la coordinación y el buen funcionamiento de todas las áreas que componen al grupo estratégico.

Administración.

Esta brindara apoyo logístico a todo el grupo, se encargara de administrarlo y velar por el buen funcionamiento del grupo.

Producción.

Se encargaran de todos los aspectos relacionales a la elaboración el producto, Ali como de la calidad de los mismos.

Comercialización.

Tendrá a su cargo todo lo relacionado a la búsqueda de nuevos mercados, así como la promoción de los productos.

Finanzas.

Se encargaran de todo los aspectos contables del Grupo Estratégico, así como la búsqueda de fuentes de financiamiento para su desarrollo.

La Aplicación De La APO, Se Realizará En Cuatro Fases Bien Definidas:

FASE 1.

Misión:

El Grupo Estratégico es una entidad que integra a talleres artesanales con características similares que elaboran artesanías decorativas y utilitarias para ambientar casas y oficinas, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de tecnología apropiada, proveedores confiables y bajo una logística de trabajo sinergizando y desarrollando de manera sostenible al sector Artesanías.

Visión:

Llegar a ser el Grupo de artesanos con mayor liderazgo en Centroamérica en el mercado de artesanías decorativas y utilitarias; productos globalizados que sobresalen por su alta calidad y su identificación con la cultura salvadoreña. Alcanzar el éxito debido a la sinergia y mejoramiento continuo, como la gestión responsable del medio ambiente y la filosofía del trabajo en grupo, principios que permitirán el desarrollo sostenible del sector artesanías.

Objetivos De El Grupo Estratégico...

- Lograr que los talleres de artesanías integrados al Grupo Estratégico alcancen el desarrollo sostenible por medio del trabajo sinérgico y desarrollen ventajas competitivas.
- Buscar y diversificar las formas de comercialización, para obtener mayores beneficios y la participación el mercado.
- Aumentar los beneficios obtenidos por la comercialización directa de artesanías tanto a nivel nacional como

internacional.

- Establecer un proceso continuo de innovación y desarrollo de nuevos productos para ampliar la oferta de artesanías salvadoreñas...
- Aumentar la productividad de los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico con el fin de alcanzar la eficiencia en la actividad productiva.
- Asegurar la calidad de los productos para obtener artesanías competitivas y de gran valor cultural.
- Controlar y calcular los costos de los contratos de trabajo, a fin de proporcionar a la empresa, información útil y precisa para la toma de decisiones en las áreas de comercialización y producción

Cuadro P13: Objetivos Por Áreas.

Áreas.	Objetivos
Administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en una organización funcional la cual persiga los mismos objetivos. • Apoyar a todas las otras áreas en la toma de decisiones y logística.
Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los pedidos en el tiempo que se ha estipulado. • Garantizar la calidad de las artesanías que han sido elaboradas por el grupo estratégico. • Aplicar procesos limpios que no dañen el medio ambiente. • Estandarizar los diseños en los talleres que se encuentren dentro del grupo estratégico.
Mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los canales adecuados de comercialización que tendrán las artesanías. • Desarrollar diseños, que estén de acuerdo con la exigencia de los clientes. • Conocer los trámites requeridos para exportar artesanías. • Búsqueda de nuevos clientes tanto nacionales como internacionales.
Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar una contabilidad semi formal de los pedidos que se le hacen al grupo estratégico. • Gestionar fuentes de financiamiento. • Costear el valor real de los productos ofertados, especialmente los de nuevos diseños. • Elaborar un programa de costos que sea un instrumento útil para el control del sistema de costos de producción, etc.

Fuente: Autores GMP.

FASE 2.

Planeación de la Acción.

Para poder conseguir los objetivos planteados, se necesita seguir un plan, para ello dicha área cuenta con herramientas que le ayudara a conseguir sus objetivos.

Administración.

La Administración Por Objetivo.

“La administración por objetivos implica una definición clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, con el establecimiento de un programa realista para lograrlo y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos”.

La Organización Funcional.

Se refiere a la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente. Aplica el principio de especialización de las funciones para cada tarea.

Dichas técnicas ayudaran a que los grupos estratégicos, funcionen de forma eficiente en el área administrativa.

Producción.

Proceso de Diseño.

El proceso de diseño es una técnica, que ayudara al artesano a innovarse constantemente, ya que la variedad y exclusividad de los diseños garantizan un buen posicionamiento en los diferentes mercados (Nacionales e Internacionales).

Planificación de la Producción.

La planificación de la producción ayuda al artesano a organizar su proceso productivo, para evitar retrasos en la entrega del producto.

Control de Calidad en Puntos claves.

El control de calidad es importante en el proceso ya que de este depende la calidad del producto a ofertar va sea en el mercado nacional como el internacional.

Mercadeo.

Técnicas de comercialización.

Ayudara al artesano ha visualizar los mejores canales para la comercialización de sus productos.

Exportación.

Proporcionara una guía para que el artesano se pueda convertir en verdadero exportados de sus productos.

Finanzas.

Costeo de Productos.

Un sistema de costeo por órdenes de trabajo es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y de conversión, con esto se podrá valorar el verdadero costo que tienen los productos.

Sistema Contable.

Se diseñara un sistema para organizar la contabilidad tanto de grupos estratégicos como de los talleres.

FASE 3.

Autocontrol.

Implantación y toma de acciones correctivas.

Para la implantación de este sistema de administración, se tomara el enfoque de educación, el cual consiste en capacitar a los miembros sobre el tipo de administración que se implantara, se debe mostrar que es, como funciona, ventajas y limitaciones de la misma, así como el compromiso que tienen todos los miembros para cumplir con los lineamientos de la dirección general.

En esta etapa los miembros pueden hacer ajustes en los aspectos tanto de objetivos, misión, visión, metas, etc. para poder empezar este tipo de administración en total armonía.

Para su capacitación Sobre la Administración por Objetivo Se debe tener en cuenta:

DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO (APO)

La administración por objetivos es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes de esa tarea.

Existen varias definiciones sobre la administración por objetivos entre las cuales se citan las siguientes:

📖 “La administración por objetivos implica una definición clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, con el establecimiento de un programa realista para lograrlo y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos”⁵³.

📖 “Un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y se emplean éstas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”⁵⁴.

PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO.

La estructura del sistema de la administración por objetivos, está fundamentada en dos grandes principios, que deben estar presentes durante el diseño e implantación del sistema.

1. Cuanto más claro y preciso es el objetivo propuesto, mayor será la probabilidad de lograrlo.
2. El segundo principio hace énfasis en el compromiso que adquieren los jefes y los subordinados al definir sus propios objetivos, ya que su contribución a la organización se evaluará y comprobará en términos de la comparación de los objetivos previamente fijados con los resultados obtenidos.

VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO.

La aplicación de cualquier sistema lleva consigo la obtención de beneficios futuros, que justifiquen la aplicación del mismo; Es por ello que el Sistema de Administración por Objetivos tiene, entre otras, las ventajas siguientes:

⁵³ George L. Morrissey.

⁵⁴ George S. Odiorne,

Existe un compromiso en la planeación.: La planeación es más efectiva, ya que en ella intervienen todos los niveles jerárquicos de la organización de grupos estratégicos, lo cual permite que todos conozcan los objetivos de la empresa y que también participen en la elaboración de los planes de acción, considerando los recursos disponibles.

La evaluación es más objetiva: El encargado que aplica el Sistema de administración por Objetivos, realiza un verdadero trabajo administrativo, cuya efectividad se evaluará en función del logro de los objetivos propios y de la organización; de esta manera se propicia mayor rendimiento gerencial.

Genera compromisos: Cada uno de los miembros de la organización establece sus propios objetivos y metas de acuerdo a los recursos disponibles y a sus necesidades particulares.

Determina lineamientos para el control: Dado que se comparan los resultados planeados contra los ejecutados, se obtienen los lineamientos para que el control se convierta en una herramienta efectiva que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y la adopción de medidas correctivas.

Aumenta la motivación para lograr mayor productividad: Cuando todos los miembros de una organización se sienten participes de un sistema, esto hace aumentar su motivación hacia la consecución de los objetivos particulares y generales de la empresa, lo cual redundará en una mayor productividad, ya que su esfuerzo estará dirigido no sólo a alcanzar el resultado deseado, sino superarlo.

Mejor coordinación de las actividades: Al identificar los propósitos que persigue la organización, se facilita la integración de sus actividades, ya que cada uno de los miembros que le integra sabe con claridad cuál es su contribución para el logro de los objetivos esperados.

Mejora de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados: Una de las ventajas del Sistema de Administración por Objetivos, es la participación de todos los miembros de la organización; esto propicia la negociación de metas y objetivos que facilita la toma de

decisiones dentro de su área de trabajo que le corresponde; así se logra una mejor relación entre jefes y subordinados.

Las metas no son impuestas: Debido a que el individuo interviene en la fijación de metas, éstas no son impuestas, es decir, que son negociadas entre los miembros de los equipos de trabajo.

LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO.

Como contra partida a los beneficios que proporciona el Sistema de Administración por Objetivos, existen algunas limitaciones en su implantación, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Dificultad para el establecimiento de objetivos y metas: Esta situación surge debido a que en el sistema de administración tradicional, a cada empleado se le asignan las responsabilidades que va a realizar, y el solo se concreta a obedecer las ordenes del superior; en cambio, en el sistema APO, cada miembro de la organización cuantifica los resultados que espera lograr al final de un período; lo cual resulta difícil para aquellas unidades en las que los resultados son intangibles pero decisivos para el desarrollo personal y organizacional.

Tendencia a establecer objetivos y metas a corto plazo: Cuando se involucra a las personas en el establecimiento de objetivos y metas, aquellas encuentran más fácil la cuantificación de resultados a corto plazo, porque se visualiza rápidamente su efectividad.

Resistencia al cambio: Como es normal, todo cambio causa malestar entre los miembros de la organización, tanto en los niveles superiores como los niveles operativos. Unos creen que la APO disminuye su autoridad y otros que aumentan sus responsabilidades.

El establecimiento de objetivos a veces requiere mucho tiempo: Debido a que la formulación de los objetivos es la actividad medular en el proceso de Administración por Objetivos, se da el problema de que las personas dedican mayor tiempo y esfuerzo a establecerlos, que en llevarlos a cabo.

Su implementación demanda algunos cambios en la organización: Para establecer el sistema APO, es necesario mejorar algunas variables Psicosociales, tales como: la comunicación y la motivación.

Los resultados de la APO, generalmente se obtienen a largo plazo: La eficaz implementación del sistema requiere mucha capacitación y concientización constante de los miembros de la organización; por lo tanto, ello hace que los frutos de su aplicación se tiendan a obtener a largo plazo. Por tal motivo, algunas veces en sus inicios el sistema puede causar frustraciones y desmoralizaciones; pero después de haberse introducido completamente, sus resultados no dejan de esperar.

FASE 4.

Revisiones Periódicas.

Revisión de progreso de los objetivos.

Para analizar el avance que han tenido los objetivos es necesario hacerse una serie de preguntas por cada área del grupo estratégico, esta revisión se deberá cada año.

Cuadro P14: preguntas para las revisiones.

ÁREAS	PREGUNTAS.
Dirección General.	¿Se esta cumpliendo el Objetivo General? ¿Estamos por convertirnos en un ente legal? ¿Perseguimos los mismos objetivos todos los miembros del Grupo? ¿Se desea continuar con el Grupo Estratégico?
Administración.	¿La forma de administración empleada ha reducido costos? ¿La administración empleada nos ha ayudado a crecer como grupo? ¿Qué tan organizados estamos?
Producción.	¿Se cumplen con los pedidos en los tiempos estipulados? ¿Se mantiene la calidad de los Productos? ¿Se innova constantemente? ¿Se estandarizan los diseños para todos los miembros del grupo estratégico?
Mercadeo.	¿Se ha aumentado la cartera de clientes tanto nacionales como internacionales? ¿Se han tenido reclamos en los productos? ¿A cuantos países Exportamos?
Finanzas.	¿Nuestras ganancias han aumentado? ¿Se vende a precio justo? ¿Somos sujetos a líneas de créditos?

Fuente: Autores GMP.

ii. Diseño de una Guía de organización Funcional.

DISEÑO DE UNA GUIA DE ORGANIZACION FUNCIONAL



CONTENIDO DE LA GUIA

- Introducción
- Propósito de la guía
- Usuarios de la guía
- La organización funcional del Grupo
Estratégico
- Ventajas y desventajas de la organización
Funcional
- Aplicación de la organización funcional al
Grupo Estratégico
- Objetivos, funciones y actividades de los
comités del Grupo Estratégico

Introducción

La ausencia de una forma de organización en el sector artesanías es evidente, ya que los talleres que se dedican a esta labor son pequeños no tienen acceso a información y asesoría relacionada con el desarrollo de una buena organización que les permita obtener mayores beneficios de su actividad.

La guía de organización funcional pretende mostrar a los artesanos un modelo de organización basado en el trabajo de equipo, ya sea este dentro de una empresa o taller o bien dentro de una organización del tipo asociativa.

En ella se presentan los lineamientos para implementar dicha guía expresada en objetivos, políticas y funciones de cada uno de los equipos de trabajo.

Propósito de la guía

La guía pretende mostrar la forma de trabajar por equipos, para lograr objetivos comunes para los miembros de una misma organización o empresa y/o taller. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación.

Usuarios de la guía.

La guía puede ser usada por aquellos artesanos interesados en desarrollar una buena organización dentro de su taller, a través de una capacitación que puede acceder por medio de la institución gestora de los proyectos de apoyo del sector Artesanías.

La organización funcional del G.E

Se refiere a la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente. Aplica el principio de especialización de las funciones para cada tarea.

La organización funcional es la base de uso más común para la estructura de actividades y se hayan presentes en algún nivel de la estructura organización de casi todas las empresas.

El principio fundamental es el *Staff*.

Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

1. **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
2. **Línea directa de comunicación:** Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
3. **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
4. **Énfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Ventajas de la Organización funcional.

- Cada órgano, departamento, comité realiza únicamente sus funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales
- Maximiza Especialización
- Comunicación directa más rápida
- Se simplifica la capacitación del personal
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas de la Organización funcional:

- Tendencia a la competencia entre los especialistas
- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía
- El punto de vista del personal clave, se sobre-especializa y estrecha
- Subordinación Múltiple
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adopción a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

Campo de aplicación de la organización funcional:

Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

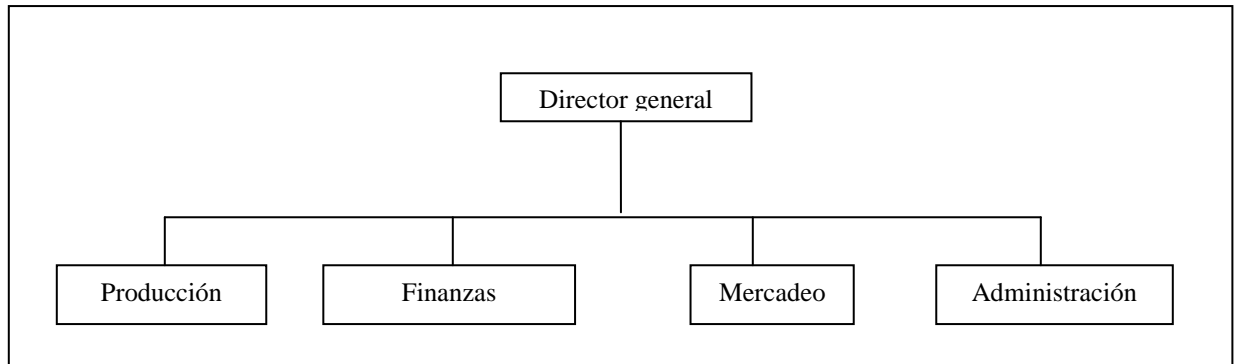


Figura P7: Organigrama de una empresa

Comités

El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración.

Existen diferentes clases de comités los que hacen *funciones administrativas*, los que realizan *funciones técnicas*, y los que realizan el *estudio de problemas* y aquellos que *proveen recomendaciones*.

1. Una conclusión justa exige una variedad de información; sería el caso de los comités de investigación sobre productos, precios, salarios, etc.
2. Si fuese necesario, la obtención de varias personas calificadas para la toma de decisiones importantes.
3. Si el éxito del cumplimiento de estas acciones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles.
4. Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien ajustadas.

Aplicación de la Organización Funcional al Grupo Estratégico.

Se entiende como Grupo Estratégico para este caso en particular “Un grupo de talleres que elaboran artesanías correspondientes a un mismo sector productivo, que siguen estrategias comunes para lograr beneficios de la organización”

La organización funcional resulta adecuada en el sentido que la organización de un Grupo estratégico estará basada en el trabajo sinérgico realizado por equipos, comités formados por los mismos artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico y supervisados por un dirigente superior pudiendo ser este parte de la institución gestora del proyecto.

La conformación de comités dentro del Grupo Estratégicos estará coordinada por un supervisor y los miembros de cada equipo se integrarán según su potencial y preferencia. Los equipos de trabajo de la organización estarán relacionados íntimamente entre sí, ya que corresponden a las principales áreas de gestión planteadas en el esquema de organización funcional.

Por supuesto las funciones de cada uno de los equipo de trabajo vinculados a las principales de áreas de gestión como ya se mencionó serán definidas de forma clara y explícita fomentando con ello la especialización de los equipos.

El siguiente esquema presenta el funcionamiento de los equipos.

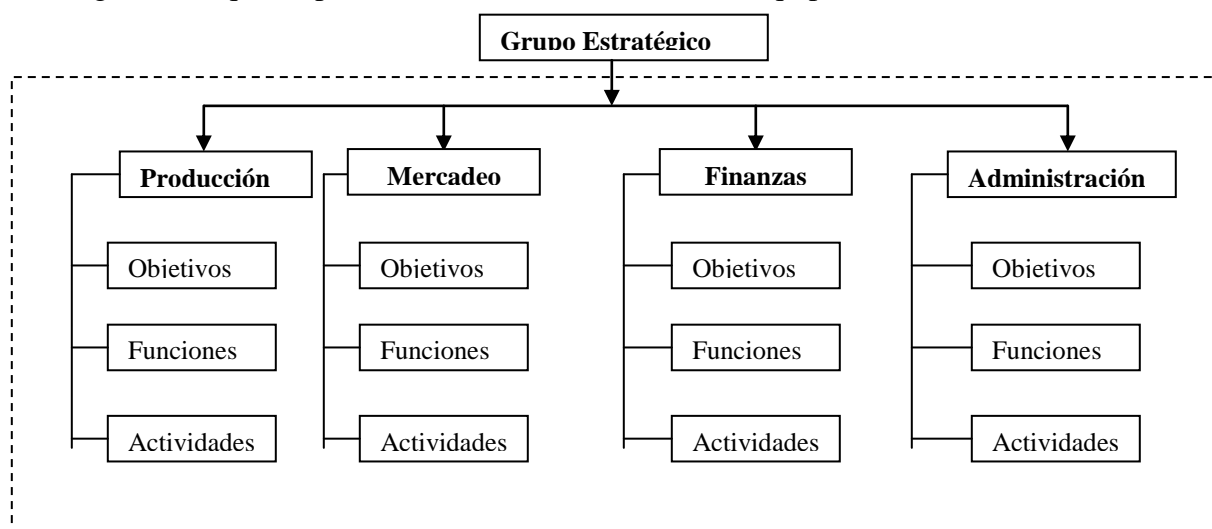


Figura P8: Organización del Grupo Estratégico

Objetivos y funciones de los Comités del Grupo Estratégico

ADMINISTRACIÓN.

Objetivo:

Desarrollar la capacidad administrativa de los talleres de artesanías para lograr una mayor eficiencia desde el punto de vista organizacional

Funciones:

- ✓ Buscar los mejores proveedores de materias primas, materiales e insumos para los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Buscar los beneficios de las economías de escala en la adquisición de los volúmenes de materias primas.
- ✓ Gestionar y programar los diferentes módulos de capacitación en las áreas de gestión interna de los talleres.
- ✓ Capacitar a los auditores de calidad para asegurar la calidad de los productos.
- ✓ Elaboración de un plan de trabajo para los diferentes comités del grupo estratégico.
- ✓ Promover el desarrollo organizacional de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Coordinar esfuerzos con instituciones que apoyan al sector y con los mismos talleres.
- ✓ Programar la participación de los talleres pertenecientes al grupo estratégico en eventos como ferias y exposiciones de promoción de artesanías.

MERCADEO.

Objetivo:

Lograr el posicionamiento de las artesanías salvadoreñas de forma competitiva tanto en el mercado local como internacional para obtener mayores utilidades

Funciones:

- ✓ Buscar nuevos mercados para la comercialización de las artesanías que son producidas por los talleres pertenecientes al grupo estratégico.

- ✓ Establecer los diferentes canales de comercialización utilizados por el grupo estratégico para hacer llegar sus productos hasta los clientes.
- ✓ Realizar un análisis de la demanda para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores.
- ✓ Definir las actividades y estrategias de promoción y ventas para dar a conocer las artesanías producidas por los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Enviar las solicitudes de producción según el tipo de artesanías hacia los diferentes talleres que conforman el grupo estratégico.
- ✓ Recibir las artesanías empacadas listas para su entrega o envío hacia los clientes.

PRODUCCIÓN

Objetivo: Aumentar la productividad y eficiencia de los talleres de artesanías para obtener productos competitivos.

Funciones:

- ✓ Planificar la producción de artesanías según la capacidad instalada de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Adquirir la materia prima necesaria para elaborar las diferentes artesanías.
- ✓ Diseño y elaboración de prototipos, patrones o moldes para elaborar las diferentes artesanías en cada uno de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Elaborar las órdenes de producción para cada taller del grupo estratégico.
- ✓ Establecer los puntos de control de participación de los auditores de calidad en el proceso de producción de cada taller.
- ✓ Entregar el producto terminado y empacado al equipo de mercadeo del grupo estratégico para su comercialización.

FINANCIERO-CONTABLE

Controlar los costos que se incurren en la elaboración de los productos, para establecer un precio real que sirva de insumo para la toma de decisiones

Funciones:

- ✓ Capacitar a los artesanos en materia de costeo para controlar todos los costos incurridos en la elaboración de los productos.
- ✓ Establecer por medio del costeo de los productos el precio de cada uno de estos.
- ✓ Creación y desarrollo de un sistema contable que permita tener una información contable ordenada de la actividad realizada.
- ✓ Analizar la información contable a través de la determinación de parámetros financieros.
- ✓ Buscar y gestionar los recursos económicos para el ejercicio de la actividad productiva de todos los talleres pertenecientes al grupo estratégico.

Actividades del comité o equipo de Producción

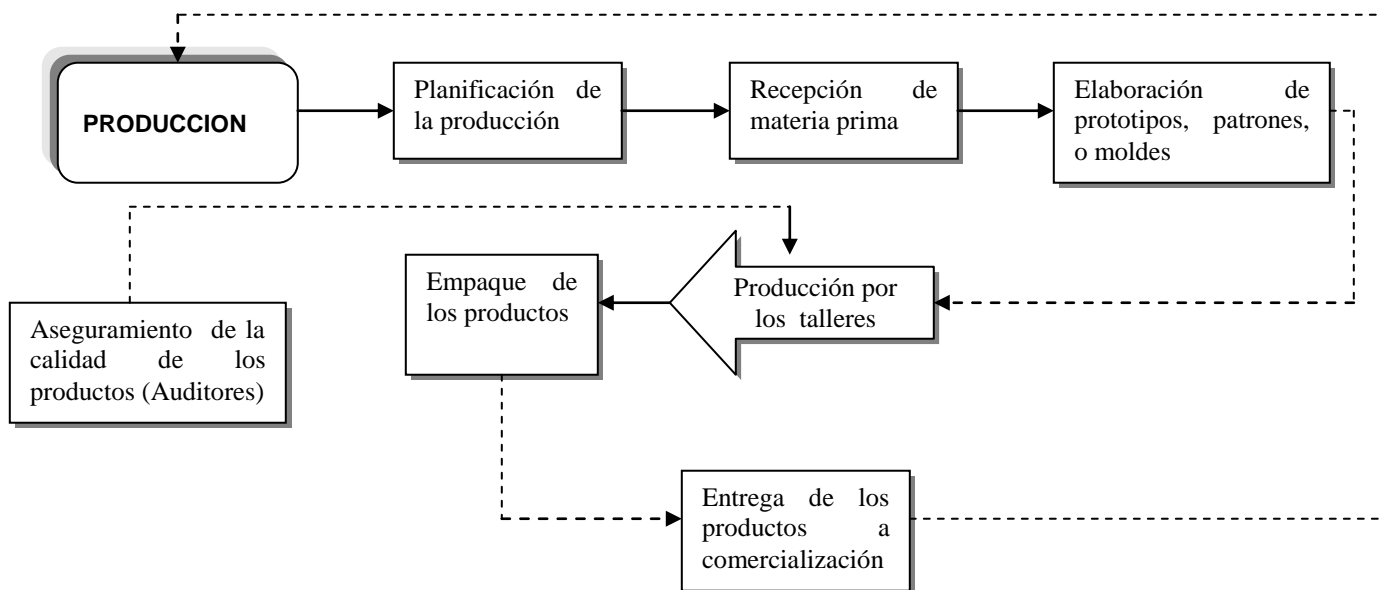


Figura P9 Esquema del funcionamiento del equipo de Producción del G.E

Actividades del comité o equipo de Mercadeo.

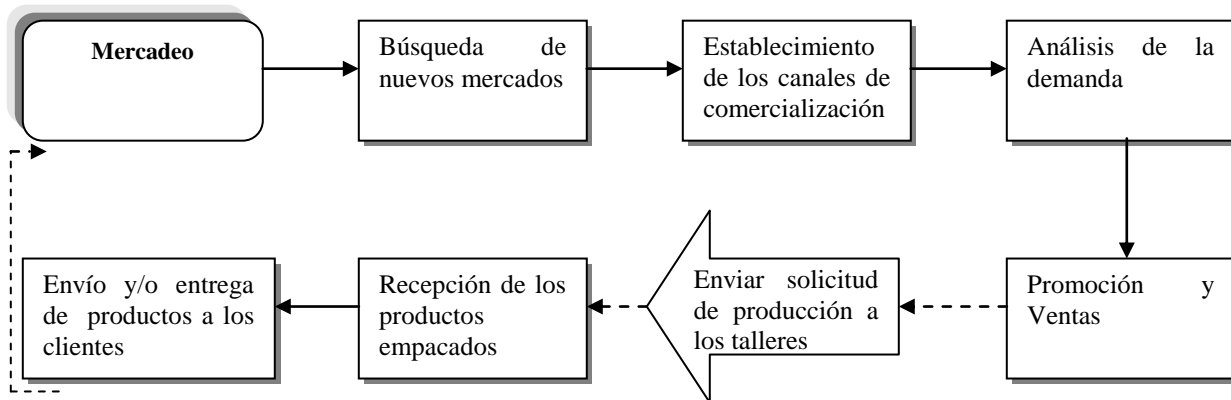


Figura P10: Esquema del funcionamiento del equipo de Mercadeo y Ventas del G.E

Actividades del comité o equipo de Administración.

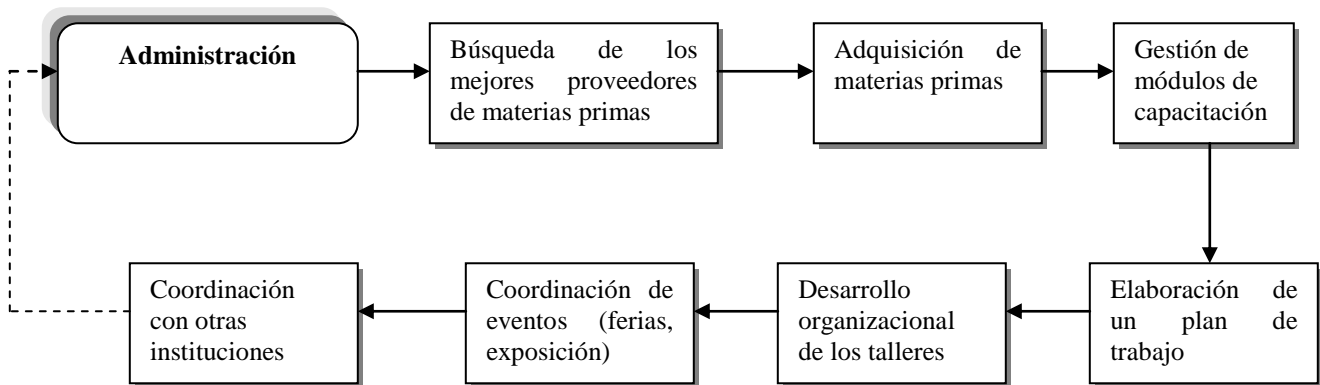


Figura P11: Esquema del funcionamiento del equipo de Administración del G.E

Actividades del comité o equipo de Finanzas.

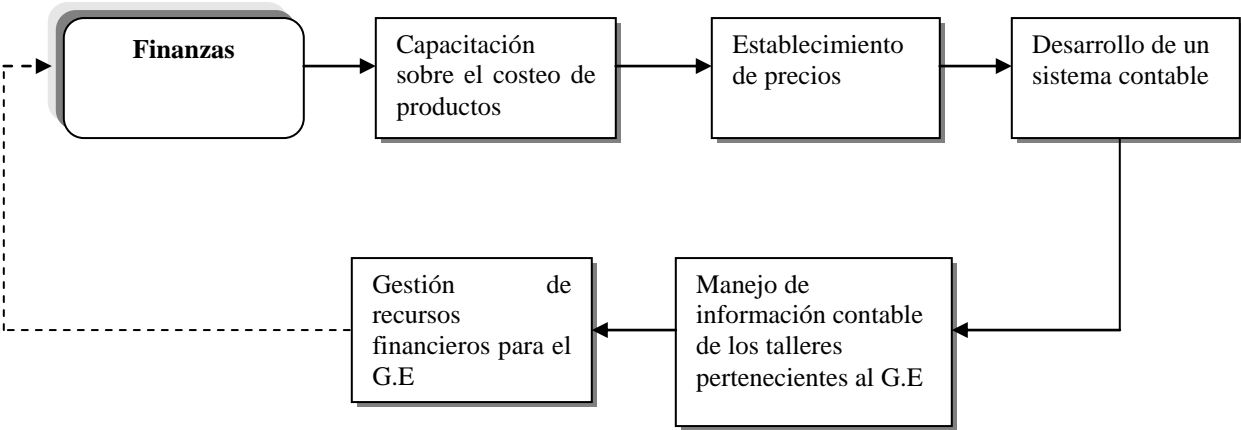


Figura P12: Esquema del funcionamiento del equipo de Finanzas del G.E

iii. Diseño de una guía de planificación de la producción para las empresas que conforman el grupo estratégico.

GUIA DE PLANIFICACION DE LA PRODUCCION



CONTENIDO DE LA GUÍA:

- Introducción
- Propósito de la guía
- Usuarios de la guía
- N° de horas laborales.
- Pronósticos de venta
- Inventarios.
- Balance de materiales.
- Pronóstico de producción

Introducción.

Para elaborar una planificación de la producción es necesario conocer pronósticos de ventas, es decir que, se necesitan datos del pasado, de lo contrario no sería un pronóstico. Al elaborar el pronóstico de la producción se obtendrá el número de unidades buenas en producción. Para poder hacer un pronóstico de producción se debe tener una base de información como:

- 👉 Pronóstico de ventas para cada período
- 👉 Días hábiles a trabajar en cada período
- 👉 Horas efectivas de trabajo
- 👉 Eficiencia de la planta
- 👉 Políticas de almacenaje

Todo esto es necesario para poder realizar una buena planeación de la producción. De estos elementos, con el que no se cuenta es con el pronóstico de ventas para cada periodo, ya que la mayoría de los talleres no lleva ningún tipo de registros⁵⁵.

Propósito de la guía

La guía pretende mostrar la forma de planificar la producción a fin de desarrollar una forma ordenada y segura que se traduzca en beneficios económicos, entregas puntuales, aprovechamiento de la capacidad del taller. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación.

Usuarios de la guía.

La guía puede ser usada por aquellos artesanos interesados en desarrollar una buena planificación de la producción dentro de su taller, a través de una capacitación que puede acceder por medio de la institución gestora de los proyectos de apoyo del sector Artesanías.

⁵⁵ el 85.9% de los talleres del sector no lleva ningún tipo de registros, dato proveniente del diagnóstico del sector artesanías.

Pronóstico de ventas para cada período:

Para hacer un pronóstico se puede hacer de dos tipos:

- Métodos cualitativos: que se basan principalmente en juicios y opiniones. Estos son útiles en situaciones donde se carece de datos históricos, o donde estos no son indicadores confiables de situaciones futuras, Principalmente porque se tienen situaciones de una dinámica acelerada (cambios rápidos).
- Métodos cuantitativos: Son utilizados cuando existen una cantidad de datos confiables que sirven para determinar patrones de comportamiento o relaciones que expliquen la demanda. Dentro de este tenemos dos tipos:
 - *Series de tiempo*: que tratan de explicar el comportamiento de la demanda al descomponerla en sus diferentes componentes, para determinar sus tendencias, ciclos, estacionalidades, etc.
 - *Modelos causales*: tratan de explicar matemáticamente la relación entre ciertos factores y la demanda del artículo que está siendo investigado, son independientes del tiempo, permiten establecer puntos de cambio y cambios fundamentales en los patrones de comportamiento de la demanda.

Para realizar la planificación de la producción de los talleres pertenecientes al GE, se utilizará una forma sencilla de ir registrando los datos de la demanda, esta consiste en la utilización de un formato de registro de la demanda, el cual debe ser utilizado para cada uno de los productos que se elaboren en los talleres de producción de artesanías, para que cada uno de estos productos tengan su propio registro de demanda. El formulario mencionado se presenta a continuación:

Cuadro P15: formulario para el registro de demanda.

REGISTRO DE DEMANDA
(NOMBRE DEL GE)

TALLER: _____ (3) _____ PRODUCTO: _____ (1) _____

PERIODO: _____ (2) _____

CLIENTE	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD VENDIDA
1		
2 (4)	(5)	(6)
3		
4		
n		
TOTAL		

Fuente: GMP

Del formato se tienen las siguientes partes

1. se refiere al producto del que se quiere llevar registros de demanda.
2. es el tiempo para el cual se quieren controlar los datos de la demanda, pudiendo ser en meses, trimestres, años, etc.,
3. se refiere al nombre específico del taller miembro al GE.
4. se refiere al nombre del cliente, para determinar una frecuencia de compra.
5. se refiere a la cantidad de productos que el cliente desea adquirir.
6. se refiere a la cantidad que el taller le vendió al cliente.

Del “TOTAL” nos interesa la suma de la cantidad de pedidos, ya que con esos datos por periodo se podrá definir el siguiente cuadro de demandas para realizar los pronósticos:

Cuadro P16: formulario de demandas

CUADRO DE DEMANDAS
(NOMBRE DEL GE)

TALLER: _____ (1) _____

PRODUCTO: _____ (2) _____

PERIODO	DEMANDA
(3)	(4)

Fuente: Autores GMP.

Del formulario se tiene que:

1. Nombre del taller miembro del GE.
2. Se refiere al producto al que se le esta registrando la demanda.
3. es el tiempo para el cual se quieren controlar los datos de la demanda, pudiendo ser en meses, trimestres, años, etc.
4. se refiere a la cantidad de productos que el cliente desea adquirir.

Para observar las variaciones de la demanda es necesario construir un gráfico que ayude a visualizar el comportamiento del producto, descubriendo los periodos de mayor y menor demanda del producto.

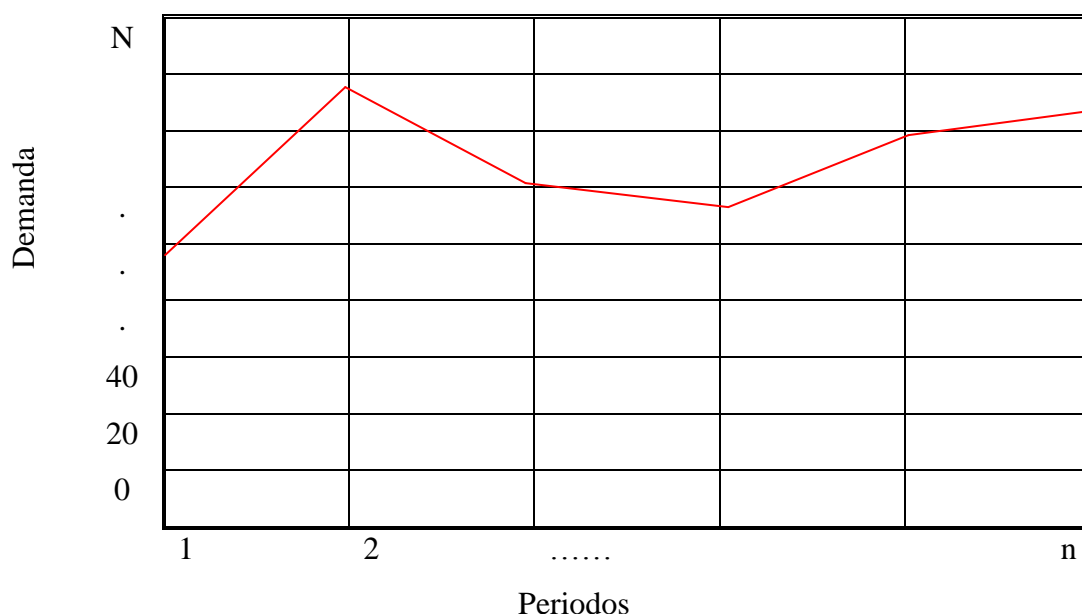


Figura P13: Grafica de periodos vrs. Demanda

Para tener una mejor comprensión de estos formularios y del registro de la demanda, se hará el siguiente ejemplo:

Supóngase que se han estado registrando las cantidades pedidas y vendidas de fachadas coloniales de tamaño mediano (indiferentemente de los colores). Como primer paso se hacen todos los registros en el formulario de *registro de demanda*, colocando el nombre del

cliente, la cantidad pedida por el y la cantidad que le fue vendida según sea la artesanía que se elabora.

REGISTRO DE DEMANDA		
GRUPO ESTRATEGICO LA FACHADA		
TALLER: <u>DUEÑAS</u>	PRODUCTO: <u>fachada colonial</u>	
2002	PERIODO: <u>1° enero-31 marzo de</u>	
CLIENTE	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD VENDIDA
1- Latín Craft	50	50
2- Nahanche	65	65
3- Hotel Radisson	40	40
4- Michael's store	100	85
5- Nahanche	35	35

Como segundo paso, registrar la demanda de un periodo (en este caso sería trimestralmente), lo único que debe hacerse es sumar todas las cantidades de productos pedidas durante el periodo que se lleva el registro del formulario de *registros de demanda*, trasladando este resultado al formulario de *cuadro de demandas*, para el caso del ejemplo la demanda para el primer trimestre es de 290 unidades, asumiendo que para los siguientes trimestres la demanda fuese de 300, 280 y 340 unidades respectivamente, tenemos que el formulario de *cuadro de demandas* quedaría entonces:

CUADRO DE DEMANDAS	
GRUPO ESTRATEGICO LA FACHADA	
TALLER: <u>DUEÑAS</u>	
PRODUCTO: <u>fachadas coloniales</u>	
PERIODO	DEMANDA (unidades)
1° trimestre	290
2° trimestre	300
3° trimestre	280
4° trimestre	340

Como tercer paso se procede a realizar un gráfico de periodo vs. Demanda, donde lo único que hay que hacer es trasladar a un gráfico la información de del formulario de *cuadro de demandas*, tal como se muestra el siguiente gráfico.

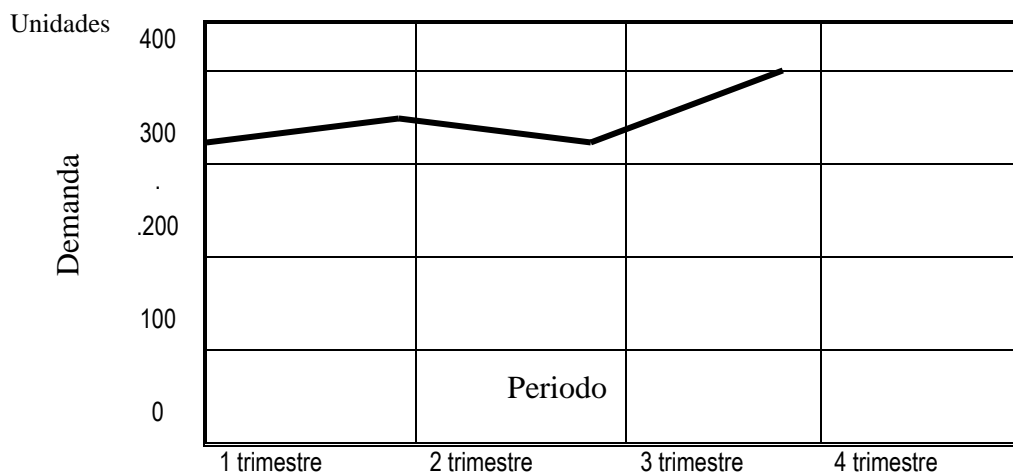


Figura P14: Grafico de demanda

De esta forma para el siguiente año el taller ya cuenta con registros de la posible demanda de las fachadas coloniales.

Días hábiles de trabajo:

Estos días hábiles de trabajo han sido determinados a partir de las horas laborales que debe realizar una persona según el código de trabajo. Además, los días de asueto que son de ley deben ser restados de esos días hábiles de trabajo, entonces tenemos que:

Días laborales: Lunes – sábado (hasta el mediodía)

Horas laborales (semana): 44 horas

Semanas al año: 52 semanas

Días de asueto: 10 días

Los días de asueto son: 1° de Enero, Jueves-Viernes-Sábado (Semana santa), 1° de Mayo, 6 de Agosto, 15 de Septiembre, 2 de Noviembre, el día principal de las Fiestas Patronales de cada centro de producción de artesanías, 25 de Diciembre.

Ritmo de producción

Para establecer el ritmo de producción se hace uso del pronóstico de ventas, este es estimado por los artesanos (pregunta 9, sección de mercadeo del cuestionario usado en el diagnóstico) de acuerdo a su experiencia en el negocio, puesto que no se tienen registros de datos que puedan ayudar a hacer un pronóstico de ventas.

Días laborales al año = $(52 \text{ semanas} \times 44 \text{ Horas/semana}) / (8 \text{ hr./día}) = 286 \text{ días laborales}$.

Restando los días de asueto: $286 - 10 = \mathbf{276 \text{ días laborales / año}}$.

Entonces para el cálculo del ritmo de producción:

- Ritmo de producción diario = $(\text{número de productos} / \text{año}) \div (276 \text{ días} / \text{año})$
- Ritmo de producción hora = $(\text{número de productos} / \text{día}) / (8 \text{ hrs.} / \text{día})$

Si no se cuenta con una producción continua, sino que por pedidos entonces el cálculo del ritmo de producción debe hacerse de la siguiente forma:

- Ritmo de producción diario = $(\text{número de productos} / \text{periodo de tiempo}) \div (\text{n}^\circ \text{ de días} / \text{periodo de tiempo})$
- Ritmo de producción hora = $(\text{número de productos} / \text{n}^\circ \text{ de días}) \div (\text{n}^\circ \text{ de horas} / \text{día})$

Por ejemplos: si se ha hecho un pedido de 50 joyeros decorados de la palma para un plazo de una semana laboral, el ritmo de producción diario sería entonces:

Ritmo de producción diario = $(54 \text{ joyeros} / \text{semana}) \div (6 \text{ días} / \text{semana}) = \mathbf{9 \text{ joyeros} / \text{día}}$

Eficiencia de las empresas:

Esta eficiencia debe ser clave para el desarrollo de las empresas dentro del GE, es decir obtener una eficiencia que le permita establecer una condición competitiva, por lo se puede

tomar como referencia la eficiencia utilizada en la industria manufacturera, la cual tiene que ser al menos de: **Eficiencia = 85 %**

Políticas de Inventario:

Un inventario es una cantidad de materiales que se almacenan para facilitar la producción de un producto o satisfacer las demandas de los consumidores. Incluyen suministros, productos en proceso y productos terminados.

Existen cuatro razones para llevar inventarios:

1. Protección contra incertidumbre.
2. Para producir y comprar bajo condiciones económicas ventajosas.
3. Para cubrir cambios anticipados en la demanda o la oferta.
4. Para mantenerle tránsito de materiales que se encuentran en camino de un punto al otro.

Costos de los inventarios:

- Costo de capital: es un costo de oportunidad ya que representa una inversión de dinero de la cual no se puede disponer, y se calcula acorde a la situación financiera del taller.
- Costo de almacenamiento: es el valor que se le asigna al espacio físico que se utiliza para el almacenamiento.
- Costo de obsolescencia, deterioro y pérdida: dependiendo del tipo de producto que se tenga almacenado puede tener estos costos. Por ejemplo en las artesanías no hay riesgos de obsolescencia, por lo que este costo queda descartado, pero en el caso de las telas o la madera que son artesanías que pueden dañarse con el tiempo se les asigna un costo de deterioro y aquellas artesanías como las elaboradas de barro, que corren el riesgo de sufrir daños por la manera en que se almacena o por que son muy frágiles se les asigna un costo de pérdida.
- Costos de compra, que es el costo que se le asigna a los suministros debido a fletes u órdenes de pedido.

- Costos de inexistencia: También es un costo de oportunidad, ya que es el costo que se asigna por no tener productos almacenados al momento de ser demandados.

El costo del inventario total debe ser la suma de todos los costos anteriores, pero debido a la falta de registros que actualmente poseen los talleres, se considera más práctico y sencillo para los artesanos el utilizar el *costo promedio*, para conocer en cualquier momento el costo total del inventario, este se puede obtener de la siguiente forma:

$$\text{Costo promedio} = \frac{(\text{existencia anterior} * \text{costo anterior}) + (\text{existencia nueva} * \text{costo nuevo})}{(\text{existencia anterior} + \text{existencia nueva})}$$

Por ejemplo: si se ha comprado nueva materia prima (24 libras de barro) a un costo de \$11.42 y se tienen en inventario existencia anterior de 5 libras de barro a un costo de \$2.38, se tendrá entonces que el costo promedio total de inventario es el siguiente:

$$\text{Costo promedio} = \frac{((5 \text{ lbs de barro} * (\$0.48/\text{lb})) + (24 \text{ lbs. De barro} * (\$0.48/\text{lb})))}{(5 + 24) \text{ lbs. De barro.}}$$

$$\text{Costo promedio} = (\$2.38 + \$11.42) \div (29 \text{ lbs. De barro}) = \$0.47 / \text{lb. De barro}$$

Hay diverso tipos y modelos de inventarios, pero el que se propone para los talleres del GE es el inventario de Demanda dependiente, puesto que la cantidad de existencia ordenada se basa en productos de nivel más alto.

Por ejemplo: si se desea elaborar jarrones con su respectivo yagual; la demanda del yagual dependerá de la demanda de jarrones

Para el control de inventarios también se cuenta con varios sistemas. El que se propone es un sistema de Cardex, debido que es un sistema sencillo y fácil de usar, además de que permite un control de suministros, productos en procesos y productos terminados.

Este sistema consiste básicamente en tarjetas, por medio de las cuales se registran las entradas y salidas de un producto o materia prima del inventario. Cada tipo de producto

debe poseer su propia tarjeta y una codificación única que lo diferencie de los demás. A continuación se presenta un modelo de cardex a utilizar:

Cuadro 17: formulario de tarjeta de cardex para el control de inventarios.

Nombre del producto o materia prima:							Código:			
FECHA	Costo Prom.	Entrada	Salida	SALDO	FECHA	Costo Prom.	Entrada	Salida	SALDO	
3	4	5	6	7						
		8			9				10	
Unidad de medida:			Tiempo de entrega:			Existencia mínima:				

Fuente: libro de Contabilidad general de Manuel de Jesús Martínez.

Del formulario se tiene que:

1. Nombre del producto o materia prima: este es el nombre del producto, por ejemplo, llavero decorado, joyero decorado, miniaturas de barro, india, fachada.
2. Código: es una contraseña que sirve para identificar a un producto en particular. El código debe ser único y se fija de acuerdo a ciertas reglas predefinidas, para agrupar productos similares, ya sea por su uso o naturaleza.

Por ejemplo: si un taller produce artesanías de barro podría utilizar un tipo de codificación distintivo que la diferencie de las demás. Por ejemplo si se producen, jarrones, fachadas y muñecas, los grupos podrían codificarse como:

A: Jarrones, B: fachadas, C: muñecas. Dentro de cada categoría seleccionada se podría seguir codificando de la siguiente forma: para el subgrupo A, se pueden distinguir los jarrones por sus tamaños en Grandes, medianos y pequeños, añadiendo de esta forma un carácter más a la codificación, por ejemplo:

1: Grande, 2: mediano, 3: pequeño. De acuerdo a las mismas versiones que se tengan del mismo producto se pueden codificar versiones más complejas, para ilustrar lo anterior suponga que los jarrones pueden ser agrupados por su color en

rojos, blancos y negros; por lo que es factible agregar un tercer carácter a la codificación, pudiéndose elegir los siguientes:

R: para color rojo, B: para color blanco, N: para color negro. Integrando los tres ejemplos se puede decir entonces que el código para un jarrón mediano negro sería: A2N, el código para un jarrón blanco y grande sería: A1B.

3. Fecha: en este campo se anota el día, mes y año en que se realice una transacción.
4. Costo promedio: ver costos de inventario.
5. Entrada: en este campo se registran las unidades que ingresan al inventario, pueden tratarse de productos terminados, productos en proceso o materia prima.
6. Salida: En este se registran el número de unidades que salen del inventario debido a que han sido vendidas si se trata de productos terminados, o materia prima que es trasladada a producción.
7. Saldo: Consiste en el total de unidades disponibles en inventario después de realizarse una transacción de entrada o salida, calculándose por medio de operaciones matemática de suma y resta. Si hay entrada de productos a inventario, el nuevo saldo será igual al saldo anterior, más el número de nuevas unidades ingresando al inventario; en caso contrario si hay producto saliendo del inventario, el nuevo saldo resultará de restar del saldo anterior el número de unidades vendidas o materia prima a ser utilizada.
8. Unidad de medida: Esta consiste en una descripción predefinida que permita cuantificar y clasificar un producto. Como por ejemplo: libra = lb. Metro = mt, yarda = yd, galón = gl, etc.
9. Tiempo de entrega: es el tiempo que transcurre desde que se hace un pedido de compra a un proveedor y este lo entrega o desde que un cliente hace un pedido de artesanías al taller y este lo entrega al cliente.
10. Existencia mínima: es el número mínimo de las unidades que se pueden mantener en el inventario. No sería una buena medida de inventario el ordenar una compra de materia prima cuando se llegue a alcanzar esta cifra. Es por esto que se hace necesario fijar un punto de reorden, el cual a su vez dependerá de las características del mercado y de la demanda pronosticada. Por ejemplo: si anticipadamente se sabe que para el mes de diciembre se tendrá una demanda de 100 hamacas y el mínimo

de mantener en inventario es de 15 unidades, a finales de noviembre será necesario elaborar por lo menos 80 unidades para poder satisfacer la demanda pronosticada. El mínimo de existencias puede ser fijado tomando en cuenta parámetros como el tiempo de entrega de materias primas así como datos de pronósticos, ya que del ejemplo anterior si se sabe que los hilos para hacer las hamacas tardan 10 días en recibirse, independientemente de la cantidad ordenada, a partir de la colocación de la orden de compra y que la capacidad de producción del taller es de 60 hamacas por mes, por lo menos para el 19 de octubre tendría que haberse ordenado la compra del hilo para hacer 60 hamacas, además tendría que haberse previsto que finalizado octubre se necesitaba una cantidad de 40 hamacas terminadas en inventario, teniéndose en cuenta que con estas cantidades se podría satisfacer la demanda de diciembre pero no se cumpliría con la existencia mínima para el mes de enero.

Para poder implementar un sistema de este tipo es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Decidir que tipos y cantidades de materiales y productos se desean mantener en inventario.
2. Codificar el material y los productos.
3. Establecer el tipo de estantería que resulte más conveniente para el almacenamiento del material y los productos.
4. Determinar como se ubicarán los materiales y productos en los estantes.
5. Identificar los estantes, para lo cual podrían utilizarse viñetas o etiquetas, las cuales deberán indicar el código del producto, nombre y descripción. Estas deben colocarse en algún lugar visible sobre el estante.
6. Para cada material y producto elaborar una tarjeta Cardex de control.
7. Colocar la tarjeta de control en un lugar visible del depósito que guarda al material o en el estante donde se guardan los productos.
8. Actualizar la información de la tarjeta cada vez que se realice una transacción que involucre al material

Hay que recordar que las tarjetas utilizadas en Cardex pueden ser utilizadas para llevar registros de inventarios de materias primas como de productos terminados o en proceso. A continuación se presenta un ejemplo para ilustrar su funcionamiento:

Se supondrá que para el 5-11-02 se han elaborado 50 nuevas hamacas en un taller de San Sebastián, el 11-11-02 se venden 15 unidades, el 12-11-02 se venden otras 35, el 13 se elaboran 25 unidades nuevas, el 14-11-02 se venden 20 unidades y así sucesivamente. Se tendrá que la tarjeta del cardex se usa de la siguiente forma:

Nombre del producto: hamaca ordinaria mediana								Código: HOM							
FECHA	Costo Prom.	Entrada		Salida		SALDO		FECHA	Costo Prom.	Entrada		Salida		SALDO	
5-11-02		50	Uni			50	Uni								
11-11-02				15	Uni	35	Uni								
12-11-02				35	Uni	0	Uni								
13-11-02		25	Uni			25	Uni								
14-11-02				20	uni	5	Uni								
Unidad de medida: unidad				Tiempo de entrega: semana				Existencia mínima: 5 unidades							

Consideraciones para los inventarios:

Para el sistema de inventarios las empresas deben hacer ciertas consideraciones para establecer un óptimo uso del espacio físico del taller de artesanías.

Consideraciones:

1. Determinar si las materias primas, materiales e insumos a utilizar son perecederos (si lo son cuanto es el tiempo de vida) o no.
2. Determinar el espacio que ocupan individualmente los elementos del punto anterior.
3. Determinar el periodo de producción a trabajar acorde al espacio físico de inventarios que se tenga.
4. Establecer cada que periodo de tiempo se realizaran los pedidos de materias primas, materiales e insumos.
5. Establecer para el almacenaje de producto terminado un periodo de producción, acorde al espacio físico que se tenga.

Política de venta:

Para las políticas de ventas las empresas deben considerar los siguientes aspectos:

Establecer el periodo de tiempo que el producto terminado deberá ser despachado.

- Para el despacho establecer como se manejará la unidad (n° de unidades por cajas).
- Establecer si se dará crédito, y el plazo que será otorgado a partir de la fecha de entrega.

Balance De Materiales:

En el proceso de elaboración de artesanías, se darán desperdicios, aunque de forma mínima; por lo que es necesario conocer cuanto son los requerimientos de materiales, materias primas e insumos de acuerdo como ingresen al proceso, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Establecer una cantidad de materia prima para la cual se hará el balance de materiales (de preferencia lo suficiente para elaborar varios productos).
2. Determinar como entran los materiales al proceso según las operaciones que se vayan realizando.
3. Determinar los desperdicios que se dan en las diferentes operaciones (desperdicios de materias primas, materiales e insumos) y expresarlos en porcentajes.
4. Determinar la cantidad de productos buenos que se obtuvieron a partir de la materia prima, los materiales e insumos.

De esta manera se puede determinar la cantidad de materiales que se necesitan para un número diferente de productos a elaborar, siguiendo los pasos anteriores de forma regresiva dentro de un esquema, puesto que ya se tendrían registrados los desperdicios del proceso.

El balance de materiales que se presenta a continuación en la figura P15:

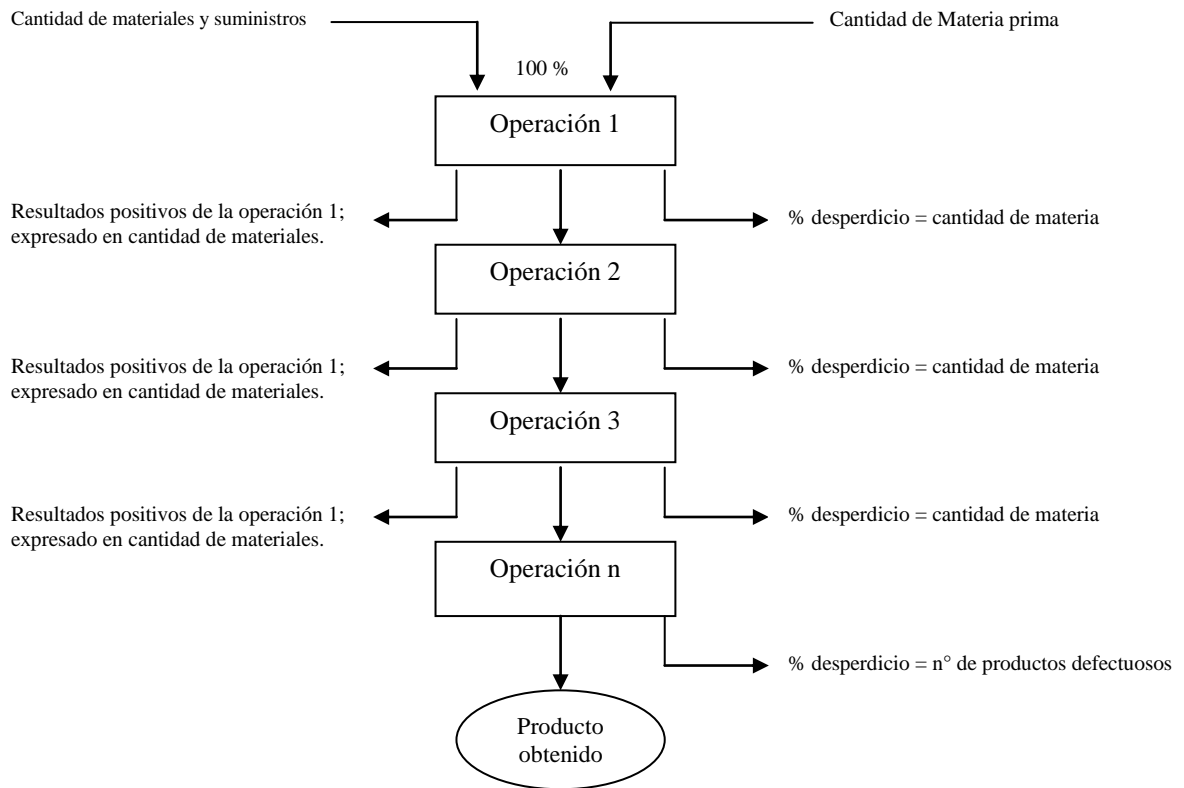


Figura P15: Esquema para el balance de materiales

Para una mayor comprensión se ilustra el siguiente ejemplo:

Se tiene que para la elaboración de una docena de comalitos (de adorno) de barro en un taller de Guatajiagua, entran en un inicio al proceso 3 lbs. De barro pigmentado con nacascol, la primera operación es el amasado, la cual se hace agregando $\frac{1}{2}$ litro de agua al barro, operación en la que se pierde un 2% de barro, una vez amasado el barro, se procede a la ejecución del modelado del comal (elaborado manualmente por el artesano) perdiéndose en esta operación un 2% de la mezcla, la siguiente operación es el secado al sol, operación en la que se pierden 1 unidad en promedio, la operación final es la quemada de los comales en un horno de leña, para lo cual se necesita un aproximado de 10 lbs de leña, en esta operación se pierde en promedio una unidad de productos.

Elaborando la figura del balance de materiales se tienen entonces:

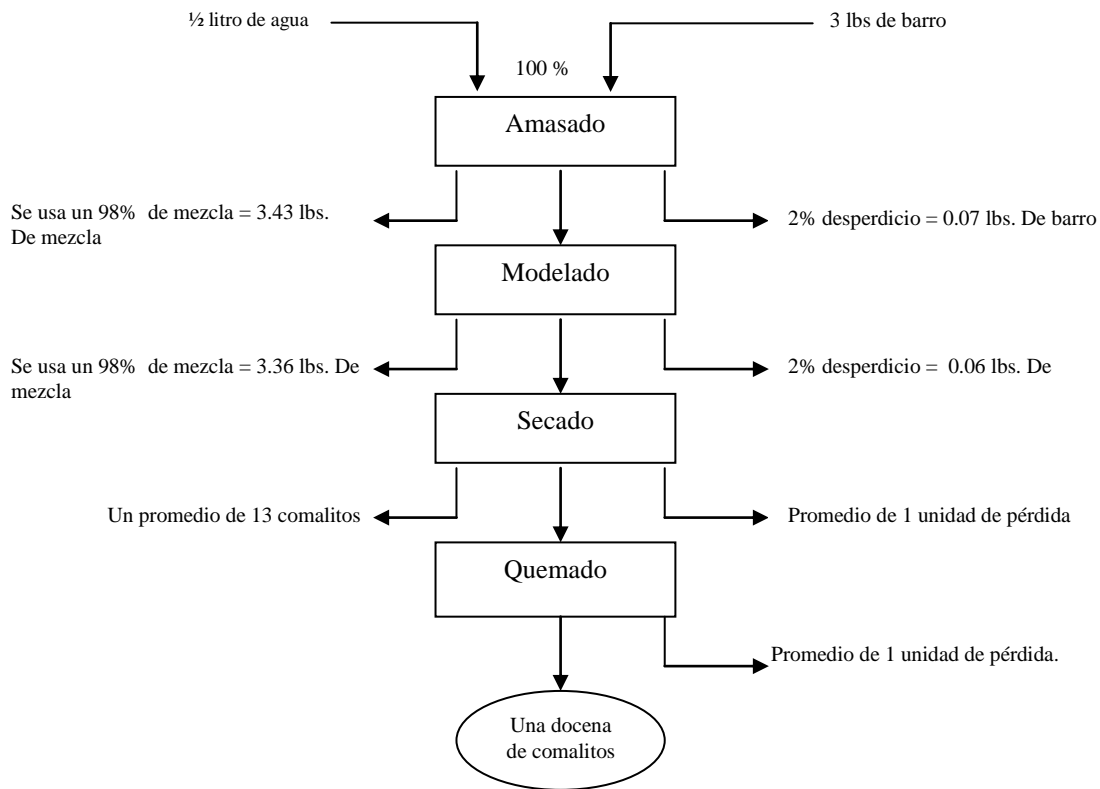


Figura P16: Balance de materiales

Con estos registros de desperdicios y haciendo uso de la figura se puede obtener los requerimientos de materiales para cantidades diferentes de producto.

Requerimiento De Materia Prima

En base a las cantidades de materia prima requeridos para el producto, en el balance de materiales, se establece la cantidad de los mismos para elaborar un producto.

Insumos utilizados en la elaboración de un producto: del ejemplo anterior se tiene que para la elaboración de 12 comalitos de barro se necesita:

Cuadro P18: Requerimiento de materia Prima

Insumos	Cantidad de insumo / unidad.
Barro	3 lbs.
Agua	½ litro
Leña	5 lbs

Fuente: Autores GMP.

Planificación de la producción:

Se tiene entonces que para la planificación de la producción se propone utilizar la técnica SPV⁵⁶. Para entender esta técnica se hará el siguiente ejemplo:

Supóngase que el taller ha implementado los registros de demanda y que ya tiene suficiente información como para hacer un pronóstico de ventas para el siguiente año. El pronóstico de producción que se desea realizar es para las miniaturas de barro. El pronóstico de ventas de miniaturas que se tiene para el siguiente año se muestra a continuación⁵⁷, el inventario inicial del siguiente periodo será de 4 días)

Cuadro P19: Pronóstico de ventas de miniaturas de barro para el año siguiente

MES	Venta	MES	Venta
Enero	1,430	Julio	1,430
Febrero	1,430	Agosto	1,430
Marzo	1,430	Septiembre	1,430
Abril	1,430	Octubre	1,430
Mayo	1,430	Noviembre	1,430
Junio	1,430	Diciembre	1,430

Fuente: GMP.

Del ritmo de producción se tiene que en el año hay 276 días hábiles, los cuales quedan distribuidos por mes de la siguiente manera:

⁵⁶ Stock, producción y ventas

⁵⁷ Debido a propósitos de explicación y entendimiento se asumirá que la demanda será constante para todo el año

Cuadro P20: Días hábiles

Mes	Días	Mes	Días
Enero	23	Julio	24
Febrero	22	Agosto	23
Marzo	23	Septiembre	23
Abril	22	Octubre	24
Mayo	23	Noviembre	23
Junio	24	Diciembre	22

Fuente: Autores GMP.

Para el cálculo del pronóstico de producción propiamente dicho se tienen que usar las siguientes formulas:

$$IF = \frac{\text{Ventas del próximo período (mes)} \times \text{N}^\circ \text{ de días de inventario de Prod. Terminado}}{\text{N}^\circ \text{ de días hábiles del período (mes próximo)}}$$

$$CP = \text{Ventas del período} + IF - Ii$$

Donde:

IF : Inventario final del período

CP: Cantidad a producir (unidades planificadas a producir)

Ii: Inventario inicial del período

S: Stock (inventario inicial del otro periodo)

P: Producción

V: Ventas

Si: Stock inicial

El procedimiento a seguir es el siguiente:

Para obtener el resultado de la cantidad a producir para el mes de enero, se necesita el inventario final del mismo mes

$$\mathbf{IF (enero)} = \frac{\text{Ventas del próximo período (mes)} \times \text{N}^\circ \text{ de días de inventario de Prod. Terminado}}{\text{N}^\circ. \text{ de días hábiles del período (mes de febrero)}}$$

$$\mathbf{IF(enero)} = \frac{1,430 \times 4}{22} = 260 \text{ miniaturas.}$$

Posteriormente se obtiene el resultado de la cantidad de miniaturas a producir:

$$\mathbf{CP(enero)} = \text{Ventas del período} + \text{IF} - \text{Ii}$$

$$\mathbf{CP (enero)} = 1,430 + 260 - 0 = \mathbf{1,690 \text{ miniaturas a producir en enero}}$$

Para el CP de febrero, se hace el mismo procedimiento, con la diferencia que el inventario inicial de febrero es el inventario final de enero. Los resultados obtenidos por mes se pueden observar en los cuadros 19 y 20:

Tabla P1: Cuadro SPV, cantidades x10²

	Ene			Feb			Mar			Abr			May			Jun			Jul			Ago			Sep			Oct			Nov			Dic		
	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V
Miniatura de barro	0	16.90	14.39	0.65	14.36	14.39	0.62	14.42	14.39	0.65	14.36	14.39	0.62	14.36	14.39	0.59	14.98	14.39	0.65	14.39	14.39	0.62	14.39	14.39	0.62	14.36	14.39	0.59	14.42	14.39	0.62	14.42	14.39	0.65	14.36	14.39

Fuente: GMP

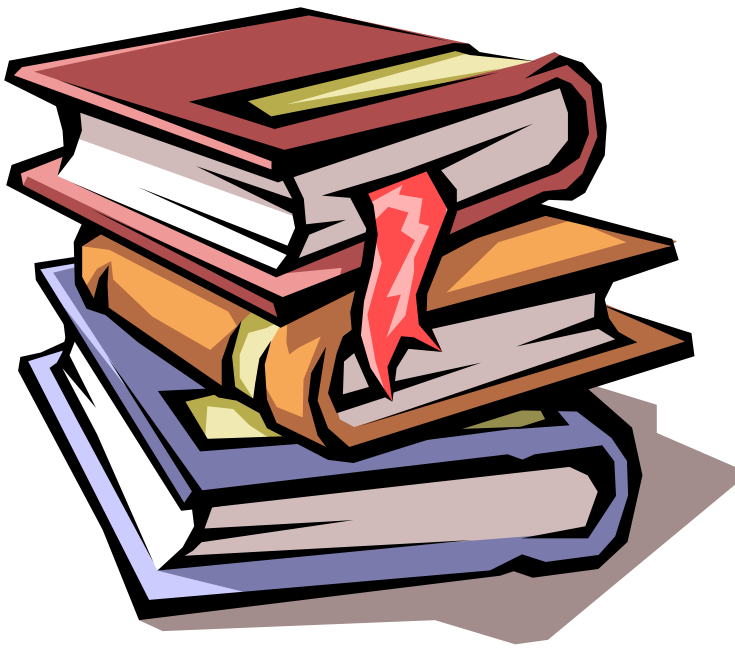
Tabla P2: pronóstico de producción

Mes	Inv. Inicial	Inv. Final	Cant. a producir
Enero	0	260	1,690
Febrero	260	220	1,436
Marzo	220	250	14,420
Abril	250	220	1,460
Mayo	220	290	1,460
Junio	290	250	1,480
Julio	250	220	1,490
Agosto	220	220	1,490
Septiembre	220	290	1,460
Octubre	290	220	1,420
Noviembre	20	250	1,440
Diciembre	250	220	1,460

Fuente: GMP

Con estos resultados (del ejemplo) se tiene una idea más certera de la cantidad de producto a elaborar en los meses del año en curso

iv. Diseño de un Manual de aseguramiento de la calidad.



Manual de Calidad y Medioambiente

CONTENIDO DE LA GUÍA.

Generalidades

- ✚ Introducción
- ✚ Propósito de la guía
- ✚ Usuarios de la guía
- ✚ Términos y Definiciones
- ✚ Sistema de Calidad y El Medioambiente
- ✚ Referencias del manual con respecto a la norma

Aseguramiento de la Calidad

- ✚ Requerimientos del Sistema de calidad
- ✚ Razones para implementar un Sistema de Gestión Medioambiental
- ✚ Política de Calidad
- ✚ Diseño y Desarrollo del Producto
- ✚ Compras
- ✚ Control del Proceso

- ✚ Herramientas y equipos utilizados en las operaciones
- ✚ Métodos de Control de la Calidad
- ✚ Calificación de la calidad de un artículo
- ✚ Calidad del Personal
- ✚ Higiene y seguridad en el taller
- ✚ Necesidad de las 5 “s”
- ✚ Evaluación Inicial

Introducción

La calidad es un concepto que incluye o involucra diferentes factores, así como también se definen diversas etapas en su desarrollo.

La calidad de los productos no supone ignorar los efectos que se generan al tratar de alcanzar dicha calidad en los productos, sino más bien la responsabilidad y gestión de la calidad con un enfoque ambiental. El desarrollo sostenible (World Commission on Environment and Development⁵⁸) se define como la “satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Dentro de este concepto, la protección medioambiental, además de constituir una condición imprescindible para el crecimiento económico y el bienestar, actúa como motor de desarrollo, a causa del gran esfuerzo de gestión, avance tecnológico e inversión que tal protección exige.

Un buen sistema operativo de calidad es no tan solo necesario para la competitividad (global) pero para la permanencia de la empresa. Es por ello que dichas empresas implantan principios, métodos, elementos, técnicas y una la estructura para establecer un sistema operativo de calidad.

En los procesos artesanales a diferencia de los industriales, se observa una marcada diferencia entre el grado de impacto al medio ambiente, sin embargo esto no quiere decir que los procesos artesanales no tengan algún impacto.

En relación a la elaboración de artesanías, no necesariamente son productos estándares o de producción a gran escala, sin embargo resulta necesario controlar aquellos puntos dentro del proceso productivo que son determinantes a la hora de imprimir la calidad de las artesanías dando especial atención a los diseños.

⁵⁸ Comisión Mundial sobre el Medioambiente y Desarrollo

El manual de Calidad es el documento principal que resume los principales procesos y aspectos que todo taller debe seguir para asegurar la calidad de sus artesanías como la protección al medioambiente.

En el primer capítulo del manual se presenta el propósito y usuarios del manual y una terminología relacionada a la calidad, luego se consideran las referencias del manual.

En el segundo capítulo se presentan todos aspectos relacionados al aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad ambiental. Es por ello que este manual servirá de apoyo a los artesanos para asegurar la calidad de sus productos siguiendo un proceso lógico bajo un enfoque ambiental.

Propósito De la guía

Este manual tiene como finalidad orientar a los artesanos del sector artesanías en general sobre el aseguramiento de la calidad en sus productos, haciendo énfasis en la gestión ambiental.

Este manual define los tópicos de una forma ordenada y lógica de tal manera que cada artesano pueda identificar en este una serie de pasos que debe implementar para asegurar la calidad de sus productos. Este manual está estructurado haciendo referencia a las normas ISO 9000, con el objeto de considerar aquellos aspectos determinantes del aseguramiento de la calidad, sin llegar hasta una acreditación.

Este manual es una propuesta de integración de los requisitos específicos de la gestión medioambiental ISO 14001 con un sistema de calidad ISO 9001.

Usuarios De la guía

El uso, interpretación e implementación del manual está referido al Dueño(a) del taller y/o responsable del mismo, como también al equipo o departamento de calidad en el caso de existir. Este debe asegurarse que la calidad sea una filosofía en el quehacer del taller.

Para el caso de aquellos municipios en los que existen esfuerzos institucionales como programas de apoyo al sector como los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), será

el consultor encargado de la interpretación del manual, sin embargo el responsable último tanto de la implementación como de los resultados será el artesano o dueño del taller.

Términos y Definiciones

✓ Calidad.

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas sin afectar negativamente al ambiente. Este término no expresa un grado de excelencia en sentido comparativo, ni se usa en sentido cuantitativo.

✓ Aseguramiento de la calidad

Conjunto de todas aquellas acciones planificadas sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos.

✓ Gestión de la Calidad Total (TQM)

Conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para desarrollar, mantener y superar la calidad de un producto con el fin de hacer posible su producción a satisfacción completa del consumidor y a nivel más económico.

✓ Sistema De Calidad

Se entiende por Sistema de Calidad la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos que se requieren para la Gestión de Calidad.

Es importante comprender que el Sistema es propio de la Empresa y por ende los requisitos a él son definidos, por la necesidad de la Empresa y no en forma arbitraria por la Norma. En éste contexto la definición de la política de Calidad establece la relación entre la estrategia de la Empresa y su visión de la Calidad. Esto debe a su vez corresponder con la estructura organizacional, las responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se definan para el Sistema de Calidad

✓ Norma

Es un documento accesible al público, consensuado entre todas las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas u otros criterios para ser usados como reglas, guías o definiciones características, para que asegurar que materiales, productos, procesos o

servicios cumplen los requisitos especificados. Debe estar aprobado por un organismo de normalización y no tiene carácter obligatorio.

✓ Gestión Ambiental

Gestión constituyente del sistema de Gestión de Calidad Total orientada a implementar, rever y mantener la política ambiental de la empresa. Establece los procedimientos, medidas y acciones apropiadas para satisfacer los requerimientos ambientales, dentro del contexto de la TQM.

Consiste en emplear los mismos principios y sistemas que la Gestión de la Calidad Total y aplicándolos para que la función ambiental se desarrolle en forma satisfactoria. Esto aplica:

- ▶ Satisfacción eficiente y económica de los objetivos ambientales
- ▶ Transparencia

Estos dos aspectos son imprescindibles para que las organizaciones externas (que incluyen a las instituciones con competencia para elaborar el marco legal y exigir su cumplimiento) tengan confianza en que la empresa puede lograr lo que afirman sus objetivos y política en la materia.

La Gestión Ambiental involucra establecer una política ambiental y una organización que oriente su actividad para lograrla plenamente. Para cumplir con la política de Medio Ambiente, una organización debe superar los efectos ambientales negativos conocidos, así como los sospechados en cada etapa del proceso, desde la concepción hasta el consumo de los productos o servicios.

El taller artesanal debe desarrollar los medios de operación más eficientes, menos dañinos al ambiente, documentando los procedimientos en una serie de manuales. Una vez puestos en marcha los procedimientos el taller gozará de una buena calidad ambiental.

✓ Que es la Ecoeficiencia

El Medio Ambiente ofrece oportunidades para modernizar la empresa, mejorando su competitividad, armonizando el componente social con el mercado demandante que consume sus productos o utiliza sus servicios.

Sin embargo, lo que se observa en las empresas en los países en vías de desarrollo es:

- Un mercado demandante mundial creciente

- Una baja priorización del factor Medio Ambiente, a pesar de que los problemas Ecológicos son importantes, otorgándole un segundo plano respecto a los problemas de desarrollo.

Ante esta situación, las empresas deben encontrar su propia respuesta, tomando como base los principios de la ecoeficiencia, es decir:

Eficiencia económica a alcanzar mediante la acción concertada de competitividad económica, eficiencia ecológica, desarrollo de los recursos humanos y comunicación interna y externa, orientada a lograr la aceptación de las actividades de la empresa, de sus productos y de sus servicios.

Esta comunicación debe llevar sus mensajes a la comunidad indicando los beneficios y seguridad de su tecnología o de su actividad productiva misma, disipar cualquier duda sobre contaminación y cultivar la confiabilidad.

Esto es necesario para instalar nuestro taller y la relación que este tendrá con el medio ambiente, y nuestra actitud hacia la comunidad.

Sistema de Calidad y el Medioambiente

Garantizar un desarrollo sostenible es un reto de la sociedad y, como tal, un compromiso que el taller de artesanías debe asumir.

Para contribuir a la conservación del medioambiente existen referencias que pueden y deben ser integradas a otros sistemas como sistemas de gestión de la calidad, prevención de riesgos laborales, para aprovechar sinergias y crear una cultura sólida de gestión.

Los principios de aseguramiento de calidad (documentar lo que hay que hacer, hacer lo que se dice y controlar lo que se ha hecho) se aplican ahora a todas las actividades del taller que tienen o pueden tener un impacto en el entorno.

Este sistema de calidad se orienta a la prevención de la contaminación y a la mejora del comportamiento medioambiental de los productos o servicios, de los procesos productivos y auxiliares y de la organización en general. Para ello, es necesario contar con la participación de todos.

La organización debe identificar y tener actualizada la legislación aplicable, cuya fuente local es el MARN⁵⁹, evaluar sus aspectos e impactos medioambientales para determinar cuales son los significativos y tenerlos en cuenta cuando se establezcan los objetivos.

Debe establecerse un plan para controlar aquellas actividades que puedan ser origen de un impacto medioambiental, para verificar que se realizan de acuerdo a las condiciones establecidas.

Referencias del manual con respecto a las normas ISO9000:2000, ISO 14000

Cuadro P21: referencias de las normas ISO 9000 e ISO 14000

Tópico del Manual	Referencia de la norma	
	ISO 9000	ISO 14000
Propósito del manual		
Usuarios del manual	5.1 Responsabilidad y autoridad	1.1 Compromiso de la dirección
Terminología de calidad	3.1 Términos y Definiciones	d.1 Definiciones
Sistema de calidad y Medioambiente	4.1 Sistema de Gestión de calidad	2.1 Sistema de calidad y Medioambiente
Referencias del manual con respecto a la norma		
Requerimientos del S.G.C	4.1 Requisitos generales	3.1 Revisión del contrato
Razones para implementar un sistema De gestión medioambiental	5.2 Enfoque al cliente	2.1 Sistema de calidad y el Medioambiente
Política de calidad	5.3 La política de calidad	1.1 Compromiso de la dirección
Diseño y Desarrollo del Producto	7.3 Diseño y desarrollo	4.1 Control y revisión del diseño
Compras	7.5 Compras	6.1 Compras
Control del proceso	7.6 Producción y prestación del servicio	9.1 Control del Proceso
Herramientas y equipos utilizados en las operaciones	6.3 Infraestructura	11.1 Control de los equipos
Métodos de control de calidad	7.6 Control de seguimiento y medición	10.1 Inspección y ensayo
Calificación de la calidad de un artículo	8.1 Medición, análisis y mejora	12.1 Estado de Inspección y ensayo
Calidad del personal	6.2 Recursos humanos	18.1 Formación
Higiene y seguridad en el taller	6.4 Ambiente de trabajo	15.1 Manipulación, almacenaje embalaje, conservación y entrega
Necesidad de las 5 s	6.3 Infraestructura	14.1 Acciones correctoras y preventivas
Evaluación inicial		21.1 Evaluación inicial

Fuente: Catalogo de normas ISO.

⁵⁹ Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales

Requerimientos del Sistema de Calidad.

Todo sistema de Gestión de la Calidad y Medioambiente debe garantizar el logro eficaz y eficiente de los objetivos fijados. Estos deben abarcar:

- ▶ La satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios (clientes) al nivel mas económico.
- ▶ Identificar los procesos necesarios y sus interrelaciones.
- ▶ El respeto al Medio Ambiente, es decir, no poner en peligro la vida y la seguridad humana, animal y vegetal ni dañar significativamente el agua, la tierra y el aire mediante emisiones contaminantes.
- ▶ La empresa debe definir el sistema de gestión medioambiental aplicable y asignar los recursos necesarios para el funcionamiento de este.
- ▶ Implantar acciones para alcanzar los resultados planificados y mejorarlos continuamente.

Ambos aspectos deben exponerse con toda claridad en la declaración de políticas aplicables en la organización en su conjunto aunque esta sea pequeña.

Razones para implementar un Sistema de Gestión de Calidad Ambiental

Dentro de las principales razones que se pueden mencionar están:

- La existencia, el Desarrollo o promulgación de una legislación ambiental cada vez más rigurosa, acompañada de penalidades también más fuertes.
- La Gestión Ambiental como tal o como parte de la Gestión de la Calidad mejora la eficiencia de la organización, disminuye los riesgos potenciales de posibles accidentes y sus correspondientes sanciones y permite lograr una “imagen verde”, que se traduce en buenas relaciones públicas, que utilizándola como herramienta comercial contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.

Política De Calidad.

Es un pronunciamiento formal en el que la dirección, dueño del taller o el Comité de calidad define con precisión lo que espera de todos los integrantes del taller, respecto a la calidad de los productos o servicios que se han de ofrecer a los clientes o usuarios.

Una declaración de una política de calidad debe:

- Reflejar el compromiso del dueño del taller con la calidad
- Ser una estrategia para lograr la calidad en todo el taller
- Servir de referencia para establecer los objetivos de calidad
- Mantenerse permanentemente actualizada
- Ser congruente con las metas y expectativas del taller
- Incluir las intenciones y principios relativos al comportamiento medioambiental del taller coherentes con la naturaleza y magnitud de los impactos que ocasionan sus actividades y productos
- Ser comprendida por todas las personas y estar a disposición pública, debe incluir el compromiso de prevenir la contaminación y de mejora continua.

Características de una Política de calidad:

- Ser aplicable a todas las personas y actividades del taller.
- Hacer referencia a los productos y servicios que se brindan.
- Mencionar a los clientes internos y externos.
- Fijar con precisión los requisitos de calidad a cumplir, por todos los integrantes del taller.
- Ser breve
- Ser fácil de recordar
- Estar firmada por el dueño del taller.

Pasos para la formulación de la política de calidad:

Elaborar primero la misión del taller

Analizar dicha misión a fin de detectar los elementos que contempla en relación con:

- Clientes y usuarios

- Productos y servicios
- Requisitos claves de calidad

Formular el texto de la política, buscando incluir en ella elementos detectados en la misión del taller más los requisitos en la lista de características propias de la política de calidad.

- Verificar si el texto de la política formulando cumple con todos los requisitos.

Ejemplo de Política de Calidad

“La calidad es prioritaria en las actividades de este taller, que la entiende como dar la satisfacción a las necesidades del cliente con un producto competitivo sin violentar el medioambiente contando con la participación de todos”.

Para ello nos comprometemos con:

- Asegurar que los productos y servicios suministrados a nuestros clientes son conformes con los requisitos establecidos y/o exigidos por el cliente.
- Mantener contacto permanente con los clientes y proveedores, colaborando en la mejora de nuestros servicios.
- Adquirir materias primas de calidad con alto grado ecológico, al mejor precio posible para satisfacción del cliente.
- Instruir, motivar e involucrar a todo el personal del taller, en el cumplimiento de los requisitos establecidos y en el desarrollo de la calidad dentro de él.

Diseño y Desarrollo del Producto

En el diseño de un nuevo producto o en la modificación de uno ya existente, se deben tener en consideración tanto las exigencias del mercado y/o cliente, como el respeto al medioambiente y las directrices recogidas en el sistema de gestión.

La creación de nuevas líneas de productos implica una diversificación de productos, empleo de más recursos. En el caso de creación de una línea de productos exclusivos o diferenciados, trae consigo exigencias especiales que requerirán del establecimiento de criterios para su aceptación y validación por parte de los clientes.

En cada una de las fases del proceso de diseño se debe verificar que los resultados obtenidos cumplen con los requisitos establecidos en dicha fase.

Además, en las fases adecuadas, el artesano o la persona encargada debe revisar que el diseño del producto cumple los requisitos de partida (del cliente, medioambientales) y tener en consideración aspectos como reciclabilidad, peligrosidad, consumo de recursos, etc.

Al realizarse las primeras muestras del producto (moldes, prototipos) debe validarse su comportamiento medioambiental (emisión de humos, toxicidad, desechos).

Todas las personas del taller o de la organización deben colaborar con sugerencias a la mejora del producto para minimizar su impacto para minimizar su impacto medioambiental (aprovechamiento de materiales, ahorro energético, materiales alternativos, etc).

Compras

A la hora de seleccionar proveedores deben incluirse criterios objetivos relacionados con el comportamiento medioambiental de sus procesos, de sus sistemas de gestión, de los materiales que suministran o servicio que prestan.

Es decir, el taller o la organización debe disponer de una política de compras coherente con el sistema de gestión medioambiental establecido. Dicha política debe incluir la evaluación y seguimiento continuo de los proveedores para asegurar su capacidad para cumplir con los requisitos de la empresa.

En el pedido de compra o en especificaciones adjuntas deben incluirse todos los requisitos establecidos:

- Empaques, embalajes retornables
- Sistema de gestión medioambiental
- Fuente de energías utilizadas, parámetros sobre residuos
- Evaluar y seleccionar los suministradores en función de su capacidad para suministrar productos según requisitos del taller. Deben establecerse los criterios de selección y evaluación y realizarse un seguimiento de los resultados.

- Revisar los requisitos de compra antes de trasladarlos al proveedor. Entre estos requisitos se incluyen, la descripción del producto, sus características, sus prestaciones.
- Realizar las actividades de inspección establecidas para los productos comprados. Si la recepción se realiza en origen, deben incluirse en la información de compras, las condiciones y el método para llevarlas a cabo.

Siempre que se detecte alguna desviación medioambiental imputable al proveedor debe ponerse en conocimiento del mando para informar al proveedor y exigirle las acciones correctoras oportunas.

Control del Proceso

En la definición y validación de los procesos deben tenerse en cuenta sus impactos sobre el entorno y su capacidad para cumplir los requisitos medioambientales establecidos.

Ante una modificación del proceso, se debe asegurar que, al menos, se mantiene su comportamiento medioambiental.

La planificación y el control de la producción de considerar:

- Disponer de características del producto e instrucciones.
- Utilizar y mantener equipos de producción y medición.
- Implantar actividades de seguimiento y medición.

Los requisitos medioambientales a controlar deben identificarse y si es posible documentarlos en procedimientos, instrucciones de trabajo, pautas de verificación, etc.

Estos requisitos pueden referirse a:

- Consumos (materias primas, energía, agua, etc.)
- Resultados (productos, residuos, emisiones)
- Parámetros del proceso (temperatura, humedad, etc)
- Operaciones auxiliares (carga, descarga, manipulación, almacenamiento, limpieza)

El que realiza una actividad, debe conocer a que aspectos medioambientales puede afectar, el impacto de cada uno sobre el entorno, el riesgo de que se produzca un determinado impacto, cómo controlarlo, que hacer si se produce. Cualquier duda debe ser confirmada o desmentida.

Además de realizar el trabajo debemos controlar que se hace en las condiciones establecidas y, en la medida de lo posible, que los resultados obtenidos cumplen los requisitos especificados.

Herramientas y equipos utilizados en las operaciones

Las herramientas y equipos deben ser los adecuados para conseguir la conformidad del producto. El artesano debe procurar que dichas herramientas y equipos que se utilizan en las diferentes operaciones reciban un mantenimiento y calibración adecuados a fin de lograr la calidad deseada en los productos.

Los equipos utilizados para realizar las operaciones de producción como aquellos que permiten realizar controles medioambientales deben estar identificados. Además, y para evitar su deterioro, se deben conocer sus condiciones de utilización y mantenimiento aplicando los mismos criterios que los utilizados en la calidad.

También se debe especial cuidado en aquellos equipo que se utilizan para la medición o inspección dentro del proceso, para asegurar su calibración y exactitud. Cualquiera que detecte que un equipo está fuera de calibración, lo debe comunicar al mando y/o coordinador para que se evalúe la idoneidad de las mediciones realizadas.

En el caso del medioambiente si a través de un equipo de control de cualquier tipo de contaminación sea que el taller cuente con este o que sea a través de cualquier otra instancia que ayude a corroborar el impacto al medioambiente, se ha detectado algún impacto no deseado y, si fuese necesario, deben tomarse las acciones oportunas para corregirlo.

El artesano debe definir y clasificar según las principales operaciones dentro del proceso productivo el tipo de herramientas que se utilizan en las diferentes operaciones con el objeto de establecer un inventario de los equipos y herramientas utilizados y brindar el mantenimiento adecuado.

Un ejemplo de cómo clasificar las herramientas y equipo a utilizar por operación es el siguiente:

Herramientas y Equipos utilizados por operación (Artesanías de barro)

MODELADO

- Rasquetas de borde dentado (Trozo de sierra)
- Desbastadores
- Espátulas o estacas (madera o plástica)

TORNEADO

- Hilo de cortar
- Tiraderas para afinar superficies (metálicas, de madera, de goma)
- Punzones, vaciadores y taladro
- Medida (trozo de metal o madera)
- Torno de cerámica

PREPARACION DE PASTA

- Azadón
- Palas
- Zarandas
- Batidora
- Martillo

PINTADO Y DECORADO

- Compresor
- Soplete
- Pinceles
- Pincel de aire

ACABADO Y PULIDO

- Paletas
- Cuchillos

HORNEADO

- Horno (a gas o de leña)
- Gacetas para colocar platos
- Sillas y puntos

Métodos de Control de la Calidad

Para el control de la producción es necesario identificar los puntos claves de este para implementar métodos de control de la calidad. De acuerdo a la forma de inspección, los métodos mas usados para el control de calidad son básicamente dos:

1. En producciones pequeñas, se revisan todos los productos

INSPECCION 100%

Y se pueden dar dos tipos:

- INSPECCION FINAL
- INSPECCION EN PUNTOS CRITICOS

2. En producciones grandes se toma una muestra (varios productos escogidos al azar) y a eso le aplicamos la inspección.

Para controlar que los impactos medioambientales no sean superiores a las exigencias definidas por el taller o la organización, se debe establecer un plan de verificación y control, con los mismos criterios que los utilizados para la planificación de la inspección y ensayo de calidad.

Los controles a realizar, su frecuencia deben establecerse teniendo en cuenta los aspectos medioambientales identificados, la magnitud de su impacto y los requisitos, bien sean legales o bien fijados por la organización, y el riesgo de que se produzcan.

El contenido y cumplimiento del plan de inspección debe ser revisado periódicamente y, además, siempre que se introduzcan modificaciones de las condiciones establecidas o cuando se detecten impactos mayores de los deseado.

Calificación de la calidad de un artículo

A todo artículo, después de medirle las características de calidad que interesan, y de hacer la comparación con sus estándares, el paso que sigue será el de calificarlo en alguna de las siguientes formas “aceptado”, “defectuoso” o “rechazado”.

También es posible calificar la calidad de un artículo cuyo valor dependerá de las desviaciones de dicho artículo al compararlo con su estándar y de las consecuencias que ocasionan dichas desviaciones.

Se puede seguir una metodología para la obtención de una calificación de la calidad de un producto, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Clasificar todos los defectos que ocurran en el producto, asociando los defectos con las consecuencias que ocasionan.
2. Asignar un factor de “peso” a cada tipo de defectos, el cual dependerá del daño que ocasiona, en algunos casos es de naturaleza intangible, como la pérdida de prestigio, etc.
3. Multiplicar el número de defectos encontrados en cada grupo, por el factor de peso correspondiente, obteniendo de esta manera el valor de la calificación para la calidad del artículo.
4. Establecer un valor de calificación de calidad como estándar

Ejemplo de calificación de la calidad de una fachada colonial de barro, por este método:

Tabla P3: formulario de calificación de calidad.

Fuente de Error	Tipo de defecto	N°	Factor de peso	Calificación por tipo de defecto
Fachadas	1. Faltantes		5	
	2. Dañadas		5	
	3. Rajadas		4	
	4. Error en medidas		3	
Moldeado y/o Modelado	1. Molde desgastado		3	
	2. Error en forma		5	
Acabado y Pulido	1. Pieza no esta pareja		5	
	2. Faltan detalles		3	
Decorado y pintado	1. Mala tonalidad de colores		3	
	2. Mala aplicación de pintura		3	
TOTAL				

Fuente: Autores GMP.

Calidad del Personal

Los recursos humanos existentes en los talleres deben ser con las calificaciones, habilidades necesarias para desarrollar su actividad.

Para ello deben determinarse las necesidades del puesto, proporcionar formación y/o capacitación, evaluar su eficacia y asegurar que las personas asumen la importancia de su trabajo.

Todas las personas de la organización realizan actividades que directa o indirectamente, tienen un impacto medioambiental, por tanto, se deben realizar de forma sistemática acciones de:

- Sensibilización sobre los aspectos e impactos medioambientales significativos del taller para que todo el personal colabore activamente en la mejora continúa.
- Formación específica en aquellos aspectos que tienen que ver con nuestro trabajo. En determinados puestos clave, desde el punto de vista medioambiental, esta formación debe ser más amplia y, si es necesario, las personas que los ocupan deben tener capacidad reconocida por el taller (artesano capacitado en verificación de la calidad e impacto medioambiental)
- Adiestramiento del personal para identificar y responder ante impactos negativos en el medio ambiente y la calidad de los productos.

Como complemento se pueden realizar de forma sistemática comunicaciones sobre todo lo referente al medioambiente (política medioambiental, objetivos, comportamiento medioambiental, premios, reconocimientos, etc), con el fin de fomentar la conservación del medioambiente y la calidad de los productos.

Higiene y seguridad en el taller

El ambiente de trabajo debe ser el adecuado para lograr que el producto sea conforme. Esto se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas así como la conservación del medioambiente.

La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables; el hombre y su medioambiente.

Las operaciones auxiliares de producción, (manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega) requieren una especial vigilancia en materia medioambiental, ya que en estas operaciones existe un riesgo importante de producirse impactos medioambientales.

La organización debe definir los productos peligrosos o tóxicos (materiales, componentes o residuos), *por ejemplo* solventes, pinturas, aceites, plásticos, etc, incluyendo los criterios para su almacenamiento, manipulación, embalaje y entrega.

Para estas operaciones deben establecerse instrucciones de manipulación, áreas de almacenamiento debidamente acondicionadas, fichas de seguridad, sistema de identificación de productos, control de caducidad, etc.

En relación a los residuos que puedan generarse a través del proceso, debe tenerse en consideración su recolección selectiva y segura, transporte, almacenamiento, así como su gestión interna.

Todas las personas que manipulan estos productos deben estar informados del alcance y gravedad de los posibles riesgos.

Entre algunos objetivos de la higiene en el trabajo se encuentran:

1. Eliminación de las causas de enfermedades profesionales
2. Reducción de los efectos perjudiciales generados por el trabajo en los trabajadores.
3. Prevención del progreso o complejidad de enfermedades o lesiones.
4. Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad mediante el control del ambiente de trabajo.

Los objetivos anteriormente planteados pueden ser logrados mediante:

- La educación de los operarios y dueños del taller, que trabajen por la identificación de riesgos y peligros existentes y enseñen a evitarlos.
- Un constante estado de alerta contra riesgos existentes en el taller.

- Estudios de higiene en el trabajo que incluyan las condiciones de trabajo que influyen el comportamiento humano:
 - ▶ De naturaleza física (iluminación, ruido temperatura)
 - ▶ De tiempo (horas de trabajo, periodos de descanso)
 - ▶ De carácter social de la situación de trabajo (organización informal, estatus, etc)

La seguridad es un punto crítico para cualquier taller de fabricación, por ello lo más importante es seguir las indicaciones que se plantean entorno a la seguridad en el trabajo y la conservación del medio ambiente:

- Utilizar mascarillas para el proceso de pintado y decorado evitando así la absorción de residuos de pintura para la salud de los pulmones.
- Utilizar ropa adecuada para el trabajo (batas, overoles, etc)
- Se debe realizar las operaciones de pintado en lugares abiertos donde haya circulación de aire.
- Verificar que las herramientas estén en buen estado y en forma estática para cogerlas y su posterior utilización.
- Evitar el consumo de alcohol y tabaco cuando se va efectuar una operación en la cual se trabaja con productos inflamables.
- Se recomienda tener a la mano un botiquín de primeros auxilios.

Necesidad de las 5 “s”

El programa de las 5 “S”, es un programa de mejoramiento continuo de la productividad que encierra conceptos como limpieza, orden, disciplina, mantenimiento y estandarización entre otros, que permite a una empresa o institución elevar sus estándares, así como la eficiencia y la eficacia en los productos y servicios que ofrece.

Este programa crea un movimiento en el taller mediante el trabajo en equipo de sus trabajadores, promoviendo la destreza del recurso humano del taller, así como la capacitación constante y el cambio de paradigmas mentales que les ayude en la búsqueda de la mejora continua.

La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, un lugar limpio y seguro nos permite orientar a la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y ajuste.
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo
- Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S
- Reducir las causas potenciales de accidentes y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos del taller.

Las 5 “S” son un conjunto de cinco palabras en japonesas que inician con la letra “S”.

1. SEIRI : Separar, tirar
2. SEITON : Acomodar, ordenar
3. SEISO: Limpiar inspeccionando
4. SEIKETSU : Mantener, uniformar, mejorar, estandarización
5. SHITSUKE : Mantener, entrenamiento y disciplina



Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Frecuentemente nos "llenamos" de elementos, herramientas, cajas con productos, útiles y elementos personales y nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos. Buscamos tener alrededor elementos o componentes pensando que nos harán falta para nuestro próximo trabajo. Con este pensamiento creamos verdaderos stocks reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo sea más insegura

El Seiri consiste en:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.

- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

SEITON

Consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.

Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (es el caso de la herramienta).

Seiton permite:

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.
- Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

SEISO

Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de un taller. Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de Fuga.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener

los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

Para aplicar Seiso se debe:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"
- Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias

SEIKETSU

Es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Seiketsu o estandarización pretende:

- Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S
- Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.

- Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- En lo posible se deben emplear fotografías de como se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.

SHITSUKE

Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos

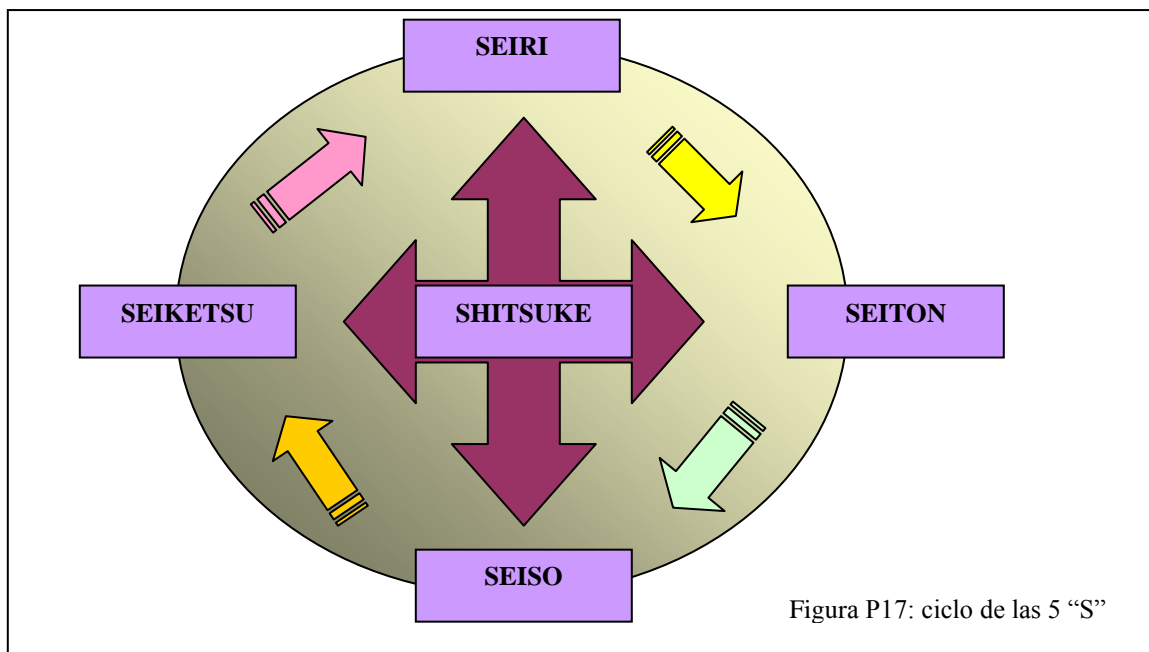
Las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendrá ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua.

Shitsuke implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

La clave para cambiar la categoría de su lugar de trabajo es: repetir el ciclo de la 5 “S”



Evaluación Inicial

Si el taller o cualquier organización no dispone de un sistema de gestión medioambiental, lo primero que debe hacer es un diagnóstico o evaluación inicial para:

- Identificar aspectos medioambientales de sus procesos
- Productos o servicios e instalaciones
- Conocer los parámetros e impactos medioambientales.

Esta evaluación debe ser realizada por personal especializado ya que requiere conocer todos los aspectos relacionados con el medioambiente, disponer de equipos de medición, por lo que generalmente suele ser subcontratado con el apoyo de organismos nacionales e internacionales⁶⁰. Con apoyo del MARN los talleres pueden obtener asesoría ambiental.⁶¹

⁶⁰ SwissContact (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico)

⁶¹ Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales

En la evaluación inicial deben tenerse en cuenta, además de las condiciones normales de realizar actividades, las condiciones extraordinarias y las condiciones anteriores para conocer posibles contaminaciones residuales.

Periódicamente deben realizarse evaluaciones para comprobar la repercusión de los cambios internos o externos en el medioambiente generados por la actividad productiva.

Para la evaluación el artesano puede valerse de una técnica sencilla que le permitirá identificar los impactos más importantes que su actividad productiva eventualmente le estaría causando al medioambiente.

La técnica consiste en realizar listas de identificación de impactos medioambientales en cada una de las etapas del proceso productivo, identificando los aspectos medioambientales a evaluar así como los impactos que se generan en la operación vinculados al aspecto medioambiental a evaluar. A continuación se presenta un ejemplo de una lista de verificación de aspectos medioambientales para una fachada de barro:

Cuadro P22: Evaluación de aspectos medio ambientales.

EVALUACION ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES		
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>ASPECTOS</i>	<i>IMPACTOS</i>
PRODUCTO		
Proceso de pintura	✓ Emisiones atmosféricas	✓ Contaminación del aire
	✓ Residuos	✓ Contaminación del suelo
	✓ Vertidos	✓ Contaminación de aguas
Moldeado y/o modelado	✓ Residuos	✓ Contaminación del suelo
Horneado	✓ Emisiones atmosféricas	✓ Contaminación del aire

Fuente: Cedart Ilobasco

v. Aplicación del proceso de diseño en el diseño de nuevos productos.

Guía de Diseño de nuevos productos



Contenido de la Guía

✘ **Introducción**

✘ **Propósito de la guía**

✘ **Usuarios de la guía**

✘ **Aplicación del proceso de diseño para generar nuevos productos**

- Formulación del problema
- Análisis del problema
- Búsqueda de soluciones
- Toma de decisiones
- Especificación de la solución

✘ **Aplicación de la Técnica**

- Formulación del problema
- Análisis del problema
- Búsqueda de soluciones
- Toma de decisiones

✘ **Ejemplo de aplicación**

- Medidas del diseño
- Materiales A Utilizar.
- Operaciones Necesarias
- Consideraciones Importantes

Introducción

La concepción de nuevos diseños requiere de una buena dosis de creatividad que los artesanos deben desarrollar con el objeto de generar nuevos diseños de artesanías con características culturales y de gran calidad que les permita competir con otras artesanías de otros países.

La creación de nuevos diseños debe ser un proceso continuo que los artesanos deben asumir para ser competitivos con estrategias de innovación y diferenciación. Existen varios aspectos que el artesano debe considerar a la hora de crear nuevos diseños tales como:

- El diseño en cuanto a la forma geométrica, y dimensiones del objeto
- El material a utilizar, así como materiales alternativos.
- Representación o aspectos relacionados con la cultura salvadoreña.

La guía presenta una serie de pasos sencillos los cuales pueden ser seguidos por los artesanos lo que permitirá garantizar soluciones a los problemas de diseño que actualmente tiene el sector artesanías.

En la primera parte de la guía se presentan los pasos a seguir para desarrollar nuevos diseños. La técnica del proceso de diseño define una metodología sistemática para generar soluciones satisfactorias a los problemas de cómo la innovación de los diseños de artesanías.

En la segunda parte se muestra la aplicación de la técnica, con la definición de cada uno de los pasos a seguir para su aplicación. Luego se presenta un ejemplo de aplicación de la técnica a un tipo de artesanías en particular.

Propósito de la guía

La guía pretende mostrar la aplicación del proceso de diseño para obtener o desarrollar productos de calidad y con excelentes acabados y formas. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación.

Usuarios de la guía.

La guía puede ser usada por aquellos artesanos interesados en desarrollar una diferenciación en sus productos a través de la innovación de diseños dentro del taller, a través de una capacitación que puede acceder por medio de la institución gestora de los proyectos de apoyo del sector Artesanías.

La guía del proceso de diseño es un instrumento, que es utilizado para solucionar diferentes tipos de problemas por ejemplo: para obtener mas y mejores diseños, etc. La guía presenta una serie de pasos sencillos los cuales al ser seguidos garantizan que el artesano soluciones los problemas de diseño que tiene.

El proceso de diseño es una técnica, que ayudara al artesano a innovarse constantemente, ya que la variedad y exclusividad de los diseños garantizan un buen posicionamiento en los diferentes mercados (Nacionales e Internacionales).

La técnica consiste de una serie de pasos a seguir tales como:

1. La Formulación del problema.
2. Análisis del problema.
3. Búsqueda de soluciones.
4. Toma de decisiones.
5. Especificación de la Solución.

Dichos pasos ayudaran tanto al grupo estratégico como a los talleres para buscar alternativas de mejoras de productos, variedad de diseños, formas de empaques, etc.



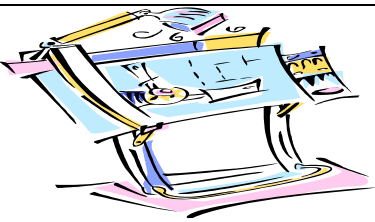
Pasos a seguir:

Paso 1. Formulación del Problema.

Primera mente se trata de definir ampliamente el problema, que se tiene, en términos generales se define en que consiste, determinar si merece nuestra atención, y obtener una buena perspectiva de problema cuando sea más oportuno y fácil de hacerlo.

La formulación del problema debe de plantearse en forma de pregunta. Ejemplo

Cuadro P23: ejemplos de planteamientos de problemas.

PREGUNTAS.	VALORACIÓN	
¿Cómo podemos aumentar la variedad de nuestros productos sin perder nuestra identidad cultural?	Es necesario ya que los clientes siempre buscan variedad al momento de comprar.	
¿Se puede mejorar la calidad de los diseños sin perder la calidad artesanal?	Los clientes internacionales son más exigentes con respecto a la calidad de los productos.	
¿Cómo podemos desarrollar fuentes de inspiración para obtener nuevos diseños?	En que lugares posemos encontrar ideas para generar nuevos diseños.	
¿Podemos tener características propias en nuestros diseños que nos diferencien de los otros talleres de artesanías?	Es necesario diferenciarse de otros talleres para tener clientes exclusivos.	

Fuente: Autores GMP

Estos son algunos ejemplos y valoraciones de algunas preguntas, pero de la misma forma el artesano se puede hacer otras preguntas.

Paso 2. Análisis del Problema.

Esta es la etapa donde se define con detalle el problema, aquí se especifican el estado actual (A) y al estado que queremos llegar (B), para ellos se plantean variables de entradas, variables de salida, variables de solución, restricciones y criterios. Ejemplo.

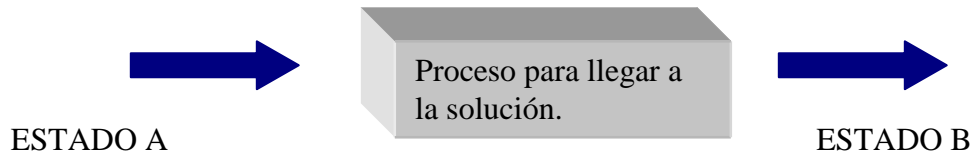


Figura P18: caja negra

Estado A: define las condiciones actuales que plantea la pregunta, en otras palabras como nos encontramos en el momento con que medios contamos.

Estado B: presenta las condiciones a las cuales queremos llegar a través de seguir un proceso determinado, en otras palabras hacia donde queremos llegar.

Proceso: simbolizado por un cuadro, es aquel que se seguirá para obtener la solución al problema planteado.

Para ello es necesario planearse una serie de variables tanto de entrada como de salida.

En Estado A.

Variables de Entrada: son los medios con que se cuentan inicialmente.

En Estado B.

Variables de Salida: Es donde queremos estar, en otras palabras la solución.

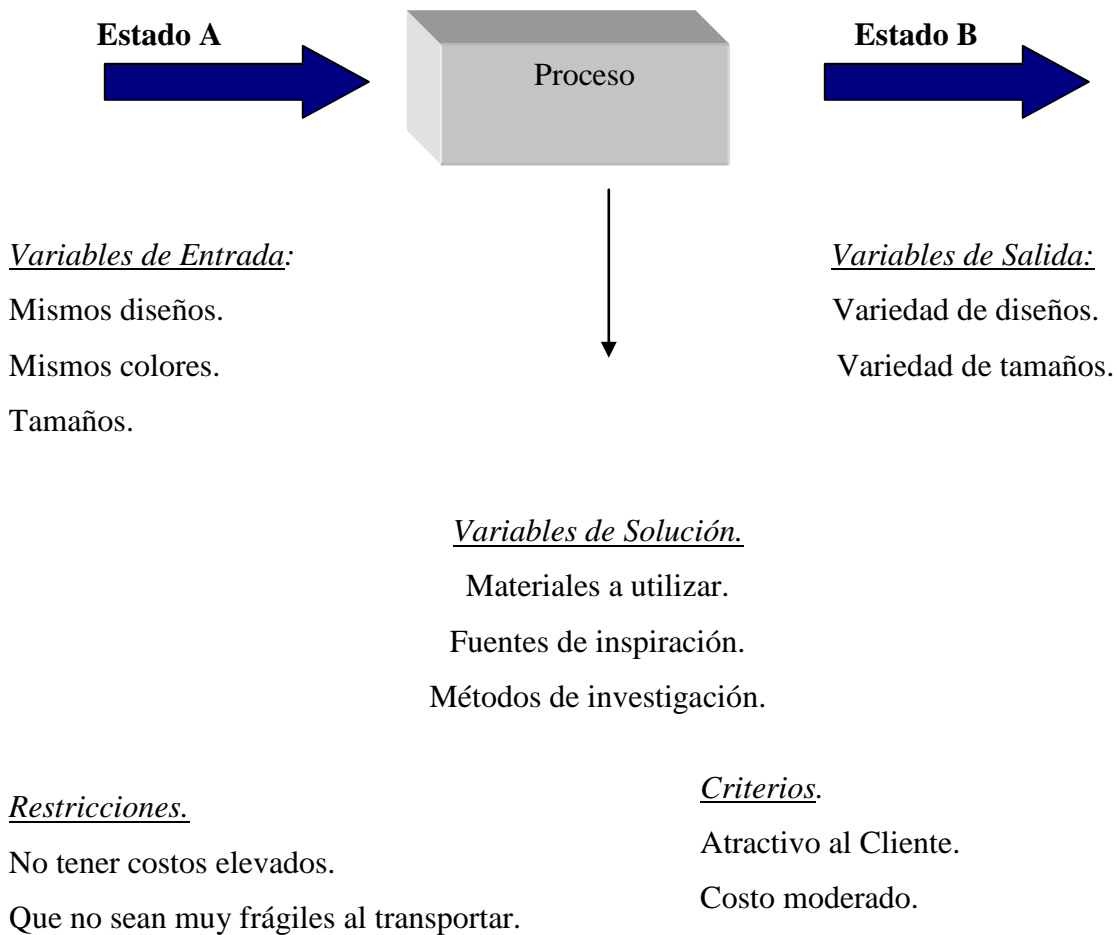
Variables de Solución: Son los medios que utilizaremos para llegar a la solución.

Restricciones: son aquellas que nos limitaran al momento de desarrollar la solución.

Criterios: Son parámetros que nosotros definimos al momento de desarrollar la propuesta.

Ejemplo.

Entrada: poca variedad de artesanías para comercializar.



Como se observa en el paso 2 aquí solo definimos variables, las cuales nos servirán para definir posteriormente alternativas de solución.

Paso 3. Búsqueda de Soluciones.

Aquí se colocan todas las posibles soluciones con que se pudiera resolver el problema, sin detallarlas.

Con el problema planteado se comienzan a generar soluciones apegándonos a las variables definidas en el paso anterior.

Ejemplo.

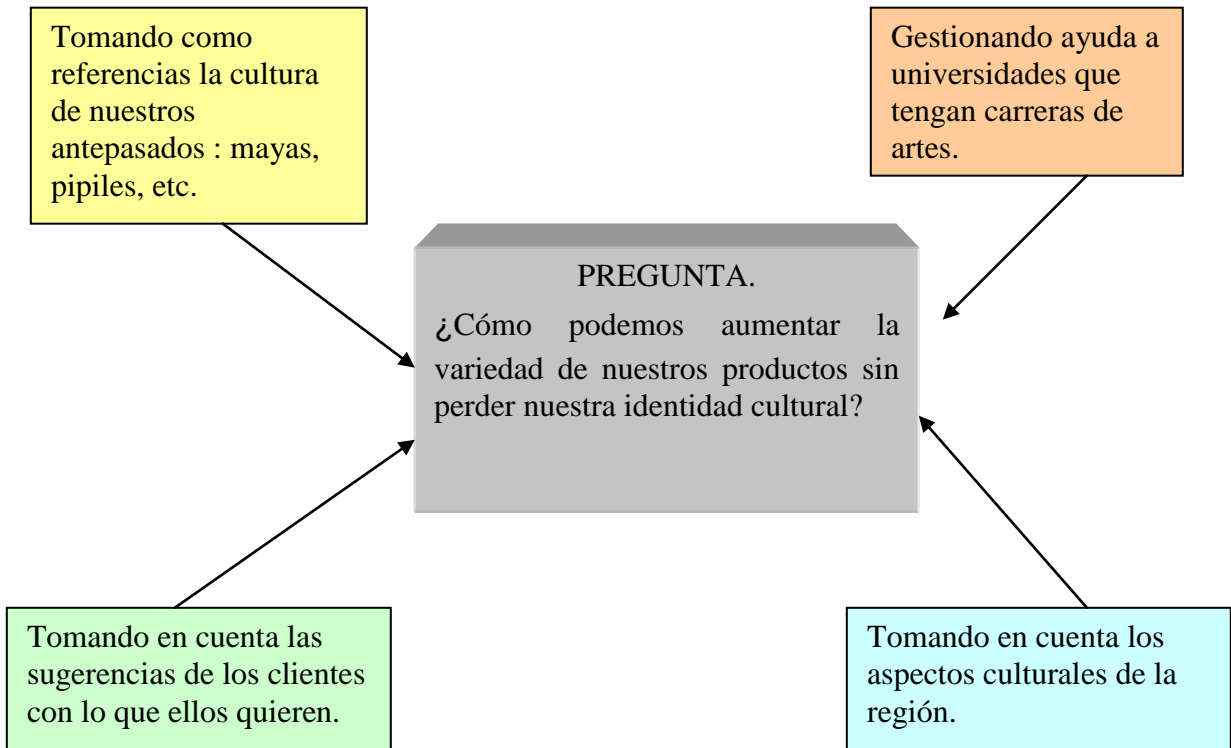


Figura P19: búsqueda de soluciones

Aquí se plantean muchas posibles soluciones para resolver el problema, pero no todas se desarrollarán.

Paso 4. Toma de Decisiones.

Aquí se elige una de las soluciones que se generaron en el paso 3, para lo cual se necesita de un procedimiento de eliminación que reduzca las alternativas a una solución, esta solución se expresa en términos generales.

Para elegir la solución se debe tomar en cuenta las variables planteadas en el paso 2, especialmente los criterios y restricciones, también se debe tomar en cuenta:

- Que se pueda realizar en el momento.
- Que no sea muy cara.
- Que se den las condiciones para poderla desarrollar.
- Que existan los medios para ejecutarla.
- Etc.

Esquema:

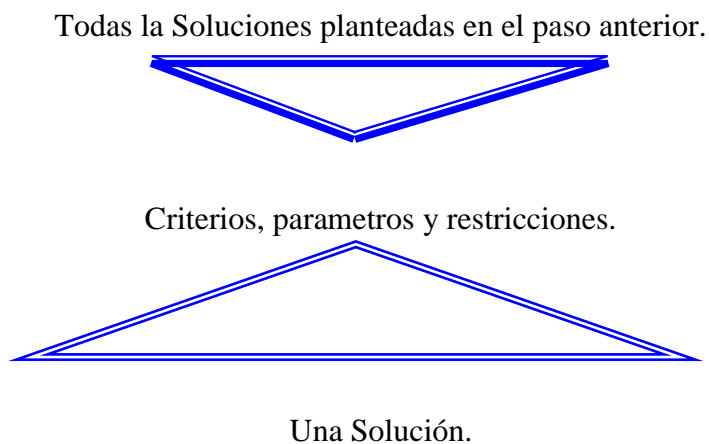


Figura P20: toma de decisiones

Posteriormente se hace un detalle general de la solución obtenida.

EJEMPLO.

Posibles Soluciones.

Tomando como referencias la cultura de nuestros antepasados: mayas, pipiles, etc.

Gestionando ayuda a universidades que tengan carreras de artes.

Tomando en cuenta los aspectos culturales de la región.

Tomando en cuenta las sugerencias de los clientes con lo que ellos quieren.

Criterios:

Bajo costo.

Fácil de Implementar

Fácil de elaborar.

Que no pierda las características culturales del país.

Parámetros:

Que sea atractiva al cliente.

Que el precio de venta no sea muy caro.

Restricciones:

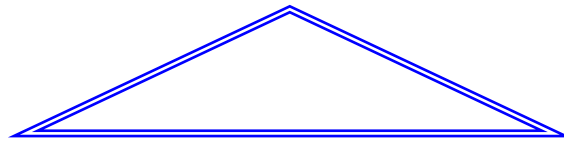


Figura P21: criterios, restricciones y parámetros

Tomando como referencias la cultura de nuestros antepasados: mayas, pipiles, etc.

La solución encontrada es la siguiente:

Tomando como referencias la cultura de nuestros antepasados: mayas, pipiles, etc.

Detalle General.

La solución requerirá de indagarse en aspectos generales y específicos del arte maya y pipil, para lo cual se necesitara la ayuda de CONCULTURA, la cual tiene información cultural de nuestros antepasados.

Paso 5. Especificación de la Solución.

Aquí se detalla la solución con todas las especificaciones que esta requiera para echarla a andar. En este paso se detalla la solución, para lo cual se detallan diseños con todas sus especificaciones, cuanto costara, tamaños, colores, pesos, etc.

Aplicación de la técnica:

Se desarrollara un problema, con detalle en todos sus pasos. Se aplicara la técnica siguiendo los pasos anteriormente explicados.

Paso 1. Formulación del Problema.

¿Cómo podemos aumentar la variedad de nuestros productos sin perder nuestra identidad cultural y que sean atractivos para el comercio nacional e internacional?

Como se observa el problema se plantea como una pregunta a la cual se le dará solución, posteriormente se le dará una valoración a la pregunta con el objeto de observar si tiene importancia para el Grupo Estratégico.

Valoración.

Si se tiene una mayor cantidad de diseños, el cliente tendrá una mayor variedad para escoger y comprar, se le dará al cliente lo que realmente quiere, por ende este nos recomendará con otros y nuestra cartera de clientes aumentará, el cliente también sabrá que nuestros diseños y variedad representan estrictamente la belleza salvadoreña.

Paso 2. Análisis del Problema.



Restricciones:

Que los nuevos diseños representen los aspectos culturales de nuestro país.

Criterios:

Costo no muy elevado.
Viabilidad para la elaboración.
Atractivos para la comercialización.

Paso 3. Búsqueda de Soluciones.

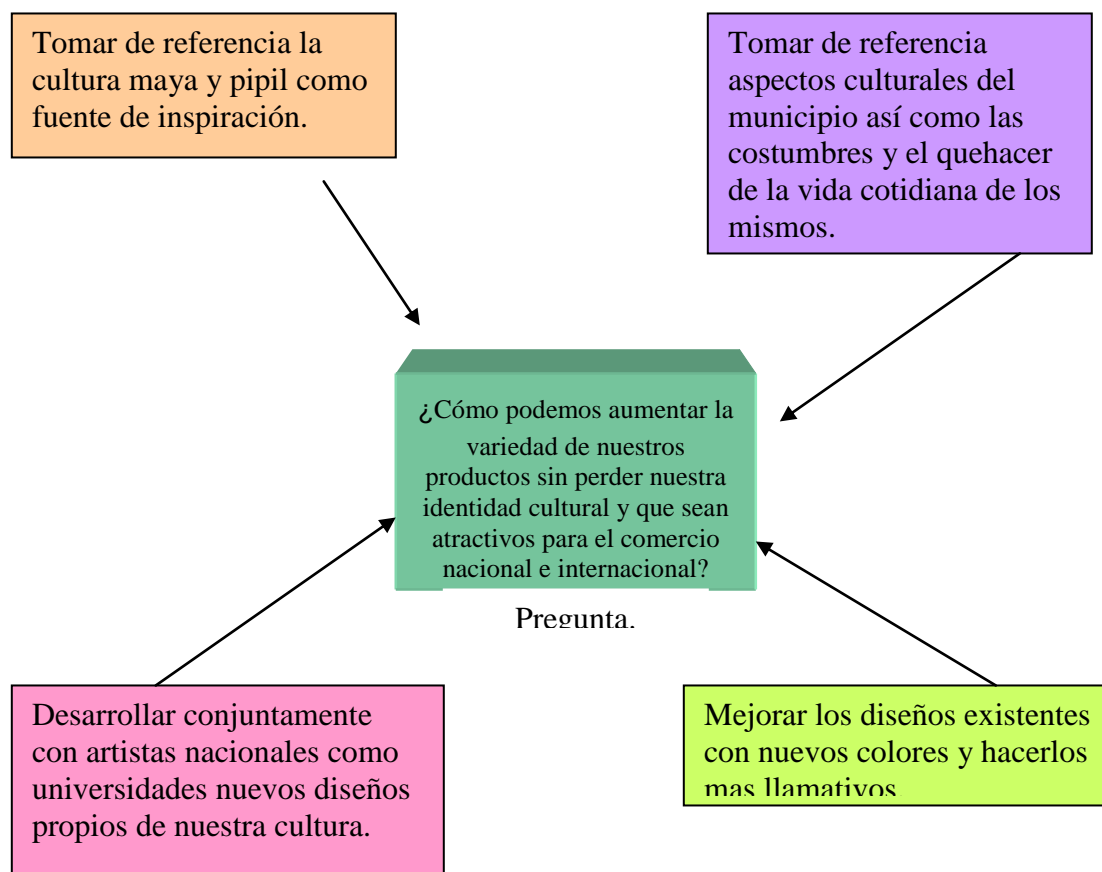


Figura P22: búsqueda de soluciones

Paso 4. Toma de Decisiones.

Para la toma de decisiones se listan las alternativas del paso anterior:

- Tomar de referencia la cultura maya y pipil como fuente de inspiración (1).
- Tomar de referencia aspectos culturales del municipio así como las costumbres y el quehacer de la vida cotidiana de los mismos (2).
- Desarrollar conjuntamente con artistas nacionales como universidades nuevos diseños propios de nuestra cultura (3).
- Mejorar los diseños existentes con nuevos colores y hacerlos mas llamativos (4).

Para la toma de decisiones hay que tomar en cuenta, los criterios y restricciones planteadas en el paso 2 y armar una pequeña matriz.

1: Bajo.

2:Medio.

3: Alto.

Tabla P4: matriz para la toma de decisiones.

Alternativas	Criterios.			Total.
	Costo no muy elevado.	Viabilidad para la elaboración	Atractivos para la comercialización	
(1)	1	1	3	5
(2)	2	1	2	5
(3)	3	1	2	6
(4)	1	1	2	4

Fuente: Autores GMP

Como se observa las alternativas 1 y 2 son las más favorables, pero tomando en cuenta otros parámetros como:

- Mayor cantidad de diseños.
- Mayores fuentes de documentación.
- Instituciones especializadas.

Se elige la alternativa 1.

Detalle general de la Alternativa.

Ya que la solución estará orientada a aspectos culturales del quehacer maya y pipil, hay variadas fuentes donde se puede indagar sobre ellas, ejemplo: CONCULTURA, MUSEO NACIONAL, SITIOS ARQUEOLÓGICOS, etc. en estos lugares hay muchas fuentes que se pueden tomar de referencia para aumentar los diseños de las artesanías, ya que nuestra cultura antepasados es rica en diseños y creatividad que son muy atractivas para la comercialización ya que son muy apreciadas tanto en mercados nacionales como internacionales.

Paso 5. Especificación de la Solución.

Teniendo en cuenta la alternativa elegida la cual es:

Tomar de referencia la cultura maya y pipil como fuente de inspiración.

Se procede a especificar la solución, la solución planteada se realizara para diseños en madera y barro.

Hay que tomar primeramente en cuenta lo siguiente:

El Origen De Los Guanacos:

¿Sabes de donde venimos?

Se cree que los primeros pobladores de América datan de hace unos 40,000 años. De estos, los pueblos que mostraron el mayor desarrollo fueron los mayas, los aztecas y los incas. En lo que respecta al origen de los primeros pobladores de El Salvador, aunque no ha sido determinado con certeza, la opinión está dividida entre quienes aseguran que fueron descendientes de los mayas y los que opinan que lo fueron de los aztecas.

Sea cual fuere este origen, los primeros habitantes de esas tierras fueron los pipiles y los lencas, El territorio que hoy comprende El Salvador tenía por nombre Cuscatlán, que quiere decir: Tierra de la Dicha. Los pipiles desarrollaron más su cultura y con el transcurrir del tiempo, se absorbieron a los Lencas.

Cuscatlán estaba dividido en cacicazgos, y el principal era el que estaba ubicado en lo que en la actualidad es Antiguo Cuscatlán. Otros cacicazgos fueron los de Izalco, Apanecatl, Apastepetl, Ixtepetl y Guacotecti. A su vez, estos cacicazgos se dividían en comunidades o calpullis, en donde la tierra y los alimentos eran comunitarios y cada familia recibía una parcela de tierra para cultivarla.

Los pipiles tenían una estructura social definida. El gobernante era un cacique, que era el elegido por los guerreros. Los otros grupos sociales era: los nobles, comerciantes,

artesanos, plebeyos y esclavos. También tenían leyes que protegían la agricultura, la religión y la familia. La pena de muerte se aplicaba a los individuos que despreciaban a los dioses, ladrones, violadores y adúlteros.

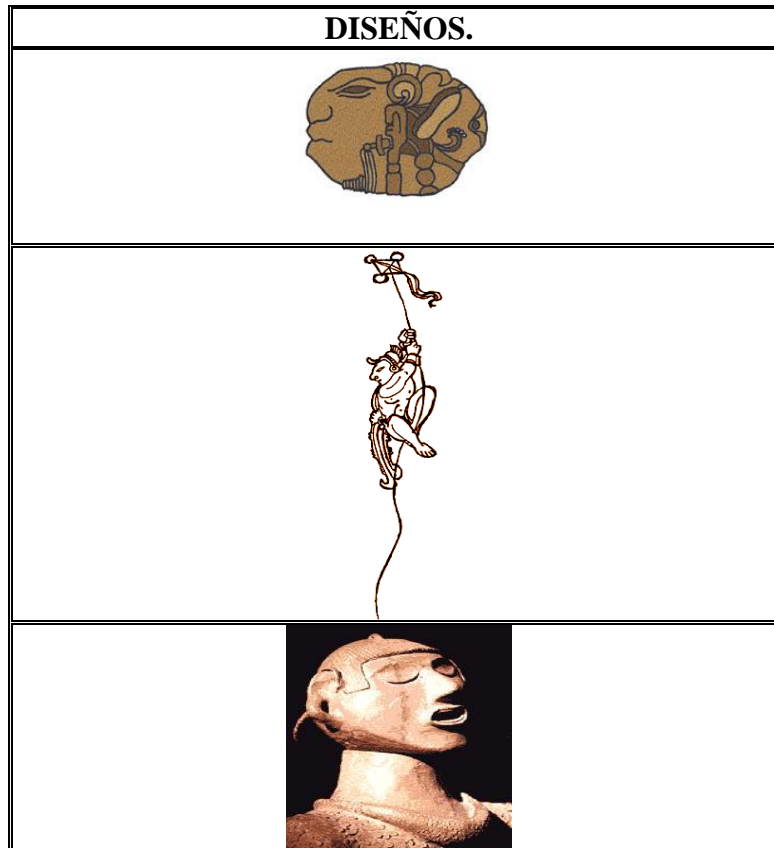
La religión de los pipiles se centraba en la adoración al sol naciente o Quetzalcoatl, Tlaloc o diosa de la lluvia, Tonatiuh o el sol adulto, y a la luna o Metzi.

La cultura pipil llega a su fin con la llegada de los españoles en el siglo XVI⁶².

Con la reseña anterior procedemos ha desarrollar la solución:

Diseños Existentes:

Diseños de artesanías



⁶² Referencias Bibliográficas: Historia de El Salvador, Tercera Edición, Equipo de Educación Maíz, 1995.

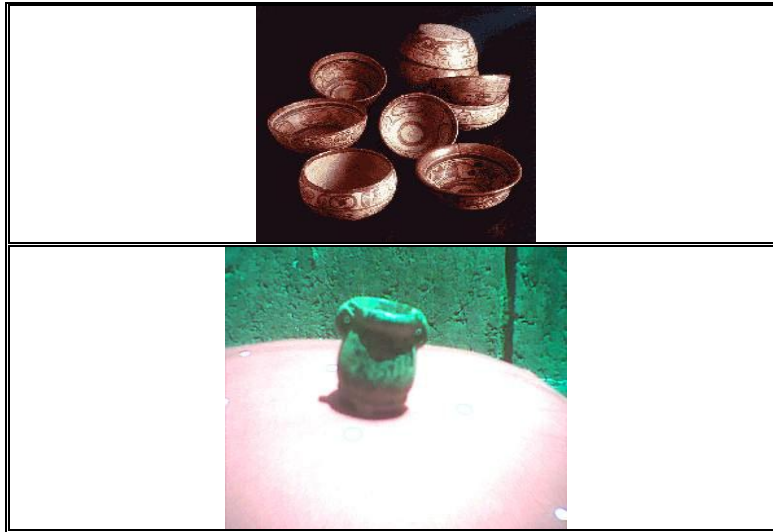


Figura P23. Fuente: Autores GMP.

De los diseños mostrados anteriores se tomaran 2 uno en barro y otro para madera en la cual se detallara su elaboración.

Diseño en Madera:

El diseño seleccionado en madera pertenece a la cultura pipil con influencia maya, con esto se persigue resaltar la identidad cultural del país.

Para la realización del diseño se siguen los siguientes pasos:

- Mediadas del Diseño.
- Materiales A Utilizar.
- Operaciones Necesarias
- Consideraciones Importantes.

1. Medidas del Diseño.

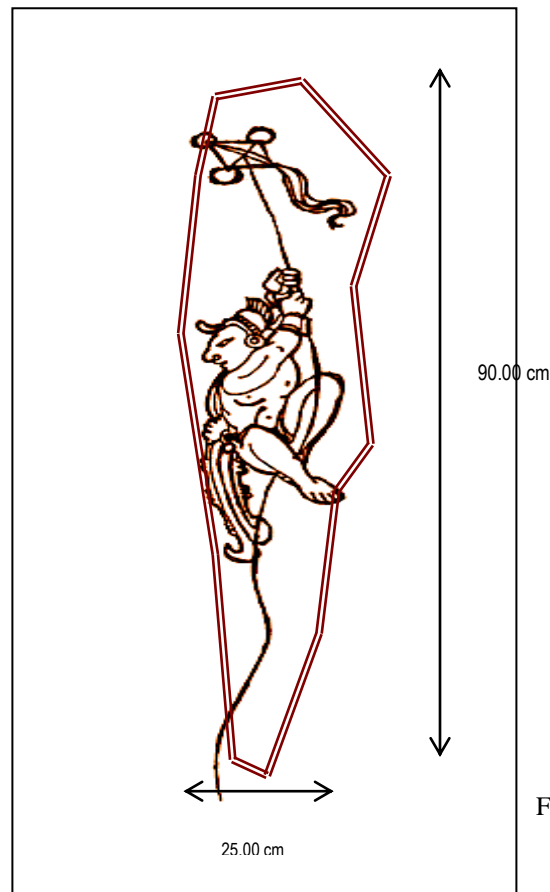


Figura P24: Medidas del diseño

El diseño mostrado representa a un pipil elevando una piscucha, una escena muy clásica en nuestra cultura.

2. Materiales a Utilizar.

El diseño a elabora tendrá los siguientes materiales:

- Pinabete (madera de Pino)
- Rapidograf.
- Colores (barrocos y Rupestres en tonalidad oscura)
- Sellador de madera.
- Barniz.

3. Operaciones Necesarias.

1. Dibujar a lápiz el diseño en madera.
2. Cortar la madera en el contorno del dibujo.
3. Dibujante realiza el dibujo del diseño.
4. Pintor decora el dibujo con colores rupestres y barrocos.
5. Secado de la pintura.
6. Se le coloca sellador para evitar que se pique la madera.
7. Secado de sellador.
8. Se le coloca barniz.
9. Secado final.

4. Consideraciones Importantes.

La destreza del dibujante artesano es importante para captar la belleza de esta imagen y de el dependerá el éxito o fracaso de producto.

Diseño en Barro:

El diseño seleccionado en Barro a igual que el de madera pertenece a la cultura pipil con influencia maya, con esto se persigue resaltar la identidad cultural del país.

Para la realización del diseño se siguen los siguientes pasos:

- Mediadas del Diseño.
- Materiales A Utilizar.
- Operaciones Necesarias
- Consideraciones Importantes.

1. Medidas del Diseño.

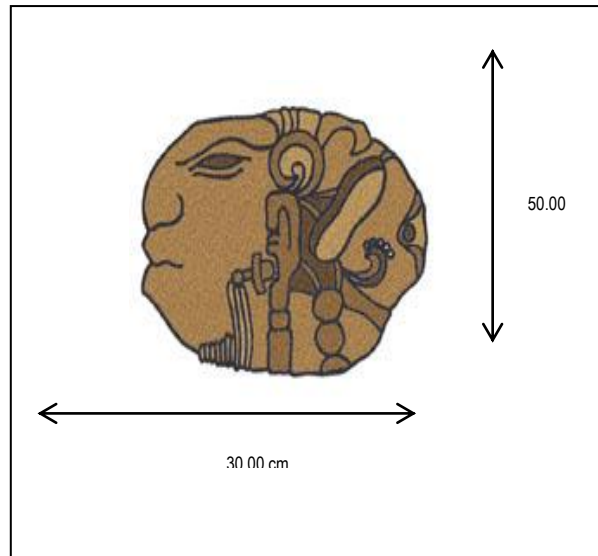


Figura P25: Medidas

La marca mostrada pertenece aun ídolo pipil, este diseño es elaborado en barro por nuestros antepasados por lo cual es idóneo par ser elaborado del mismo material.

2. Materiales a Utilizar.

- Barro.
- Agua.
- Colores Barrocos y rupestres en tonalidad oscura (no necesariamente hay que utilizar colores)
- Yeso (no necesariamente).

3. Operaciones Necesarias.

1. Preparación del molde de yeso (no necesariamente).
2. Preaparición del barro.
3. Moldeo del barro ya sea manual o en molde.
4. Secado de la mascara de barro.
5. Pintado (no necesariamente)

4. Consideraciones Necesarias.

En el caso de Ilobasco es necesaria la elaboración del molde por lo que el artesano que realizara el molde debe tener gran destreza que de este depende la calidad del diseño. También el pintor juega un papel importante ya que de sus colores depende el tono antiguo que tenga.

Para Guatajiagua no se necesitan moldes, ya que la elaboración se realiza completamente a mano, por este caso la calidad del diseño esta condicionada a la destreza del artesano, no se pintan ya que su característica típica es el trabajo en barro negro el cual se obtiene mezclando nacazcol con el barro.

vi. Guía de Herramientas para el Mercadeo.

Desarrollo de herramientas para el mercadeo



CONTENIDO DE LA GUÍA:

- Introducción.
- Propósito de la guía
- Usuarios de la guía
- Selección de mercados.
- Catálogos de artesanías.
- Comercio electrónico.
- Publicidad.
- Ventas a nivel nacional.
- GUIA DE EXPORTACION

Introducción.

Dentro del mercadeo las ventas son el proceso de comunicación mediante el cual se trata de convencer al consumidor potencial de que los beneficios que va a adquirir con la adquisición y uso de un producto o servicio son mayores que el precio por adquirirlos y superiores a los beneficios ofrecidos por los competidores.

Mediante la administración estratégica, se ha establecido el desempeño del GE, por lo que es necesario hacer una segmentación del mercado, las políticas de ventas, promoción de las artesanías, definición de los canales de comercialización, mecanismos para la I&D de productos y los aspectos operativos relacionados con los procedimientos de ventas nacionales e internacionales.

Propósito de la guía

La guía pretende mostrar las diferentes formas de comercialización que pueden utilizarse para vender las artesanías tanto a nivel nacional como internacional. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación.

Usuarios de la guía.

La guía puede ser usada por aquellos artesanos interesados en diversificar sus formas de comercialización, así como la incursión hacia nuevos mercados, a través de una capacitación que puede acceder por medio de la institución gestora de los proyectos de apoyo del sector Artesanías.

Para el caso de las empresas que integran el GE, el mercadeo se dedicará a la mejor elección de consumidores potenciales, así como a darle promoción adecuada a los productos elaborados de tal manera que estos sean reconocidos como únicos y exclusivos de nuestro país.

Es necesario entonces realizar un análisis de mercado, en el cual deben considerarse los siguientes aspectos:

- Principales productos, es decir los productos que actualmente son los más representativos en los talleres de producción de artesanías. Como por ejemplo: en Ilobasco se tienen las fachadas, las figuras de indias, de sol y luna; en La Palma se tienen las cruces, llaveros, joyeros decorados; en San Sebastián se tienen las colchas, hamacas, manteles, etc. Y así sucesivamente.
- Los clientes, es decir los que actualmente son los consumidores finales.
- Competidores, que se refiere a aquellos que elaboran los mismos productos o productos sustitutos, sean estos nacionales o internacionales.
- Riesgos, los que se relacionan a las posibles direcciones a tomar, tales como:
 - Precios vrs. Competencia.
 - Demanda real vrs. Expectativas de demanda.
 - Proveedores.

Selección de mercados.

Es un hecho que el GE estará en contacto con el ambiente comercial que le rodea, para poder percibir así los cambios que se vayan dando dentro de este.

Antes de seleccionar los mercados en los que el grupo estratégico debe concentrar su esfuerzo, se deben definir los elementos provenientes del entorno, los cuales se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Entorno Tecnológico: en casi la totalidad de los sectores productivos se está presentando un creciente desarrollo de la tecnología, lo cual constituye un reto para las empresas de nuestro país, especialmente con los diversos TLC's que ha firmado nuestro país, sin

embargo dentro de las empresas productoras de artesanías los cambios desde el punto de vista tecnológico no las afectan grandemente, ya que el valor agregado de las artesanías provienen de su característica principal de ser elaboradas manualmente y/o con la ayuda de maquinas que no llegan a constituir un proceso industrial, además del grado de creatividad y representación cultural que tengan; claro que esto no quiere decir que deba dejarse de un lado la tecnología, puesto que el uso de esta sin que las empresas pierdan el carácter de artesanía es valedera, así por ejemplo el uso de compresores y sopletes para pintar las artesanías en barro no le quita su carácter de ser artesanía, o el uso de una PC para llevar la contabilidad de las empresas, no afecta en ningún momento el carácter propio de las artesanías..

2. Entorno Institucional: tiene que ver con el grado de influencia que el estado tenga sobre la regulación de la actividad económica, por ejemplo la ley de integración monetaria y los diferentes TLC's, para que los mercados a los que dirijan las artesanías no tengan restricciones para su ingreso.
3. Entorno Demográfico, Económico y Social: esto se refiere al mercado potencial, que viene definido por un conjunto de personas con una determinada capacidad de compra respecto a un producto en concreto, lo que interesa conocer respecto a un mercado es el número de compradores potenciales que tiene. Interesa además conocer la evolución de los ingresos de la población que compone el mercado, ya que los consumidores potenciales del producto será aquella población que disponga de renta suficiente para adquirirlos.
4. Entorno Cultural: se refiere al conjunto de valores, creencias, conocimientos y tradiciones de un determinado país, lo cual influye de forma decisiva sobre el mercado.
5. Entorno Competitivo: que se refiere a todas aquellas empresas que elaboran productos similares y las que elaboran productos sustitutos ya sea nacional o internacionalmente.

Considerando los aspectos anteriormente mencionados y la estrategia genérica del GE, procedemos a establecer los criterios para la selección de mercados:

- Los mercados deben ser a nivel nacional e internacional.
- No se deben abarcar demasiados mercados.
- Evitar mercados dominados por grandes productores de artesanías.
- Que tengan cercanía a nuestro país.
- Los mercados deben estar dentro de los diversos TLC's firmados o que se encuentren en negociación y/o
- Se debe aprovechar los mercados donde se encuentren las mayores concentraciones de salvadoreños (mercado nostálgico).

Acorde a lo anterior hacemos la selección marcando aquellos mercados que cumplan con los criterios.

Cuadro P24: selección de mercados para el GE.

Criterio. Mercado	No existen grandes productores de artesanías	Han firmado TLC con nuestro país o se están negociando	Existe un mercado nostálgico.	Cercanía con nuestro país.	Selección
Centro América	X	X		X	3
Panamá	X	X		X	3
Rep. Dominicana	X	X		X	3
México.		X		X	2
Colombia		X		X	2
Chile		X			1
Venezuela.		X		X	2
Estados Unidos	X	X	X	X	4
Canadá.	X	X	X	X	4
Europa.	X	X			2

Fuente: Autores GMP

Acorde a lo anterior los mercados seleccionados son los siguientes:

Cuadro P25: mercados seleccionados.







Mercados Seleccionado
El Salvador
Centro América
Panamá
Rep. Dominicana.
Estados Unidos.
Canadá.

Promoción de los productos:

El GE debe ser exclusivamente el encargado de desarrollar la promoción de los productos que se elaboran en los talleres que lo integren, para lo cual se deben seguir las siguientes actividades:

1. Contactar con distribuidores en el extranjero y crear un catalogo promocional en el idioma del país en que se tenga el distribuidor. Si se tuviera contactos con un distribuidor Estadounidense, un ejemplo de catalogo de promoción sería el siguiente.

Cuadro P26: catalogo de promoción.

<p><u>EL SALVADOR'S HANDCRAFT</u></p> <p>YOU CAN FIND THE BEST, BEAUTIFUL, ORIGINAL, EXCLUSIVES HANDCRAFT OF THE WORLD</p> <p>In this catalogue we show you some handcraft made in El Salvador country.</p> <p>Clay's handcraft</p> <div data-bbox="251 651 430 829"></div> <p>Dishes</p> <div data-bbox="527 651 771 850"></div> <p>Houses</p> <p>Wood's handcraft</p> <div data-bbox="243 1039 462 1218"></div> <p>Drinking glasses</p> <div data-bbox="544 1018 706 1218"></div> <p>Barreles</p>	<p>Fine yarn's handcraft</p> <div data-bbox="836 304 1063 493"></div> <p>Bedspread</p> <div data-bbox="1128 304 1356 493"></div> <p>Hammocks</p> <p>We are sure that you choose the best handcraft in the world.</p> <p>For more information, you can call to phone number (503)255-2589. with follow people: Carlos Galdámez. Oscar Pocasangre. Luis Mejía.</p>
---	--

Fuente: Autores GMP

2. Consolidar el posicionamiento de los productos que se elaboran en los talleres integrados al GE, como de alta calidad haciendo énfasis en que los productos poseen calidad uniforme y cumplen los requisitos para su exportación.

3. Se debe realizar constantemente una búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación, que permitan un mayor crecimiento para las empresas que conforman el GE.⁶³
4. Se debe recurrir al uso de la publicidad para dar a conocer los productos. (más adelante se darán a conocer algunas formas de publicidad.)
5. El GE deberá buscar ferias y exposiciones de artesanías y productos decorativos que se realicen tanto a nivel nacional como internacional.
6. Desarrollar ferias propias del GE, en la que se promocionen los productos elaborados por los talleres integrantes del mismo.
7. Crear una hoja Web del GE, en la que se listen todos los miembros del GE, los productos que se elaboran (los productos más representativos), los precios y los contactos (a continuación se presenta un ejemplo de cómo podría ser la Hoja Web.)



Figura P26: ejemplo de hoja web para el GE

⁶³ Para la búsqueda de mercados se debe buscar el apoyo de instituciones como el Ministerio de Economía, Cámara de comercio entre otras.

Dentro del mercadeo las tres formas de promoción que se deben implementar son.

- La venta personal
- La publicidad

Esto debido a que son las dos formas más conocidas de promoción, además de ser las más conocidas y de mayor impacto en el mercado. La venta personal es casi siempre una parte importante de los programas promocionales, y por lo general se apoya en la publicidad. Otras formas de promoción, como la exhibición en el punto de venta, también ofrecen una contribución importante al buen éxito de programas promocionales.

Venta Personal:

La forma de aplicación será colocando productos específicos en contacto con los clientes, por medio de vendedores (miembros del GE o empleados del mismo), los que comunicaran a los clientes las características, beneficios, historia, cultura, calidad, uniformidad, exclusividad entre otras, todo con el fin de lograr convencer al cliente de adquirir el producto que se le ofrece.

Esta forma de promoción se desarrollara a nivel nacional, pero ¿adonde se realizara esta promoción?. Esta promoción se realizara en:

- Hoteles.
- Almacenes de prestigio.
- Tiendas exclusivas de ventas de artesanías.

Con esta forma de promoción se podría decir que no se combate uno de los principales problemas que ahogan al sector, el cual es el de los “intermediarios”, el cual fue expuesto dentro del elemento de *Condiciones de la demanda del diamante de la competitividad* de Michael Porter, que se utilizo para realizar el diagnóstico del sector. En realidad si se combate este problema, porque hay que recordar que un intermediario es aquel que no es dueño de tiendas, almacenes u hoteles, sino es la persona que compra las artesanías elaboradas a precios muy bajos (ya sea por pedidos o en los centro de producción de artesanías) y luego los revende a los lugares que se mencionan arriba (hoteles...) a un precio desde el doble hasta un cuádruplo al cual fue adquirido, por lo tanto, con esta venta

personal el GE se esta evitando a los intermediarios y los talleres miembros obtengan un mayor beneficio.

Publicidad:

La publicidad es una forma impersonal de promoción, consiste en transmitir un mensaje uniforme a un gran número de personas, para los cual se debe elegir entre varios medios publicitarios como:

- Medios visuales: Periódicos, revistas, afiches, volantes, brochurs, etc.
- Medios auditivos: como la radio.
- Medios Audiovisuales: como la televisión.

A diferencia de la venta personal, la publicidad lleva el mensaje del GE a grupos mayores de población, quienes son los consumidores finales en potencia.

Selección de la publicidad:

Existen dos decisiones claves que se relacionan con la organización de la publicidad:

- Si la publicidad se desarrollara por parte del GE.
- O si se valdrán de una agencia anunciante

Para el caso del GE la decisión es obvia, la publicidad tiene que ser desarrollada por el GE (debido que los costos son mucho menores que si se contrata a una agencia de publicidad), en amplia colaboración con instituciones que apoyan al sector, tal es el caso de CASART, FUSADES y CONCULTURA, instituciones que pueden facilitar el desarrollo de publicidad, así como el acceso a medios publicitarios. Algunas formas de publicitarlos son: *Carteles y brochures en los hoteles y almacenes:* este tipo de publicidad debe hacerse al menos en las principales temporadas turísticas (semana santa, agosto y diciembre) de tal forma que se puedan contactar a potenciales clientes extranjeros y nacionales, además en colaboración con las instituciones mencionadas en el párrafo anterior solicitar pequeños espacios físicos (en parqueos o pasillos) para la realización de mini ferias del GE dentro de esos lugares.

Anuncios en Internet: esta sería una forma muy económica de publicidad, ya que en ningún momento el GE incurriría en gastos para ello, esta forma de publicidad puede hacerse con la colaboración de todas las instituciones que apoyan al sector, ¿de que forma?, como ya se sabe la mayoría de instituciones que apoyan al sector artesanías (CASART, CONAMYPE, FUSADES, CONCULTURA, etc.) cuentan con sus propias páginas Web que son muy visitadas, por lo que estas instituciones podrían colocar pequeños espacios de publicidad para el GE, mediante pequeños anuncios o hipervínculos que lleven al sitio Web del GE.

Un ejemplo de ello sería como el que se presenta a continuación



Figura P27: publicidad de los GE en la web.

Anuncios en revistas o guías turísticas: este tipo de publicidad puede lograrse en colaboración con CORSATUR y el ISTU, estas instituciones de fomento al turismo hacen publicaciones de revistas y guías turísticas, por lo que podría incluirse dentro de estas publicaciones pequeños espacios para publicitar al GE, mencionando donde puede encontrarlo y algunos de los productos que podría encontrar.

Otros tipos de medios publicitarios como la televisión o la radio no convienen debido a sus altos costos⁶⁴, aunque no se descarta la posibilidad de solicitar pequeños espacios a programas que se transmiten como por ejemplo “orgullosamente Salvadoreños”, “Hola El Salvador” y “los hablantes Salvadoreños”, los cuales hacen reportajes de lugares turísticos, nuestra cultura, etc., para que se hicieran reportajes o pequeños anuncios del GE dentro del mismo Programa (radial o televisivo).

Canales de comercialización:

Como se menciona en un inicio los GE pueden funcionar dentro de los CEDART y/o casas de la cultura en el país, por lo que estos lugares pueden servir como centros de acopio para los productos elaborados por los talleres integrantes del GE, para ser vendidos a consumidores finales y comerciantes que vendan a consumidores finales, a continuación se puede ver un esquema de los canales de distribución a seguir.

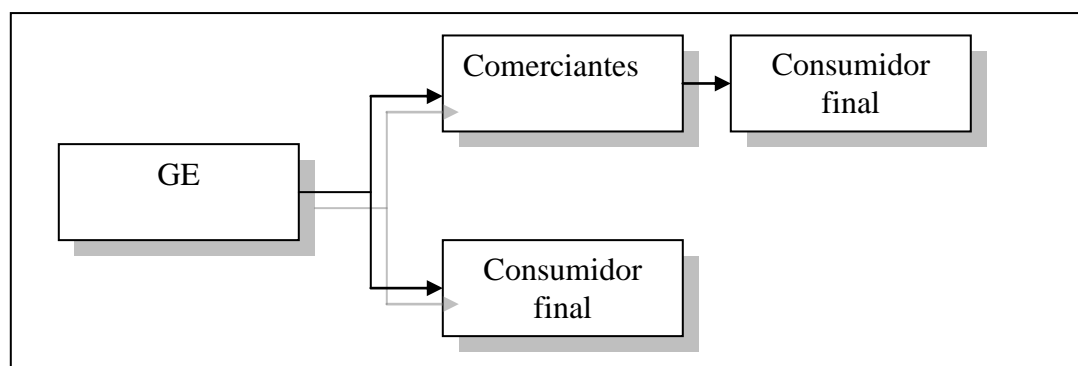


Figura P28: canales de comercialización del GE.

Ventas de las artesanías:

Para la venta de las artesanías se distinguen dos tipos:

- Ventas nacionales y
- Ventas internacionales.

Para las ventas nacionales se pueden seguir los pasos que se mencionan en el siguiente cuadro:

⁶⁴ Un espacio de 30 segundos en televisión cuesta \$1,715 / mes, un espacio de 30 segundos en radio cuesta \$229 / mes, un espacio de 20x15 cms en un periódico cuesta \$571

Cuadro P27: pasos a seguir en las ventas nacionales

Paso	Descripción del paso
1	Llenar la orden de pedido (factura) de acuerdo a los requerimientos de los clientes (ver cuadro 34)
2	Establecer si la compra será al contado o al crédito, (las ventas al crédito sólo serán para las empresas comerciantes de artesanías), si las compras son al contado ir al paso 5
3	Verificación si es compra al crédito por primera vez, en caso contrario ir al paso 5.
4	Se aprueba el crédito solicitado por el cliente
5	Procesamiento de la orden de pedido.
6	Se entrega el producto al cliente.

Fuente: Autores GMP

Para las ventas internacionales se establece lo que es una guía de exportación, la cual se describe a continuación:



Guía para Exportar



CONTENIDO DE LA GUÍA

GENERALIDADES

- Introducción.
- Propósito de la Guía.
- Usuarios de la Guía
- Términos y definiciones.

LA EXPORTACION

- Diferentes Ámbitos que afectan la Exportación.
- Actitud del exportador.
- Recomendaciones para el futuro exportador.
- Elementos generales de la exportación.
- Diseño de la Exportación.
- Exportar en 8 pasos, una Guía para el Artesano.
- Tramites de Exportación.

Introducción.

La inserción de un taller de artesanías en los mercados internacionales y su reto como empresario van más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar ventas esporádicas. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

Para el caso particular de los artesanos dedicados a la elaboración de cualquier tipo de artesanía en El Salvador, la oportunidad de exportar sus productos es sumamente importante para dar a conocer los aspectos culturales de nuestro país internacionalmente, así como poder obtener mayores beneficios económicos por su actividad artesanal.

Los mercados que prefieren los productos artesanales, son aquellos que en sus economías y mercados locales se producen productos estandarizados y de consumo masivo, en donde la calidad y exclusividad son dos aspectos importantes para lograr vender productos en dichos mercados. Es por ello que resulta indispensable que cada taller conozca su situación y/o sus oportunidades de exportación

Esta guía está dirigida a facilitar el conocimiento de cada una de las etapas involucradas dentro del proceso exportador y a orientarle en la preparación de la información y documentación, necesaria de forma ordenada y estructurada.

Esta guía pretende, en primer lugar, hacer reflexionar sobre la propia situación de su empresa y sobre su posición de cara a la exportación: si es exportable su producto; si existe un mercado potencial y si puede adaptar su producto a ese mercado potencial.

Propósito de la guía

Esta guía tiene como finalidad orientar a los artesanos, sobre los trámites, requisitos y procedimientos de exportación. La guía presenta al artesano lineamientos que deben considerar los artesanos para evaluar su situación competitiva para exportar.

Los temas contenidos en la guía presentan aspectos importantes en forma de preguntas relacionadas con las posibilidades de exportación que tendrían aquellos talleres que intenten exportar sus artesanías o incursionar en nuevos mercados.

Esta guía tiene referencias con las instituciones encargadas de apoyar y regular al sector artesanías así como la estructuración de los pasos a seguir por los exportadores.

Usuarios de la guía

El uso, interpretación e implementación de la guía es responsabilidad del dueño de cada taller interesado en conocer los trámites de exportación, así como los requisitos que deben cumplirse a la hora de exportar.

La guía plantea aspectos tanto de carácter competitivo y requisitos como de actitudes, es por eso que, los talleres productores de artesanías deberán asumir compromisos serios para lograr alcanzar la competitividad, ofreciendo productos de alta calidad y excelentes diseños.

Términos y definiciones

- Casas Exportadoras o Comercializadoras: Son organizaciones de fuerte respaldo económico, exclusivamente dedicadas al Comercio Internacional en el campo de las importaciones y las exportaciones.
- Certificado de Origen: Certificado exigido por las autoridades de aduana para la importación de productos que puedan reclamar tarifas o tasas preferenciales en virtud de su país de origen.
- Certificado de Calidad: Es un documento expedido por autoridades especializadas en control de calidad de productos exportados y da fe que la calidad señalada en el documento corresponde exactamente a la real y verdadera de las mercancías.
- Fomento de la Exportación: Apoyo del sector público o privado a la actividad exportadora para que esta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc
- Licencia de Exportación: Autorización del gobierno para la exportación específica de un producto determinado cuando existe restricción o cuando hay control de cambios.

Orden de Pago Documentaria: También conocida como orden de pago contra entrega en documentos; es aquella en virtud de la cual un importador se vale de este medio de pago

internacional, ordenando a su banco que pague a un exportador determinada cantidad de dinero en divisas, contra entrega de una serie de documentos debidamente estipulados.

CIF (Cost, Insurance and Freight): El precio cargado incluye el flete y el seguro a un punto designado, así como el costo de las mercaderías. El comprador es responsable por el costo de descarga en el Puerto de Destino y por todos los daños y perjuicios después del arribo; asimismo corre por su cuenta el pago de derechos de aduana y muellaje.

1. Diferentes ámbitos que afectan la exportación.

Ámbito Mundial

Para iniciar nos podemos preguntar ¿qué pasa en el mundo?, y rápidamente identificaremos que en el contexto actual, todos los países por conveniencia propia están obligados a relacionarse unos con otros.

Podemos decir que en la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo, afecta al resto de las economías del planeta. Precisamente, ésta es la razón de que se estén formando Bloques Económicos y suscribiéndose Tratados de Libre Comercio

En nuestra economía se ha dejado de lado el proteccionismo, lo que ha permitido igualar las condiciones establecidas en el mercado internacional, como resultado de la apertura comercial, ya que los países han abierto sus fronteras, al tiempo que reducen sus aranceles de importación

De acuerdo a lo anterior, debemos entender que las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cual genera nuevos retos y mejores oportunidades para todos por igual

Ámbito Nacional

¿Cómo se ha insertado El Salvador en la globalización?

En el marco de la apertura comercial y de la globalización de los mercados, las empresas salvadoreñas han tenido que hacer frente a un entorno mundial de intensa competencia, así como a los diversos obstáculos que cada país impone a la importación de mercancías para proteger su industria

Por ello, El Salvador ha visto la necesidad de entablar negociaciones comerciales con aquellos países que, por su cercanía, son mercados naturales para los productos salvadoreños. Así, se han establecido varios acuerdos comerciales, mismos que le han permitido al país ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras, Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los de las empresas de los países respectivos y tener acceso preferencial.

¿Cómo afecta la Globalización a las empresas y productores?

En una economía cerrada, el consumidor no tiene posibilidades de elección en materia de precio y calidad. En contraste, las múltiples opciones que brinda un mercado abierto y la competencia que éste genera, favorecen al consumidor final porque cuenta con un mayor número de satisfactores de diversa calidad, los cuales pueden ajustarse a cualquier tipo de necesidad y de presupuesto.

En contraparte, como productores, en El Salvador estamos obligados a innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos; por lo que todo esto exige cambios drásticos.

En una empresa “X”, los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de la misma. En los países en que se ha llevado a cabo la apertura comercial, entre ellos, los empresarios se han enfrentado a una mayor competencia, no solo en el exterior sino en su propio mercado.

2. Actitud Del Exportador

En el comercio exterior, el tamaño de una empresa ya no es tan significativo; basta con que este bien preparada para que pueda iniciarse en las actividades de exportación. Es por eso que, los talleres productores de artesanías deberán asumir compromisos serios para lograr tal objetivo, así como investigar y explorar nuevos mercados, efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara de ventas.

Aquí cabe señalar que la exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial, la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores y las exigencias de calidad y precio del producto.

Es importante crear una cultura de calidad en el taller para asegurar al cliente que los productos que se fabrican son de calidad y sus diseños son de carácter exclusivo o diferenciado.

3. Recomendaciones para el futuro Exportador

Todo aquél que desee exportar, ha de considerar los siguientes elementos principales:

- Tener una actitud emprendedora
- Conocer el proceso productivo del producto
- Ser directo y evitar confusiones en el momento de negociar
- Cumplir con exactitud todo lo que se pacte en materia de precio, calidad, tiempo de entrega, remisión de documentos, forma de pago, etcétera,
- Cuidar que las muestras sean representativas del producto que se exportará (es un error remitir las mejores piezas si no son representativas del embarque), y
- Dar flexibilidad y rapidez a la toma de decisiones, mantener una comunicación constante con el cliente, y ofrecer los servicios de posventa

El cambio para ser exportador

Si usted se encuentra en alguna etapa del proceso de exportación o quiere incorporarse a éste, para empezar tendrá que hacerse las siguientes preguntas

¿Qué exportar? ----- Producto

¿A dónde exportar? ----- Mercado

¿Cómo exportar? ----- Transporte, normas, documentación requerida

4. Elementos Generales De La Exportación

Fuentes de información

El éxito en el proceso de exportación depende, entre otros factores, de una buena recopilación de información. Por ello, es recomendable que los talleres o empresas que desean exportar por primera vez o diversificar sus mercados en el exterior, realicen en primera instancia una investigación documental que les permita establecer un plan

estratégico de negocios de exportación (misión, visión, objetivos, estrategias y acciones definidos de la empresa).

Con el acopio de información, el futuro exportador contará con un mayor número de elementos para disminuir la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones. Particularmente, las empresas necesitan conocer, entre otros temas, lo siguiente:

¿Cuál o cuáles de sus productos tienen mejores posibilidades de ser exportados?

¿En dónde existe demanda para el producto que fabrica la empresa o taller y a qué precio puede venderlo?

¿A qué competencia se enfrentará?

¿Cuáles son los requerimientos y necesidades del mercado?

¿Qué normas técnicas o regulaciones deberá cumplir?

¿Qué factores geográficos, económicos, políticos y culturales pueden afectar sus posibilidades de éxito?

Un producto que ofrecer

Para desarrollar un proyecto de exportación, es indispensable cerciorarse de que la empresa o taller está en condiciones de exportar, así como realizar un autoanálisis de sus productos en un marco global. También es preciso determinar si un producto o una gama de ellos, una vez satisfecha la demanda, responde a los requerimientos y necesidades de sus posibles clientes en el extranjero

Los elementos prioritarios que se deben de cumplir son:

- Contar con oferta exportable,
- Calidad,
- Precio competitivo,
- Tiempo de entrega, y
- Servicio posventa

Selección del Mercado

Una vez que se ha seleccionado el producto que se desea exportar, se debe analizar el o los posibles mercados de destino, para determinar un mercado objetivo. Se recomienda

explorar en primer término los mercados que ofrecen ventajas arancelarias a El Salvador (por acuerdos y tratados de libre comercio) y en segundo los naturales geográficamente. Cuando se incursiona en la exportación, se debe tomar en cuenta, que de los mercados probables, hay que elegir el que ofrezca las mejores perspectivas de venta y los menores riesgos comerciales; de igual manera aquellos que exijan los menores gastos de iniciación. En éste punto es recomendable consultar las fuentes nacionales e internacionales de información, tales como CENTREX, COEXPORT, MINISTERIO DE ECONOMIA, CASART, EMBAJADAS, SITIOS WEB, Consejerías Comerciales, etc, para estar en condiciones de realizar una investigación de mercado confiable y actualizada.

Conocer el mercado seleccionado

Para empezar a conocer el mercado elegido, se debe realizar un análisis de la situación actual del país de destino y sus expectativas en el mediano plazo, principalmente en lo referente al medio ambiente y al producto que se maneje.

Dentro del análisis del medio ambiente, se debe incluir lo siguiente:

- Cifras de población
- Sistema político
- Entorno económico
- Estructura social, y
- Grado de desarrollo

El análisis del producto deberá incluir principalmente:

- Infraestructura
- Telecomunicaciones
- Ingreso per cápita
- Competencia
- Cifras estadísticas de comercio
- Tendencias (gustos, modas, preferencias, costumbres, productos sustitutos, etc.),
- Canales de distribución, e
- Importadores potenciales

Cuando ya se ha identificado el mercado al que se quiere incursionar, se procede a analizar todos aquellos factores que intervienen de manera directa en la negociación internacional.

Para estar en condiciones de realizar ésta con éxito, será necesario:

- Realizar un análisis de los medios de transporte nacionales e internacionales,
- Determinar el precio de exportación del producto,
- Conocer las regulaciones arancelarias y no arancelarias que afectan al producto,
- Investigar los importadores potenciales,
- Conocer las formas de pago que se manejan en el comercio internacional, y
- Elaborar un contrato de compraventa internacional

5. Diseño De La Exportación

En el mercado internacional, además de competir con calidad y precio, es imperativo lograr una diferenciación de los productos. Por ello, a continuación, de manera breve se presenta el tema del diseño como factor estratégico en la actividad de exportación y tres aplicaciones del mismo que se deben considerar como relevantes, ya que propician valor agregado, diferenciación y productividad

- 1. Diseño del producto**
- 2. Imagen del producto**
- 3. Empaque y embalaje**

Un factor de suma importancia, antes de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o la mejora de uno, es investigar las preferencias, hábitos, necesidades, etc., del futuro usuario o consumidor. Llevar a cabo un análisis del mercado, y así obtener la mayor cantidad de información referente a los clientes potenciales, es una etapa previa indispensable y muy valiosa para estar en condiciones de iniciar un proyecto de diseño.

Diseño del producto:

Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores, es importante considerar los siguientes aspectos:

- El producto debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor; éste aspecto se refiere al objetivo esencial para el que fue creado.

- El producto deberá ser durable, lo cual significa seleccionar los insumos, materiales y materias primas de manera adecuada.
- La apariencia del producto deberá ser atractiva; esto implica el uso correcto de texturas, colores, formas.

Es de vital importancia ofrecer el mejor producto en calidad, en relación a productos similares, nacionales o extranjeros. El precio del producto deberá ser adecuado a las expectativas del cliente y al desempeño del mismo producto. Es importante considerar al diseño como un factor para agregar valor al producto, debido a que:

- Aumenta la calidad de los atributos del producto, mismos que son considerados por los clientes.
- Optimiza las funciones, mejora el desempeño, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los consumidores, y en algunos casos aumenta la seguridad de uso en los productos.
- Optimiza los factores que conforman el precio del producto, al economizar insumos, racionaliza la mano de obra y, en general, mejora los procesos de fabricación.

Imagen Del Producto:

Una vez considerados los aspectos a tomar en cuenta en el diseño “formal” de un producto, es importante entender que requiere de una serie de elementos indispensables para complementarlo. Prácticamente es imposible comercializar, de manera exitosa, un producto carente de aquellos elementos que lo identifiquen, contengan, protejan e informen de sus características y ventajas.

Marca comercial o nombre del taller:

La marca comercial de un producto se podría comparar con el apellido que identifica a los miembros de una familia. Por ejemplo, una empresa produce llaveros de letras en madera decorada, artesanías en barro, carteras de fibra naturales, etc, las cuales se identifican en el mercado con una misma marca. La marca o nombre del taller donde se elabora un producto se irá fortaleciendo en el mercado con el tiempo, y esto podrá ser sinónimo de calidad, confianza, seguridad, etc

Etiquetas y envases:

Los productos pueden identificarse por aspectos como su color, la forma del envase, su etiqueta y, según el tipo de producto, necesitará una etiqueta o un envase, en el cual se puedan incluir elementos tan necesarios como:

- La marca o nombre del taller
- El nombre del producto
- Frases que resalten las cualidades y ventajas del producto, y
- Leyendas y textos legales, tales como el nombre del fabricante, el país de origen, el contenido neto, etc.

Catálogos de productos.

Un catálogo proyecta tanto la imagen de la empresa como la de sus productos y así funciona como un importante “representante” de la empresa. Un catálogo de productos cumple la labor de enlazar a los productos de la empresa con los clientes. Además, siendo éste un medio impreso se puede incluir información gráfica y textual muy detallada de los productos: dimensiones, colores, funciones, reseña cultural, ventajas sobre productos similares, precios, condiciones de pago, etc.

Cada vez es más común la promoción de productos mediante los catálogos, de tal manera que se ha convertido en un sistema de ventas muy eficaz.

Empaque y embalaje.

El empaque y embalaje también se deben considerar como parte integral del producto, ya que realizan las funciones de contener, envolver, proteger e identificar.

El empaque o envase es el recipiente que está en contacto directo con el producto; en cambio el embalaje es el que facilita las operaciones de transporte y manejo de los productos envasados.

Las funciones principales tanto del envase como del embalaje son:

- Exhibir el producto.
- Permitir la conservación de los productos que contienen.
- Proteger y permitir la manipulación, transporte y manipulación del producto.
- Orientar sobre las ventajas del producto.
- Reducir daños en el producto.

- Facilitar la separación, la clasificación y la selección de los productos.

6. Exportar en 8 pasos una guía para el artesano.

A partir del *Diamante De Competitividad* utilizado en el diagnóstico realizado al sector artesanías de El Salvador se pudo constatar que el 77.9% de los artesanos desconocen la forma y los trámites para exportar sus productos. Esto es una clara deficiencia en el sector, pero que puede ser superada con una instrucción adecuada.

La información relacionada así como los procedimientos necesarios para la exportación de productos debe presentarse de forma clara y puntual para que el artesano pueda entender y facilite la comprensión y su posterior aplicación. A continuación se presenta una guía rápida de cómo exportar, para que el artesano conozca algunos requerimientos y aspectos que debe considerar a la hora de exportar. La guía presenta algunas ideas o estrategias que el exportador debe tomar en cuenta a la hora de ofrecer sus productos en los mercados internacionales para lograr ventajas competitivas.

Punto 1. Evaluar Su Potencial De Exportación

- *Estimar Su Posición Competitiva*
- *Estimar Su Disponibilidad Organizacional*
- *Estimar Su Disponibilidad de Productos*

Estimar Su Posición Competitiva

Es muy importante que el artesano establezca su posición competitiva en aquellos aspectos que aseguren el posicionamiento de los productos en el Mercado.

Para sus productos:

- ▶ Productos de calidad
- ▶ Procedimiento de producción exclusiva.
- ▶ Características especiales que hacen que su producto sea superior al de la competencia.
- ▶ Valor para los clientes.

- ▶ Empaque y presentación competitivos.
- ▶ Nombre o Etiqueta del producto
- ▶ Crédito y financiamiento atractivos.

Para sus servicios:

- ▶ Habilidades, conocimientos únicos.
- ▶ Tiempo real de entrega
- ▶ Servicios comprensivos.
- ▶ Servicio atractivo.
- ▶ Respuesta a lo que esperan los clientes.
- ▶ Seguimiento después la venta.

Estimar Su Disponibilidad Organizacional

Observar la historia de sus operaciones (es la primera vez que su empresa quiere exportar), su situación financiera, sus recursos humanos (problema de idioma, de movilidad...), su habilidad para invertir al extranjero y el compromiso de los artesanos. Así mismo el trabajo que cada taller realice en su organización o asociado con otros talleres debe responder a las exigencias de responsabilidad, calidad en la entrega de los productos.

Estimar Su Disponibilidad de Productos

Es importante que el artesano conozca muy bien sus productos desde sus cualidades y limitaciones de los mismos. Debe conocer hacia que mercado va dirigido según la necesidad que responde. Además debe conocer si existen otros productos similares en el mercado.

- ▶ ¿En qué consiste el producto?
- ▶ ¿A qué necesidad responde?
- ▶ ¿Es un producto sustituible?
- ▶ ¿Hay exportadores competidores? realizaron modificaciones de sus productos para el mercado extranjero?
- ▶ ¿Necesita instrucciones para utilizar el producto?
- ▶ ¿Necesita un servicio después de la venta?

- ▶ ¿El producto necesita modificaciones para el mercado extranjero?

Punto 2. Seleccionar y buscar el Objetivo de la Exportación

- *Buscar Mercados Extranjeros*
- *Identificar los Mercados Extranjeros Atractivos*
- *Determinar su Blanco en el Mercado Extranjero*
- *Misiones Comerciales y Visitas Personales*
- *Ferias Comerciales*

Buscar Mercados Extranjeros

El artesano puede encontrar las informaciones en periódicos, revistas especializadas, gremiales como COEXPORT, entes de Gobierno como Ministerio de Economía, Embajadas, misiones comerciales, Cámaras de Comercio, Intermedios, Seminarios, base de datos (biblioteca), etc.

Identificar Los Mercados Extranjeros Atractivos

En primer lugar, usted tiene que buscar **las características del mercado** (demográficas, económicas, políticas y socioculturales).

Después **el potencial del mercado** (estudiar la demanda, los competidores, los sustitutos y la importancia de las importaciones), **la entrada al mercado** (estudiar los precios, los documentos para importar, las restricciones,), y **la distribución local** (opciones de transporte y de depósitos)

Determinar su Blanco en El Mercado Extranjero

¿A quien está destinado su producto (jóvenes, mujeres, a los que les gusta la novedad, los viajes)?

El artesano debe concentrarse en aquel segmento que quiere y puede comprar su producto, conocer si sus productos tendrán aceptación en dicho segmento. Para ello el exportador

debe conocer después de establecer quienes serán sus clientes cuales son sus necesidades, gustos y preferencias para que los productos respondan satisfactoriamente a estas.

Estudio detallado del mercado:

Demanda: ¿Quiénes son los clientes? ¿Donde están? ¿Que necesidades tienen? ¿Cuál es su poder adquisitivo y sus hábitos de compra?

Distribución / entrega: ¿Qué medio de transporte utilizaré? ¿Cuanto me costará? ¿Cómo son los canales de distribución en el país de destino?

Precio: Considerar los factores determinantes que pueden afectar el precio de mi producto para ponerlo en el país de destino ¿Puedo competir en precio?

Promoción: ¿Cuales son los medios de promoción disponibles y más utilizados en el mercado de destino?

Competidores: ¿Existen productos similares al nuestro en el mercado de exportación? ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuál es su cuota de mercado? ¿Cuales son los puntos fuertes y puntos débiles de los competidores?

Misiones Comerciales y Visitas Personales

Ferias Comerciales

Las Ferias y exhibiciones son una gran herramienta de promoción, la cual tiene la ventaja entre otras, de utilizar los cinco sentidos para la promoción de los productos. En ella se puede mirar, tocar, analizar, oler, saborear, así como probar las reacciones del mercado frente a nuevos productos. También es un arma valiosa de comunicación, la cual permite llegar de una manera eficaz y eficiente a los clientes potenciales, por medio del contacto directo. Estas misiones pueden ser por parte del gobierno y sus funcionarios o en misiones comerciales de la empresa privada.

Es el centro de reunión de proveedores, distribuidores, vendedores, inversionistas, etc. Brinda un rápido acceso a nuevas informaciones del mercado y de la competencia y es la puerta de ingreso a nuevos mercados.

Punto 3. Escoger una Estrategia para establecerse

- *Intermediarios*
- *Venta Directa*
- *Asociaciones*

Formas de exportación Posibles

Intermediarios

Encontrar un intermediario es una solución cuando la empresa es pequeña, cuando no se conoce bien el mercado, sin embargo el exportador puede obviar el uso de intermediarios si así lo desea. Pero debe estar consciente que cuando no se conoce el mercado un intermediario es una opción inicial para llevar el producto hasta los clientes.

Venta Directa

Usted debe conocer muy bien el mercado, y clientes seguros, solvencia económica que le permita cubrir costos relacionados al envío del producto y seguros. Se debe considerar el embalaje de los productos que permitan la seguridad e integridad de los productos.

Asociaciones

Es interesante cuando las cantidades son pequeñas y la experiencia exportadora mínima. Un grupo de empresarios artesanos aúnan esfuerzo, comparten costos y el riesgo está dividido. Sin embargo su libertad de administración se ve reducida, y existe la división de utilidades esta reducida.

Exportación Directa.

- Venta directa a clientes.
- Venta a mayoristas/minoristas
- Ventas en ferias
- Venta mediante distribuidores
- Venta mediante agentes/ representantes propios
- Participación en empresas conjuntas

- Sucursales
- Concesión
- Franquicias

Exportación indirecta.

- Venta a través de una empresa de exportación o un distribuidor a mercados extranjeros con sede en su propio país.
- Venta a través de empresas extranjeras con sede en su propio país
- Venta mediante representantes o comisionistas de exportación, con sede en su propio país
- Venta a otra empresa de su país que ya realiza exportaciones
- Consorcios de exportación

En general, la exportación directa facilita un contacto mayor con el mercado, si bien es más costosa y arriesgado.

La exportación indirecta, por el contrario, aleja del contacto directo con el mercado y propicia la dependencia, aunque puede ayudar a ahorrar tiempo y dinero al beneficiarse de la experiencia y el conocimiento del mercado que tienen los comisionistas y las empresas de exportación.

Punto 4. Determinar su Precio

- *Factores Costos*
- *Determinación del precio*

Factores Costos

Existen los **costos locales**, los **costos específicos de la exportación** (modificaciones del producto para el mercado extranjero, publicidad extranjera, servicio postventa, transporte, seguro) y los **impuestos**. Los costos son elementos importantes que el exportador debe tener siempre en cuenta a la hora de decidir exportar sus productos. Ya sea que el artesano decida exportar de forma directa o con intermediarios.

*Determinación del precio*⁶⁵

1.- Empiece determinando el valor que los usuarios/consumidores atribuirán al producto. No basta sumar el precio de costo más el margen de ganancia. Este punto implica la posibilidad de seleccionar un precio mucho más alto o más bajo de lo que podría pensarse, en base al valor que perciba el consumidor.

2.- Busque variaciones en la forma de valoración de los consumidores. Piense en la posibilidad de producir productos específicos a precios específicos para determinados segmentos de mercado.

3.- Determine qué tan sensibles son los clientes a los precios. Investigue la mentalidad económica del consumidor, la manera que busca y usa el producto y la situación competitiva

4.- Cree una estructura de precios óptima. Es muy importante determinar si se fija un precio a cada componente de un producto/servicio o si se aplica un precio paquete, si se ofrece descuento por volumen o por determinados paquetes.

5.- Prevea cómo reaccionará la competencia frente a su precio. Analice no sólo los efectos secundarios sino también los de tercer orden.

6.- Defina el precio real vrs precio de lista. Descuentos por pago anticipado, rebajas por volumen anual de compra, descuentos sujetos a negociación, margen especial para ciertos clientes, etc. son los factores que forman el "precio real". Si no se atienden todos los factores que interactúan en la fijación del precio, esto puede traducirse en pérdidas para la empresa.

7.- Conozca cómo evalúan el precio los compradores. ¿Lo perciben como justo, excesivo, excelente? Si en este punto su empresa tiene problemas, la clave sería una clara comunicación del por qué del precio; para que el cliente lo acepte.

⁶⁵ Robert J. Dolan

8.- Analice si realmente la "ganancia" cubre los costos. Hay clientes "estratégicos" a los cuales se les hace tantas concesiones (plazos, descuentos, asistencia, adaptación de los productos, etc), que la empresa no gana con ellos sino más bien, pierde. Justifican su existencia, sólo si pagan un costo elevado.

Determinando el precio de exportación

Existen costos constantes como el de mantener un equipo humano o unidad para el desarrollo de exportaciones, y costos variables que se originan al concretar la exportación.

Costeo o costing: Calcular el punto de equilibrio (costo de producción), las utilidades esperadas y sumar los costos (almacenaje, trámites de documentos, transporte, seguro, transitorio, aduanas, costos por servicios bancarios, etc.).

Comparando: Comparar nuestro producto con el de la competencia en el mercado objetivo. Considerar: Tamaño del mercado, demanda, análisis de la competencia y recopilación de información sobre variedades de productos y categorías de precios.

- Otros factores que podrían tener influencia son el tipo de cambio de nuestra divisa frente al mercado de destino (cuando sea diferente al dólar) y el diferencial de inflación

Para exportar, la empresa deberá realizar un exhaustivo análisis contable para determinar aspectos como:

Costos unitarios de fabricación: Relacionados directamente con la actividad productiva (a precios escalonados y punto de equilibrio).

Utilidad por la fabricación: Cuando la empresa posee un sistema ordenado de contabilidad se puede determinar según "x" cantidad de producción y la venta de sólo el 10, 50 ó 100% de la producción.

Prever el impacto en la utilidad del producto si éste se almacena por 1, 2 ó 3 meses.

Estrategia logística y manejo de inventarios. Aquí se suscitan costos relacionados con el almacenaje de producto terminado, y al manejo de los mismos.

Velocidad de rotación de capital para tener un precio competitivo.

Punto 5. Los Trámites

Los trámites de exportación son los pasos que instituciones gubernamentales como CENTREX que establece una serie de procedimientos para poder exportar hacia los mercados internacionales. Estos trámites establecen algunos requerimientos necesarios e imprescindibles para poder exportar, y que el artesano en este caso debe cumplir.

Dichos trámites pueden observarse más adelante, en el tema de “Trámites de Exportación”.

Punto 6. Agregar valor a su Producto

- *Servicios*
- *Empaque*
- *Opciones para agregar valor*
- *Adecuar el producto al cliente*

Servicios

En muchos casos algunos productos necesitan servicios conocidos como servicios post-venta, en esta situación se deben considerar las acciones a seguir para brindar dichos servicios.

Empaquetando

El packaging o el empaque es lo primero que ve el cliente, es muy importante. El exportador tiene que hacer un empaque que corresponde a sus clientes (juventud, europeos, mujeres, niños, etc). Dicho empaque debe ser muy atractivo para diferenciarse de los competidores.

Opciones de Promoción

Revistas especializadas, periódicos, televisión, radio, Internet (crear un sitio y/o poner publicidad), publicidad directa con folletos, guías turísticas, ferias comerciales, representantes (visitar las empresas, los clientes).

Punto 7. Arreglar Su Financiamiento

- *¿Cómo espera que le pague su comprador?*
- *¿Cómo estar seguro que le pagarán?*
- *¿Dónde buscar Financiamiento?*

¿Como espera que le pague su comprador ?

En el contrato debe establecerse el modo de pago entre las partes. La moneda de pago también debe fijarse en las cláusulas del contrato. Cuando la moneda del país importador es particularmente inestable, tal vez sea preferible pactar otra moneda más estable.

- **Crédito Documentario** : el banco garantiza el pago en nombre del importador mediante el envío de una carta de crédito al exportador.
- **Remesa Documentaria** : el importador recibe las mercancías y los documentos previo pago.
- **Orden de Pago Documentaria** : Un banco, siguiendo las instrucciones de un cliente/importador de un país, y valiéndose de los servicios de otro banco corresponsal, ordena pagar a un exportador/vendedor de otro país una determinada cantidad de dinero en divisas contra entrega de una serie de documentos debidamente estipulados en la orden.
- **Remesa Simple** : Es la gestión de cobra de un documento de giro (letra de cambio, pagaré...). El librador (exportador) entrega los efectos a su banco para que, por su cuenta y orden, efectúe la gestión y la aceptación y/o cobro, a cuyo efecto, el cedente debe dar a su banco una orden de cobro, recogiendo instrucciones complejas y precisas, respecto al manejo del efecto, relativas al protesto en cada proceso de pago, o cualquier otra tramitación legal que lo sustituya, así como por cuenta de quien son las comisiones y gastos.
- **Orden de pago simple** : Consiste en una orden que da el importador/comprador a su banco para que, valiéndose de un banco corresponsal extranjero, pague a un tercero, beneficiario/exportador, la suma debida, en un domicilio y plaza determinados.
- **Pago simple**: Supone la entrega de mercancías sin garantía bancaria. Puede hacerse el pago mediante cheque, letra o transferencia bancaria.

Cuadro P28: tipos de arreglo financiero.

Medio de pago	Confianza entre las partes	Seguridad de cobro / recepción de la mercancía	Iniciativa del pago	Costo	Posesión de la mercancía hasta el pago
CREDITO DOCUMENT	Ninguna	Máxima	Importador	Alto	Exportador
REMESA DOCUMENT	Media	Media	Exportador	Alto	Exportador
ORDEN DE PAGO DOCUMENT	Media	Media	Importador	Medio	Exportador
REMESA SIMPLE	Máxima	Ninguna	Exportador	Medio	Importador
ORDEN DE PAGO SIMPLE	Máxima	Ninguna	Importador	Bajo	Importador
PAGO SIMPLE	Máxima	Ninguna	Importador	Bajo	Importador

Fuente: COEXPORT

¿Qué es lo que puede proteger?

- Las mercancías
- Etiquetas.
- Tecnología propia.
- Ingeniería, Servicios técnicos y profesional.

¿Cómo puedo asegurarme de recibir el pago?

- ▶ Ventas en efectivo o cheque previo al envío
- ▶ Ventas con Carta de Crédito irrevocable y confirmada
- ▶ ¿Cuáles son los principales riesgos comerciales?
- ▶ Insolvencia del comprador.
- ▶ Falta de pago
- ▶ Rechazo de mercancías por incumplimiento de calidad, requisitos o negligencia
- ▶ Terminación unilateral del contrato por el comprador.
- ▶ Riesgos Políticos

- ▶ Riesgos de guerra.
- ▶ Cancelación de los trámites de importación/exportación por el gobierno local y/o extranjero
- ▶ Dificultades de conversión y transferencia a causa de la moneda y de las políticas del gobierno extranjero.

¿Dónde Buscar Financiamiento?

- ▶ Líneas de Crédito del Banco Multisectorial de Inversiones BMI, Gerencia de Negocios.
- ▶ Programas del Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE.
Programa FOEXCA
- ▶ La Banca Comercial.
- ▶ Casas de Exportación.
- ▶ Programas de apoyo financiero como: FATMYPE, Programa de Ampliación de Cobertura de Micro crédito.

Punto 8. Llevar su Producto hasta Mercado

- *Opciones de Transporte y Seguro*
- *Embalaje de los Productos*
- *Marca*
- *Etiquetado del Producto*

Opciones de Transporte y Seguro

Los gastos de flete y seguro son opciones que llevan implícito costos pero que indudablemente brindan mayor seguridad al envío de los productos hasta los clientes.

Al redactar las condiciones de entrega se deben determinar y definir los aspectos siguientes:

- Fechas de entregas
- Requisitos sobre el embalaje
- Transmisión del riesgo (título sobre las mercancías)

- Recepción (aceptación de las mercancías, si cumplen las normas y la descripción del contrato)

En el contrato normalmente se aplican reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, que designan asunción de los riesgos y costos por cada una de las partes. Estas reglas se dividen en varios grupos:

- **Grupo E:** el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor
- **Grupo F:** el comprador se hace cargo del transporte y seguro de la mercancía desde el puerto origen.
- **Grupo C:** El vendedor se encarga del transporte principal de las mercancías y realiza la entrega al comprador.
- **Grupo D:** el vendedor ha de soportar todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

Los términos más corrientes son: **FOB, EXW, FCA, FAS, CIF, CFR, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU, DDP.**

Embalaje de productos

Ya se ha hablado del embalaje de los productos y de la protección que brinda estos. El embalaje debe ser tal que permita un manejo adecuado y seguro de los productos.

Los etiquetados deben incluir:

- ▶ Utilización del idioma local.
- ▶ País donde el producto fue fabricado.
- ▶ Nombre de la empresa fabricante o exportadora.
- ▶ Detalles del producto como el peso, ingredientes, fecha de vencimiento, etc.
- ▶ Instrucciones de utilización.
- ▶ Especificaciones técnicas.
- ▶ Certificado de conformidad con los estándares técnicos.

7. Tramites De Exportación

Requisitos para exportar:

Cuando un exportador o su representante recurre a cualquier aduana para enviar al exterior sus productos debe presentar a la sección de Recepción y entrega de documentos, lo siguiente:

Cuadro P29: Documentos a presentar al exportar.

Hacia Centroamérica	Fuera del área Centroamericana
Formulario Aduanero Único Centroamericano extendido por el CENTREX	Declaración de Mercancías con firma y sello del representante de la empresa o de un agente aduanal
Factura comercial de exportación	Factura comercial de exportación

Fuente: COEXPORT

En ambos casos.

- Manifiesto de carga (empresa transportista o según el medio de transporte que utilice)
- Solicitud de depósito temporal (CEPA), Aduanas de Acajutla y el Aeropuerto de El Salvador.

Aduanas De El Salvador

Por definición, la aduana es el servicio gubernamental responsable de la valuación y cobranza de los derecho e impuestos por importaciones, exportaciones y de la aplicación de otras leyes y reglamentos relacionados con la importación, tránsito y exportación de bienes. En la aduanas de El Salvador se tramitan exportaciones hacia todo el mundo.

En aquellos casos de consultas sobre el código arancelario que debe aplicarse a determinada, se solicita el certificado de clasificación en el Departamento Arancelario de la

Dirección General de la Renta de Aduanas. Las consultas sobre trámites de aduana, deben aclararse en las oficinas de esa Dirección General.

Cuadro P30: Aduanas que existen en el país y su ubicación.

<i>Aduana</i>	<i>Nombre</i>	<i>Ubicación (Depto)</i>	<i>Distancia desde SS (Kms2)</i>	<i>Zona Geográfica</i>
	San Bartolo	San Salvador	11.5	Central
	Santa Ana	Santa Ana	63	Occidental
	Anguiatu	Santa Ana	125	Occidental
	San Cristóbal	Santa Ana	97	Occidental
	El Poy	Chalatenango	97	Central
	La Hachadura	Ahuachapán	125	Occidental
	Chinamas	Ahuachapán	115	Occidental
	El Amatillo	La unión	205	Oriental
b) Marítima	Acajutla	Sonsonate	84	Occidental
	Cutuco	La unión	200	Oriental
c) Aérea	Aeropuerto	La Paz	44	Central
	Internac. El			
	Salvador			

Fuente: COEXPORT

Registro del Exportador:

Para inscribirse como exportador en el CENTREX Toda persona natural o jurídica deberá presentar debidamente llena a máquina la tarjeta de Registro de exportador.

Documentos para registrarse como exportador en el CENTREX:

- **Si es persona natural:**
 1. Original y fotocopia del Carné del Número de Identificación Tributaria(NIT)
 2. Cédula de Identificación Personal, DUI o carné de Residente

- **Si es empresa:**
 1. Original y fotocopia de NIT
 2. Escritura de Constitución y punto de acta y/o poder, donde aparezca la representación legal de la empresa (original y copia).

Ambos Casos

Y en ambos casos se deberá presentar:

- Original y fotocopia de las Cédulas de Identidad Personal y/o cualquier otro documento de identificación personal aceptado por la legislación nacional que incluya: firma y fotografía de los funcionarios autorizados, que firmarán los documentos relacionados con las exportaciones en nombre de la empresa y/o persona natural.
- Original y fotocopia del carné de contribuyente IVA, (solo en los casos en que lo hubiere).

Las personas autorizadas en la tarjeta de Registro de Exportador, son las únicas que podrán firmar las distintas operaciones que se gestionen ante el CENTREX, de allí la importancia de que cuando dejen de trabajar para la empresa o hayan sido removidos de sus cargos, se notifique inmediatamente al CENTREX.

Solicitud De Exportación

La solicitud de Exportación es el documento único para obtener en el CENTREX, los documentos nacionales e internacionales, para exportar productos tradicionales y no tradicionales hacia el área centroamericana y fuera de ella.

Las partidas arancelarias que debe detallar en la solicitud de Exportación podrán ser consultadas en el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).

El formulario de solicitud se obtiene en la ventanilla del CENTREX, en forma gratuita:

La solicitud de Exportación se presenta debidamente llenada, firmada y sellada por el exportador, en el servicio de atención a Exportadores del CENTREX, acompañada de los siguientes documentos:

- Para todo tipo de exportación, se presenta copia o fotocopia de la factura comercial o comprobante de crédito fiscal. Y en su caso los permisos previos emitidos por las distintas instituciones.
- Deberá anexar debidamente llenado y firmado, el Certificado de Origen correspondiente si el país de destino lo requiere, para lo cual se sugiere informarse mejor en (Sistema Generalizado de Preferencias, Iniciativa para la Cuenca del Caribe).

Cuadro P31: Precios de los trámites.

Tipo de Trámite	Precio en Dólares
Registro de Exportador	El exportador no paga por este trámite
Declaración de Mercancías o formulario Aduanero Centroamericano	\$4.00+13% IVA *por cada operación
Visado para textiles y confección	No tienen costo adicional para el exportador
Certificados de Origen(SGP, CBI, ALADI CENTREX – BCR)	No tienen costo adicional para el exportador

Fuente: COEXPORT

Tramites Según Tipo De Exportación

Exportación Corriente:

Son las exportaciones cuya venta se hace en forma definitiva, de productos cultivados o elaborados en un 100% en el país de origen o con un alto componente de valor agregado nacional (generalmente 30% como mínimo). Aquí se requiere el producto, según su naturaleza y el país de destino del mismo.

Exportación Temporal:

Se entiende por Exportación Temporal, los bienes que salen del país por un tiempo limitado, con la obligación de retornarlos al término del plazo estipulado. Estos pueden ser: maquinaria, repuestos para su reparación, envases vacíos, etc.

Se marca el espacio que indica Temporal. Si fuese necesario se debe presentar una carta explicativa al CENTREX, en la que se detalle el motivo de la exportación temporal, su estadía fuera y retorno aproximado al país.

Reexportación

Es la exportación de bienes previamente importados y que tendrán como destino otro país, pudiendo ser el país del cual se importó, pero que el bien se remite a una persona o empresa diferente del proveedor original. O resolución del Ministerio de Hacienda y de Trabajo para la Reexportación de bienes de capital (maquinaria, equipo, capítulo 84 del Sistema Arancelario Centroamericano).

En la solicitud de Registro de Exportación debe marcar espacio que indica reexportación.

Exportación Sin Valor Comercial.

Se entenderá como el envío de bienes para donaciones, tales como: muestras, bonificaciones, publicidad, etc.

En la solicitud de Exportación debe presentarse la factura comercial de Exportación (original y dos copias), en la cual debe incluirse la descripción de mercancías y sus respectivos valores en US dólares.

En la solicitud de Exportación debe especificarse como una exportación sin valor comercial. En caso necesario deberá anexar una nota explicativa de los aspectos más relevantes de la exportación.

Devolución De Mercancías

Se entenderá por Devolución, aquella exportación total o parcial de bienes previamente importados, que se devuelven al mismo proveedor y al país de origen, por no corresponder a las especificaciones técnicas o de calidad que se habían pedido, o por deterioro, etc.

En el caso que sea devolución de mercancías que ingresaron al país, dentro de la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales, deberá presentar una Resolución del Ministerio de Hacienda en la cual se autoriza dicha transacción.

Registro De Exportación:

Es el documento único, para la autorización de las exportaciones fuera del área centroamericana, que sintetiza todos los requisitos nacionales e internacionales de las diferentes instituciones y organismos involucrados en la actividad exportadora.

El original del Registro de Exportación, le servirá al exportador para presentarlo en la aduana por donde saldrá la mercadería, además de otros documentos, que son del manejo del sector gubernamental, tales como: póliza de exportación, conocimiento de embarque o guía aérea (según sea el medio de transporte), factura comercial y otros.

Formulario Aduanero Único Centroamericano

Este formulario es el único exigible para amparar las mercancías para el libre comercio en Centroamérica. Hace las veces de certificado de origen y de factura comercial y tendrá las

características de “Solicitud”, en tanto no se concedan las autorizaciones respectivas. Es el documento que se presenta en las aduanas de país exportador e importador. La información consignada en este formulario deberá llenarse a máquina, sin alteraciones, borrones o enmendaduras.

Declaración De Origen

El productor firmará cuando éste no sea el exportador, anotando en el espacio correspondiente el nombre del país exportador, si la mercancía es originaria de este. Para el efecto deberá anotarse el nombre de la persona que firma, el de la empresa, así como el cargo que ocupa en la misma.

Certificado De Origen

El exportador certifica el origen de la mercancía a exportar, anotando en el espacio en blanco el nombre del país y firmando este formulario. Para el efecto debe anotarse el nombre de la persona que firma, el de la empresa y el cargo que ocupa en la misma.

El exportador puede ser a la vez el productor y en ese caso no necesita Declaración para certificar el origen de la mercancía a exportar.

Criterio Para Certificar El Origen

El criterio de origen le corresponderá a cada mercancía según el Reglamento Centroamericano sobre el origen de las Mercancías, como se indica a continuación, según sea el caso:

- Sea una mercancía obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes Contratantes.
- Sea producida en el territorio de una o más de las partes Contratantes, a partir exclusivamente de materias que califican como originarias, de conformidad con el Reglamento
- Sea producida en el territorio de una o más de las Partes Contratantes, a partir de materias no originarias que cumplan con un cambio de clasificación arancelaria y otros requisitos, del Reglamento de origen.

- Sea producida en el territorio de una o más de las Partes Contratantes, a partir de materias no originarias que cumplan con un cambio de clasificación arancelaria y otros requisitos y la mercancía cumpla con un requisito de valor de contenido regional, del Reglamento de Origen.
- Sea producida en el territorio de una o más de las partes contratantes y cumpla con un requisito de valor contenido regional, del Reglamento de Origen.

En el Formulario Aduanero Único Centroamericano, se consignará el sello y la firma de las autoridades que el Banco Central o la Ventanilla Única de cada país Centroamérica designe como responsable de otorgar las licencias o permisos de exportación.

Validez Del Registro De Exportación Y Formulario Aduanero:

Es importante para el exportador tener presente que la validez de todo Registro de Exportación y Formulario Aduanero Centroamericano, es de 30 días, contados a partir de la fecha de su autorización. Transcurrido este período, para utilizarlo deberá solicitar su revalidación en el CENTREX.

Cuando no se realice la exportación, el original y copias del Registro de Exportación o Formulario Aduanero Centroamericano, así como también todos los demás documentos autorizados con sus copias, deberán ser devueltos al CENTREX para su anulación.

Certificado De Origen Forma A

Este certificado se utiliza para exportaciones hacia los países otorgantes del (SGP) Sistema Generalizado de Preferencias y hacia los Estados Unidos de América, mediante la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (CBI). Para las exportaciones que se realizan dentro de estos dos esquemas, se debe llenar la forma “A”, en original y 3 copias, en idioma Inglés o Francés y no debe presentar borrones, tachaduras, ni enmendaduras.

Certificados De Origen Para Otros Países.

El CENTREX, extiende un Certificado de Origen que el exportador presentará en aquellos países que los exigen o para aquellos productos que están excluidos del SGP⁶⁶, CBI y de la ALADI.

⁶⁶ Sistema Generalizado de Preferencias

Estos certificados de origen se obtienen en el CENTREX, para ser completado por el exportador, quien lo presentará en CENTREX junto con la Solicitud de Exportación para su autorización.

TRAMITES ADUANALES

Para poder llevar acabo estos trámites es necesario tener la Partida Arancelaria y las consultas sobre trámites de aduana, deben aclararse en las oficinas de esa Dirección.

Partidas Arancelarias de (Producto Solicitado):

- Partida
- Concepto
- Arancel

viii. Diseño de una guía de Contabilidad y Costeo para las empresas que conforman el grupo estratégico

GUIA DE CONTABILIDAD Y COSTEO



CONTENIDO DE LA GUÍA

- Introducción
- Propósito de la guía
- Usuarios de la guía
- Ordenamiento de la contabilidad.
 - registros de ingresos y egresos
 - gastos.
 - libros contables
 - balances y estados de resultados
- Costeo de los productos.
 - costos directos e indirectos
 - costos fijos.
 - depreciación.
 - margen de utilidad.
- Evaluaciones
 - razones financieras

Introducción

La guía que se presenta a continuación ha sido elaborada en forma sencilla, en la cual se desarrollan pequeños ejemplos en cada una de las partes que la componen de manera que esta pueda ser implementada en los diferentes talleres que compongan el GE, además esta guía puede ser implementada por cualquier taller de artesanías.

Esta guía fue diseñada como respuesta a las deficiencias encontradas en el sector, que fueron dadas a conocer por el diagnóstico elaborado, en donde el 86% del sector no lleva ninguna clase de registros, de tal forma que el costeo que le hacen al producto es de manera empírica. Con esta guía se trata de formar las bases para que los artesanos empiecen a tomar conciencia de lo importante que es el poder contar con datos reales y relevantes, ya que no solo ayudan a saber cuanto cuesta elaborar un producto, sino que también sirve para tomar decisiones en un momento determinado.

Propósito de la guía

La guía pretende mostrar la forma de organizar la información relacionada con los ingresos y gastos en los que incurre el artesano a l ahora de elaborar y comercializar sus artesanías. Para ello se hace uso de la contabilidad como un sistema que registra todas las transacciones monetarias en el taller. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación.

Usuarios de la guía.

La guía puede ser usada por aquellos artesanos interesados en desarrollar un sistema de control que le permita establecer el precio de venta así como los costos en los que incurre al elaborar sus productos. Dentro de su taller, a través de una capacitación que puede acceder por medio de la institución gestora de los proyectos de apoyo del sector Artesanías.

Objetivo.

Elaborar una guía de contabilidad y costeo de artesanías, de forma que sea un instrumento de análisis útil para la toma de decisiones y el control del sistema de producción, ventas y establecimientos de precios.

La guía que se presenta esta compuesta de tres partes, la primera se refiere a un ordenamiento de la contabilidad del taller, la segunda se refiere al costeo de los productos del taller de artesanías y la última parte se refiere a una evaluación del desempeño financiero.

Ordenamiento De La Contabilidad.

Una de las necesidades de cualquier empresa es la de tener un sistema contabilidad adecuado a las operaciones que realiza. Un sistema contable adaptado a las necesidades de una pequeña empresa del sector artesanías consiste en establecer métodos y registros que sirvan para identificar, clasificar, registrar e informar las transacciones que realiza la empresa. Eso le permitirá saber cuanto dinero se está ganando (o perdiendo) y como marcha la empresa, el sistema puede ayudar a descubrir fallas a tiempo y tomar medidas correctivas antes que sea demasiado tarde, además de que las cuentas claras son de vital importancia para solicitar créditos.

¿Es necesario contratar a un contador profesional para el funcionamiento del sistema? La respuesta es no, por lo menos mientras los talleres no abandonen la clasificación de micro y pequeñas empresas, esto no quiere decir que no hay que recurrir donde un contador, puesto que es necesario acudir donde ellos por lo menos una vez al año para la elaboración de las declaraciones de impuestos, por tal motivo es necesario que se lleve el registro de todas las transacciones en los libros de forma actualizada.

Lo que necesitan los talleres integrados al GE es llevar una contabilidad sencilla que puedan comprender, para ello se deben seguir las siguientes acciones:

- En la medida de lo posible que el artesano lleve el mismo las cuentas básicas, ya que pedirle a un contador que sume las facturas o haga las anotaciones de ingresos en el libro diario representa un gasto innecesario, estas son actividades que el mismo artesano puede hacer, en todo caso el artesano no pueda hacerlo por estar ocupado, podría hacerlo un miembro de su familia, puesto que el 79% de los talleres del sector artesanías son de tipo familiar⁶⁷, o contratar un contador para todos los miembros del GE.
- Delegar en un contador las funciones contables más complicadas, como las declaraciones tributarias, llevar el libro mayor (actividad que el artesano puede aprender a realizar) y completar los estados financieros al final del año (que también el artesano podría aprender a hacer).
- Mantener los libros al día, para evitar los atrasos al punto que parezca imposible realizar los registros, puesto que la toma de decisiones o los cursos de acción se hacen en base a información actualizada, los datos de cuatro, cinco o seis meses atrás no son tan relevantes para tomar una decisión inmediata.

Los talleres del GE deben procurar que los libros de contabilidad estén en su poder, salvo cuando el contador este trabajando con ellos, particularmente cuando se habla del libro mayor, pues es uno de los instrumentos más valiosos de la empresa.

Este sistema comprende lo relacionado al plan de cuentas, comprobantes necesarios, libros de contabilidad, y controles que una pequeña empresa deba utilizar con propósito de preparar estados financieros a fin de conocer su situación económica y financiera.

Descripción del Sistema Contable

La descripción del sistema contable consiste en explicar los elementos que intervienen en el desarrollo de dicho sistema, los cuales son:

- Datos Generales de la empresa

⁶⁷ Tomado del diamante de competitividad utilizado en el diagnóstico del sector artesanías.

- Datos de los registros contables y otros; en este se detallan los libros a utilizar por la empresa, la forma en que se registran las operaciones y las diversas políticas establecidas por la gerencia para el control de las operaciones económicas y financieras de la empresa, también se detalla el tipo de comprobantes que respaldan las operaciones realizadas
- Estados Financieros; aquí se mencionan los estados financieros que se prepararán.

Datos generales de la empresa:

Aquí es donde se detalla el nombre, la actividad económica, domicilio, capital social, lugar donde se lleva cabo la contabilidad y otras generalidades propias del negocio.

Datos de los registros contables y otros:

En este se detallan los libros a utilizar por la empresa, la forma en que se registran las operaciones económicas y financieras de las cuentas de la empresa (ver el anexo 4: las cuentas y su guía de aplicación) para el control de las mismas, también se detalla el tipo de comprobantes que respaldan las operaciones realizadas.

Registros de ingresos y egresos:

1. **Ingresos:** es necesario llevar un registro de todos los recursos económicos recibidos (dinero) y de los que le adeuden (si se otorgan créditos). En toda venta que se realice siempre debe tener un comprobante de la transacción realizada ya sea al crédito o al contado, en el taller o en una feria de artesanías, a nivel nacional o para exportación. En el caso de que las ventas se realicen al crédito, la factura o el comprobante de la transacción debe contener el nombre y la dirección del cliente, el número de la orden de venta, la fecha de la venta, la descripción y el costo de la mercadería y cualquier otro monto como el transporte (si es que fue realizado por el taller). También hay que asegurarse de que las condiciones de pago vayan en la hoja factura. Mientras los talleres no dejen la clasificación de MYPE, se recomienda comprar los formularios de facturas ya impresos (de lo contrario es más económico mandarlos a imprimir) y que vengan por triplicado, pues son una forma de ahorrar tiempo, pero para usarlas debe colocárseles un sello con el nombre del taller, la dirección de él y las condiciones de venta, de esta forma para que la factura original le

quede al cliente, una copie se adjunte a lo vendido y la otra copia vaya a los archivos, debe asegurarse que las facturas lleven una numeración consecutiva y así las copias se archiven por orden numérico, de manera que puedan encontrarse con facilidad cuando se busquen. A continuación se da un ejemplo de factura y pedido a utilizar:

Cuadro P32: formulario de comprobante de venta (factura)

(NOMBRE DE LA EMPRESA) (DIRECCION) (TELEFONO) Vendido a:						(NUMERO CORRELATIVO) Enviar a:	
Cantidad	Descripción					Precio unitario	Monto
(NOMBRE DEL TALLER) (DIRECCION) (CONDICIONES DE VENTA)					Subtotal.		
					Transporte		
					TOTAL:		

Fuente: Autores GMP

Cuadro P33: formulario de pedido.

(NUMERO CORRELATIVO)			
(NOMBRE DE LA EMPRESA) (DIRECCIÓN)			
FORMULARIO DE PEDIDO			
Fecha requerida	Orden de compra del cliente N°	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Vendido a: _____ Dirección: _____
		<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Brindar transporte	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no	
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Monto
	Subtotal.		
	Transporte		
	TOTAL:		
Condiciones de venta Pedido mínimo: Tiempo de entrega: _____			
Firma del comprador			

Fuente: Autores GMP

Para un mejor entendimiento se presenta el siguiente ejemplo:

Suponga que se ha hecho un pedido de 200 joyeros de madera pintados, cada joyero tiene un precio de venta unitario de \$3.50, entonces en el formulario de pedido la información queda registrada de la siguiente manera:

(NUMERO CORRELATIVO)

(NOMBRE DE LA EMPRESA)
(DIRECCIÓN)

FORMULARIO DE PEDIDO

Fecha requerida Orden de compra del cliente N° Vendido Latin Craft
Dirección: Metrocentro 8° etapa

Brindar transporte sí no

Cantidad	Descripción	Costo unitario (\$)	Monto
200	Joyeros pequeños decorados con pinturas de campiña	3.50	700.00
	Subtotal.		700.00
	Transporte		20.00
	TOTAL:		720.00

Condiciones de venta: todos los joyeros van empacados individualmente en cajitas de cartón.
Pedido mínimo: 20 unidades
Tiempo de entrega: 4 días.


Firma del comprador

Pero si se llega a comprar de las existencias del taller, entonces se da una factura como la que se muestra a continuación (supóngase que se quieren solamente 15 joyeros de los que se mencionan en el ejemplo anterior).

Cuadro P34: libro de cuentas por cobrar.

(NOMBRE)			(DIRECCION)											
Memorando			Condiciones			Limite			Cuenta N°			Hoja N°.		
Fecha	Producto	Fol	Debito				Crédito				Saldo			

Fuente: Autores GMP

El libro de las cuentas por cobrar es una de las fuentes más valiosas de información para una empresa, por ello, siempre debe mantenerse al día, puesto que constituye un registro del estado de cuentas y del volumen de ventas de cada uno de los clientes. Al final del mes bastaría con copiar el saldo actual en un formulario de estado de cuenta (que sean en juego de duplicado) para enviar el original al cliente y la copia se lleve al archivo.

Cuadro P35: formulario de estado de cuentas.

ESTADO DE CUENTA										(NUMERO CORRELATIVO)			
(NOMBRE DEL TALLER)													
(DIRECCION)													
Estado de cuenta de: _____										Teléfono: _____			
Dirección: _____													
Condiciones: _____													
Fecha	Producto	Debito				Crédito				Saldo			

Fuente: Autores GMP

Para una mejor comprensión de estos formularios se presenta el siguiente ejemplo:
 Supóngase que el 10-10-2002 se han vendido al crédito a la empresa Latin Craft 150 cuadros de la última cena decorados, y que el precio unitario de cada cuadro es de \$4.00, se ha dejado un plazo de 60 días y tasa de interés del 5% mensual, y el 10-11-2002 abona el primer pago, entonces el libro de cuentas por cobrar queda de la siguiente forma.

NOMBRE: Latin Craft de El Salvador		DIRECCION: Metrocentro 8° etapa			
Memorando		Condiciones: 5% de interés mensual	Limite	Cuenta N° 01	Hoja N° 01
Fecha 2002	Producto	Debito	Crédito	Saldo	
Oct 10	150 cuadros de la última cena		660	660	
Nov 10	150 cuadros de la última cena	330		330	

Y se envía el estado de cuenta al cliente de la siguiente forma:

ESTADO DE CUENTA				(NUMERO CORRELATIVO)	
TALLER LA FACHADA					
5° cale pte. Casa # 38 barrio el calvario, La Palma, depto. de Chalatenango					
Estado de cuenta de: <u>latin Craft</u>				Teléfono: <u>355-5555</u>	
Dirección: <u>Metrocentro 8° etapa</u>					
Condiciones: <u>5% de interés mensual</u>					
Fecha	Producto	Debito	Crédito	Saldo	
	Saldo anterior			660	
11-10-02	150 cuadros de la última cena	330		330	

2. Gastos: siempre hay que llevar una contabilidad detallada de todos los gastos, pero antes ¿Qué se entiende por gasto?, Un gasto es aquella salida de dinero que, no es utilizada para la elaboración de artesanías o sus actividades de apoyo, entre algunos gastos más

comunes se tiene lo que es papelería, servicios públicos (agua, luz, teléfono, solo si en caso no sean usados en la elaboración de las artesanías), empleados que no intervienen en el proceso productivo (por ejemplo si se contrata un contador), etc. Todos estos gastos deben irse anotando en el libro de egresos o en el libro diario. Siempre deben guardarse todas las facturas en un archivo en orden alfabético, para que pueda facilitarse una futura búsqueda de dichos recibos, facturas, etc., con sus respectivas condiciones de pago. A continuación en forma sencilla se mencionan los pasos que hay que seguir:

- a) Identificar todos los gastos en que incurre el taller.
- b) Anotar todos los gastos en el libro de gastos o en el libro diario.
- c) Archivar todas las facturas y recibos en orden alfabético.

A continuación se puede observar un ejemplo de libro diario:

Cuadro P36: Libro diario para el registro de cuentas.

(NOMBRE DEL TALLER)					
LIBRO DIARIO					
(MES EN CURSO)					
Fecha	Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber

Fuente: Autores GMP

Como hacer las anotaciones en los libros:

Hay que tener en cuenta que si se llevan todas las cuentas en solo libro diario, el sistema de contabilidad será más sencillo, en muchas empresas se llevan libros diarios de ventas, libros diarios de caja chica, etc., pero dado que se tratan en su mayoría (el 74% del sector

artesanías se clasifican como micros de subsistencia⁶⁸) de micro empresas, es más sencillo y práctico llevar todas las cuentas en un libro diario. A fin de que se entienda el significado de los débitos (debe) y los créditos (haber), piense que en toda transacción hay una parte que *da* y otra que *recibe* algo. El débito se registra en la cuenta que recibe y el crédito en la cuenta que da, en otras palabras el débito es todo lo que la empresa recibe y el crédito es todo lo que sale de la empresa (refiriéndose todo a términos monetarios), para una mayor comprensión se pueden seguir los siguientes pasos:

- a) Realizar la transacción.
- b) Identificar que cuentas se ve afectadas por la transacción efectuada, con sus respectivos códigos
- c) Enumerar la primera partida como 1, con la fecha correspondiente a la realización de la transacción
- d) Realizar el registro de las cuentas dentro de cada partida⁶⁹
- e) Hacer el cierre de cada partida, teniendo el cuidado de que cuadre⁷⁰
- f) Archivar todos los recibos y facturas resultantes de la transacción.
- g) Repetir los pasos por cada transacción que se de durante la jornada de trabajo.
- h) Seguir el mismo procedimiento a la siguiente jornada de trabajo.

Para tener una idea más clara de lo que es *debitar* o *acreditar* se muestra el siguiente ejemplo:

Suponga que el 1-03-02 se compró para el taller 100 lbs. De barro preparado a \$0.47 c/u, el 2-03-02 se hicieron ventas de 50 muñecas de barro de tamaño mediano a \$6.00 c/u, el 3-03-02 se hicieron ventas de 75 fachadas a \$4.00 c/u, etc... entonces las anotaciones en los libros quedan de la siguiente forma:

- d) Las cuentas que se ven afectadas son las de materias primas y materiales con código 410101 (ver anexo 17), caja con código 1101, ventas con código 5101, inventarios con código 110501, crédito fiscal con código 1108, y débito fiscal con código 2103.

⁶⁸ Tomado del diamante de competitividad elaborado en el diagnóstico del sector artesanías.

⁶⁹ Término contable que indica la agrupación de dos o más cuentas.

⁷⁰ Término contable que indica equilibrio entre los débitos y los créditos, los activos y los pasivos (más capital)

TALLER LA FACHADA					
LIBRO DIARIO					
MES DE MARZO DE 2002					
Día	Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
Partida N° 1					
01	1108	Crédito fiscal		6.11	
	410101	Materias primas y materiales		40.89	
	1101	Caja			47.00
(Compra de 100 lbs. De barro preparado)					
Partida N°2					
02	1101	caja		300.00	
	2103	débito fiscal			39.00
	5101	Ventas			261.00
(venta de 50 muñecas medianas de barro)					
Partida N° 3					
03	1101	caja		300.00	
	2103	débito fiscal			39.00
	5101	Ventas			261.00
(venta de 75 fachadas de barro)					

3. Otras cuentas:

Depreciación: esta es una cuneta espacial para los activos fijos (instalaciones del taller, ampliaciones, maquinas, equipo, etc.) los cuales no se utilizan o consumen como los insumos (materias primas, materiales, suministros). Parte de la vida útil de las maquinas y equipos se invierte en la producción de cada uno de los productos. El costo de un activo fijo se distribuye a lo largo de toda su vida útil; el horno, el torno para alfarería, el telar de palanca, la aserradora de madera, el vehículo, etc., duran solamente solo cierto número de años, al cabo de ese tiempo es preciso reemplazarlos. La depreciación es un factor importante que entra en el cálculo del impuesto sobre la renta al final de año.

Actualmente el método sugerido por el Ministerio de Hacienda para calcular la depreciación, en la práctica contable de las empresas y en la preparación de proyectos es el de la *línea recta*⁷¹

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{inversión de la maquinaria} - \text{valor de recuperación}}{\text{Número de años de vida fiscal}}$$

Impuestos: esta es una de las razones porque se debe llevar una contabilidad con exactitud y al día, para evitar pagar impuestos de los absolutamente necesarios. Debido a la

⁷¹ Ministerio de Hacienda.

complejidad de las leyes tributarias además de su dinámica (que cambian constantemente), es indispensable obtener la ayuda de un contador público, sobre todo al final del año, cuando se hacen las declaraciones tributarias. Lo que es importante hacer es reducir la carga impositiva, y esto lo puede hacer mediante los gastos, por tal motivo es muy importante (como se menciono anteriormente) que se guarden los recibos de todos los gastos de la empresa además de todos los gastos personales que se le pueden cargar a ella (por ejemplo si se participa en una feria de artesanías, se pueden guardar los recibos de gastos de alimentación, hospedaje, transporte, etc.), ya que sin los recibos como comprobante el organismo recaudador de impuestos no tiene porque aceptar deducción alguna, independientemente del tipo de gastos que se hayan realizado.

Libro mayor: el libro mayor es uno de los instrumentos más valiosos de toda empresa, por ello es necesario poder tener acceso a él todo el tiempo.

En el libro mayor cada una de las cuentas se trata independientemente, es decir que las cuentas de mayor registradas en el libro diario (ver las cuentas propuestas en el anexo 4), al registrar las cuentas, estas se agrupan dentro de aquellas de su misma clase. Generalmente las anotaciones en el libro diario se hacen al final del mes, pero si es posible llevar el libro actualizado es mucho mejor. El hacer los registros dentro del libro mayor puede resultar confuso para los artesanos, por lo que se propone que los primeros asientos siempre los haga un contador público para que le explique a los artesanos miembros del GE como se hacen los asientos y como se obtienen y elaboran los estados financieros. Hay que tener en cuenta que dependiendo del tipo de cuenta así esta se debita o se acredita.

Cuadro P37: libro mayor

(NOMBRE DEL TALLER)		
LIBRO MAYOR		
(PERIODO CONTABLE)		
Cuenta	Debe	Haber
Cuenta 1.....		
Cuenta 2.....		
Cuenta 3.....		
Cuenta n.....		

Fuente: Autores GMP

Para un mejor entendimiento se presenta el siguiente ejemplo:

Para la anotación de las cuentas, se usaran las del ejemplo del libro diario:

TALLER LA FACHADA		
LIBRO MAYOR		
MARZO DE 2002		
Cuenta	Debe	Haber
Caja.		
01-03-02		47.00
02-03-02	300.00	
03-03-02	300.00	
Débito fiscal.		
02-03-02		39.00
03-03-02		39.00
Ventas		
02-03-02		261.00
03-03-02		261.00
Crédito fiscal		
01-03-02	6.11	
Materias primas y materiales		
01-03-02	40.89	

Estados financieros:

Generalmente en la mayoría de las empresas se utiliza el balance general (inicial-final), el balance de comprobación y el estado de resultados:

Balance general:

Antes de iniciar con la contabilidad del taller es preciso realizar un *balance general* inicial, este servirá para identificar todo lo que pertenece y todo lo que debe el taller, dentro de este balance servirá de parámetro para comparar con el balance general al final del periodo contable (preferiblemente de un año). Ver el cuadro P38 donde se muestra un modelo de balance general.

Cuadro P38: Balance general de las empresas del grupo estratégico.

(NOMBRE DEL TALLER)	BALANCE GENERAL (INICIAL O FINAL)	
ACTIVOS		
Circulantes		
Caja o efectivo	\$	
Inventario de materias primas y materiales	\$	
Inventario de producto terminado.	\$	
Cuentas por cobrar	\$	
Total activos circulantes		\$
Fijos		
Tangibles:		
Depreciación acumulada	\$	
Intangibles:		
Imprevistos	\$	
Total de activos fijos		\$
Total de activos		\$
PASIVOS		
Circulante		\$
Cuentas por pagar	\$	
Fijo		\$
Bancos	\$	
Total de pasivos		\$
CAPITAL		\$
Capital social	\$	
Utilidades	\$	
PASIVO MÁS CAPITAL		\$

Fuente: Autores GMP

El uso de esta herramienta se puede observar mejor en el siguiente ejemplo:

Suponga que se va a implementar el sistema contable en el taller, entonces necesita un balance general inicial de lo que el taller posee y de lo que el taller debe:

Tabla P5: Ejemplo de balance general

TALLER LA FACHADA	BALANCE GENERAL INICIAL	
ACTIVOS		
Circulantes		
Caja o efectivo	\$113.00	
Inventario de materias primas y materiales	\$47.00	
Inventario de producto terminado.	\$200.00	
Cuentas por cobrar	\$0.00	
Total activos circulantes		\$360.00
Fijos		
Tangibles:		
Depreciación acumulada	\$25.00	
Intangibles:		
Imprevistos	\$0.00	
Total de activos fijos		\$25.00
Total de activos		\$385.00
PASIVOS		
Circulante		
Cuentas por pagar	\$47.00	
Fijo		
Bancos	\$0.00	
Total de pasivos		\$47.00
CAPITAL		\$338.00
Capital social	\$338.00	
Utilidades	\$0.00	
PASIVO MÁS CAPITAL		\$385.00

Balance de comprobación:

Al finalizar el periodo contable, se debe hacer un balance de comprobación (ver el cuadro 43.) con las cuentas del libro mayor, para determinar cuadran todas las cuentas. Para hacer este balance se requiere que el libro mayor este actualizado. La construcción de este balance se hace en los siguientes pasos:

1. Escribir todas las cuentas de mayor en el formulario del balance de comprobación.
2. hacer la diferencia entre el debito y el crédito de cada una de las cuentas de mayor, y colocar el resultado donde se tenga la sumatoria mayor (ya sea el debe o haber).
3. pasar los resultados del libro mayor al balance de comprobación según el cargo correspondiente (debe o haber).
4. hacer una diferencia entre la sumatoria de cada uno de los cargos (debe y haber). El resultado de la diferencia debe ser *ceros*, en caso contrario se deben revisar nuevamente cada uno de los registros para asegurarse que no se hayan cometido errores.

Cuadro P39: balance de comprobación.

(NOMBRE DEL TALLER)		
BALANCE DE COMPROBACION		
(MES EN CURSO)		
CUENTA	DEBE	HABER
Cuenta 1		
Cuenta 2		
Cuenta 3		
Cuenta n.....		

Fuente: Autores GMP

Para tener una visualización más clara se presenta el siguiente ejemplo:

Para el ejemplo se hará uso de las cuentas del ejemplo del libro mayor.

Tabla P6: Ejemplo de Balance de Comprobación

TALLER LA FACHADA		
BALANCE DE COMPROBACIÓN MARZO DE 2002		
CUENTA	DEBE	HABER
Caja	553.00	
Debito fiscal		68.00
Ventas		532.00
Crédito fiscal	6.11	
Materias primas y materiales	40.89	
CIERRE	600.00	600.00

Estados de resultados:

Una vez se realice el balance de comprobación, se procede a hacer el balance de resultados (ver el cuadro 44), en donde se identifica el resultado de empresa al final del periodo (si se obtienen o no beneficios), este balance lo podemos realizar en los pasos siguientes.

1. se coloca en el formulario del estado de resultados la cuenta de *ventas, gastos (administración, ventas, financieros, etc.)* del libro mayor, y los costos de producción que se obtienen del costeo del producto (el costeo del producto se desarrolla más adelante).
2. se hace una diferencia entre las ventas, los gastos y el costo del producto, para obtener la utilidad antes de impuestos.
3. a la utilidad antes de impuestos se le resta el impuesto sobre la renta (que tiene una tasa del 25% sobre las utilidades) para de esta forma obtener las utilidades netas

Cuadro P40: Estado de resultados de los talleres del grupo estratégico.

(NOMBRE DEL TALLER)	
ESTADO DE RESULTADOS	
(PERIODO CONTABLE)	
Ventas	
Costo de lo vendido.	
Costos indirectos de producción	
Costos administrativos	
Costos de comercialización	
Costos financieros	
Utilidades antes de impuestos.	
Impuesto sobre la renta (25%)	
Utilidad después de impuesto	

Fuente: Autores GMP

Para tener una visualización más clara se presenta el siguiente ejemplo:

Suponga que ha terminado el periodo contable y

Tabla P7: Ejemplo de Estado de Resultados

(NOMBRE DEL TALLER)	\$58.0	ESTADO DE RESULTADOS
		(PERIODO CONTABLE)
Ventas		\$532.00
Costo de lo vendido.		
Costos de producción	\$150.00	
Costos administrativos	\$100.00	
Costos de comercialización	\$50.00	
Costos financieros	\$0.00	
Utilidades antes de impuestos.		\$232.00
Impuesto sobre la renta (25%)		
Utilidad después de impuesto		\$174.00

Costeo Del Producto:

Costos son todos aquellos desembolsos que tiene que realizar la empresa para que sus actividades productivas se desarrollen normalmente. Entre algunos de estos costos se pueden mencionar la compra de materia prima, el pago de salarios, alquiler, luz, agua, etc. Por su comportamiento ante los cambios en los volúmenes de producción, los costos se clasifican en costos fijos y variables, siendo el costo total la suma de los dos anteriores:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

Costos fijos:

\$58.0

Los costos fijos son aquellos que no varían por el aumento o disminución del volumen de producción, entre los cuales podemos mencionar (estos pueden variar según la empresa):

- los sueldos (si se paga una cantidad fija mensual.
- Las prestaciones sociales.
- Alquiler del local.
- Servicios públicos.
- Mantenimiento de la maquinaria y el equipo.
- La depreciación, etc.

Costos variables:

Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional a los aumentos o disminuciones de la producción, es decir que a mayor volumen de producción mayores costos variables y viceversa.

Para los talleres integrados en el GE, lo primero que debe hacerse es una identificación de todos los costos en que incurre el taller, para clasificarlos en fijos y variables. Esta clasificación se puede visualizar mejor en el siguiente ejemplo:

En un taller en donde se elaboren artesanías decorativas de barro se tendría la siguiente clasificación:

Cuadro P41: identificación y clasificación de costos.

	COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES			COSTO TOTAL
	Mano de obra indirecta	Materiales indirectos	Otros	Mano de obra directa	Materiales directos	Otros	
Barro Preparado					X		X
Pintura					X		X
Gas propano.		X					X
Artesano				X			X
Agua		X					X
Bolsas plásticas					X		X
Energía eléctrica			X				X
Teléfono.			X				X
Depreciación de herramientas equipo y maquinas			X				X
Alquiler del taller.			X				X
Otros			X				X
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: Autores GMP

Calculo de los costos:

Para el cálculo de los costos, se procede según la clasificación hecha anteriormente (costos fijos y costos variables):

1. Costos fijos mensuales:

Para el cálculo de los costos fijos mensuales lo único que debe hacerse es registrarse todos estos costos en un formulario y hacer la sumatoria, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

En un taller donde se elaboran artesanías de barro decorativo se tienen los siguientes costos fijos mensuales (asumiendo que la depreciación es de \$22.85 anual):

Tabla P8. Costos fijos (mensuales).

COSTOS	VALOR MENSUAL (\$)
Materiales indirectos.	11.14
○ Gas propano	9.14
○ Agua	2.00
Mano de obra indirecta	--
Prestaciones sociales	--
Alquiler del local.	45.71
Depreciación	1.90
Luz	8.57
Agua (menos lo que se paga en materiales indirectos)	4.00
Teléfono	11.43
TOTAL	82.75

Fuente: Autores GMP

Calculo del costo fijo unitario: para calcular los costos fijos unitarios se siguen los siguientes pasos:

- Calcular el total de horas que se trabajan efectivamente en su taller. Esto se hace multiplicando el número de trabajadores fijos por el número de horas mensuales que labora cada trabajador.

$$\begin{array}{l} \text{TOTAL DE HORAS} \\ \text{EFECTIVAMENTE} \\ \text{TRABAJADAS} \end{array} = \begin{array}{l} \text{NÚMERO DE} \\ \text{TRABAJADORES} \\ \text{FIJOS} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{HORAS LABORADAS} \\ \text{POR CADA UNO} \end{array}$$

- Si no se tiene un número fijo de trabajadores estimar lo más aproximado que se pueda el total de horas efectivamente trabajadas.

Se determina el costo fijo por hora efectivamente trabajada, esto se hace dividiendo los costos fijos entre el total de horas efectivamente trabajadas.

$$\text{Costo fijo por hora trabajada} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Total de horas efectivamente trabajadas.}}$$

- c) Medir el tiempo que se tarda un artesano que tenga un rendimiento aceptable (hacer una estimación aceptable) para hacer cada operación necesaria para terminar la artesanía, el total de horas de trabajo que requiere el producto será la suma de los tiempos de cada operación:

$$\text{TOTAL DE HORAS DE TRABAJO POR PRODUCTO} = \# \text{HRS. OPERACIÓN 1} + \# \text{HRS. OPERACIÓN 2} + \dots$$

- d) Se calcula el costo fijo unitario del producto multiplicando el costo fijo por hora trabajada por el total de horas de trabajo por producto.

$$\text{Costo fijo Unitario} = \text{costo fijo por hora trabajada} \times \text{total de horas de trabajo por producto}$$

Para tener una visión más clara de cómo obtener los costos fijos unitarios, ver el siguiente ejemplo (Se seguirán los pasos arriba descritos):

- a) El total de horas mensuales trabajadas en producción se calcula de la siguiente manera:

Si hay dos artesanos en el taller a tiempo completo trabajando 192 horas mensuales, se tiene entonces: 192 horas * 2 artesanos = 384 horas

Por lo que el total de horas mensuales trabajadas en la producción es de **384 horas**.

- b) El costo fijo por hora efectivamente trabajada se obtiene de dividir los costos fijos mensuales entre el total de horas mensuales trabajadas, el cálculo es el siguiente:

$$\text{Costo fijo por hora trabajada} = \frac{\$82.75}{384 \text{ horas (mes)}} = 0.22$$

Se tiene que el costo fijo por hora trabajada es de \$0.22 / hora.

- c) El número de horas de trabajo necesarias para elaborar una fachada son de:

Fachada de barro: **3 horas**

- d) El costo fijo unitario se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Costo fijo unitario de fachada: } (\$0.22 / \text{hora}) \times (3 \text{ horas}) = \$0.66$$

Entonces el costo fijo unitario por unidad sería de \$0.66

2. *Costos variables:*

Para el cálculo de los costos variables se ha elaborado un formato (ver el cuadro P42) que requiere el nombre del producto que se va a costear, la unidad de costo escogida, el precio de compra de la unidad de costo escogida y el número de unidades producidas mensualmente (en promedio).

Cuadro P42: calculo de costos variables

(NOMBRE DEL TALLER)				
(NOMBRE DEL PRODUCTO)				
Unidad de costo _____				
Unidades producidas mensualmente _____				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO DE CADA UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO (\$)
Nombre de las materias primas utilizadas en el producto.	La unidad utilizada en la compra de materia prima. Ejem. Yarda, libra, galón, tablas, etc	El último valor de compra de la unidad de materia prima.	El número de unidades que se utilizan.	El resultado de multiplicar el costo de cada unidad por el número de unidades utilizadas.
Costo total de materia prima				\$
Costo de mano de obra directa				\$
Costos variables totales para la unidad de costos.				\$

Fuente: Autores GMP

Para el cálculo de los costos variables se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar la unidad de costo que más facilite la asignación de los costos involucrados en ella, por ejemplo: una fachada, una blusa bordada, una hamaca, un comal, una docena de joyeros decorados, etc.
- Determinar el tiempo invertido por los artesanos en la producción de la unidad de costo escogido para un mejor cálculo de la mano de obra directa.

A continuación se presenta el siguiente ejemplo para tener una idea más clara de cómo obtener los costos variables.

Tabla P9: Costos variables

(NOMBRE DEL TALLER)				
(NOMBRE DEL PRODUCTO)			Unidad de costo: <u>Fachada</u>	
			Unidades producidas mensualmente <u>50</u>	
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO DE CADA UNIDAD DE COMPRA (\$)	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO (\$)
Barro preparado	12 libras.	5.71.	1 lb.	0.47
Pintura	1/8 de galón	2.14	5%	0.013
Bolsas plásticas	Ciento	1.00	1	0.01
Costo materia prima				0.49
Costo de mano de obra directa				\$ 2.86
Costos variables totales para la unidad de costos.				\$ 3.35

Ya se tiene el costo variable por unidad (fachada), y teniendo el promedio mensual de productos elaborados (50 unidades), se puede obtener el costo variable mensual del producto:

Tabla P10: Costos Totales

Productos	Unidades de venta al mes (\$)	Costo variable del producto (\$).	Costo variable total. (\$)
Fachada	50	3.35	167.5
Producto b	--	--	--
COSTOS TOTALES			167.5

Para obtener el costo total unitario del producto se suma el costo fijo unitario y el costo variable unitario de la siguiente forma:

Tabla P11 Costo total unitario

Producto	Costo fijo unitario (\$)	Costo variable unitario (\$)	Costo total (\$).
Fachada de barro	0.66	3.35	4.01
Producto b	--	--	--
TOTAL			4.01

“El costo total unitario de la fachada de barro para este ejemplo es de \$4.01”

Una vez se ha obtenido el costo unitario del producto se procede a hacer el cálculo del precio de venta, para esto se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Costo del producto.
- Calidad del producto.

- Competencia.
- Mercado al que va dirigido.

Una de las estrategias para el GE es la diferenciación por lo que del ejemplo se establecerá que el margen de utilidad será del 50% sobre los costos. Entonces el precio de venta de la artesanía sería de:

Tabla P12 Precio de venta

Producto	Costo total unitario (\$)	Margen de utilidad (50%)	Precio de venta (\$)
Fachada de barro	4.01	2.00	6.01

“El precio de venta unitario para la fachada de barro sería entonces de \$6.00”

Evaluación del desempeño financiero:

Una vez se han realizado los balances y estados de resultados, la información que se obtiene servirá como un insumo que ayuden a comprender las razones financieras básicas, de forma que ayuden a la toma de decisiones tales como: seguir en el negocio, disminuir-aumentar la producción, nivel de endeudamiento etc.

Entre las razones financieras que pueden utilizarse se tienen las siguientes:

Cuadro P43: Razones financieras para la toma de decisiones.

Razón	Formula	Significado
1. Razones de liquidez		
a. Razón circulante.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Hasta que punto la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo.
b. Razón ácida.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	Hasta que punto la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo sin tener que vender sus inventarios
2. Razón de apalancamiento		
a. Razón de a activo total.	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	El porcentaje total de fondos proporcionados por los acreedores
3. Razones de actividad		
a. Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}}$	Días periodo promedio que la empresa se tarda para cobrar sus ventas al crédito.
b. Rotación de los activos.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	Indica el aprovechamiento de los activos de la empresa.
4. Razón de rentabilidad.		
a. Rentabilidad sobre ventas.	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$	Indica el porcentaje de las ventas que contribuyen a las utilidades de la empresa.
b. Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$	Es la proporción real de beneficio neto respecto al capital propio invertido.

Fuente: Administración Financiera de Weston Brigham

Un registro que puede ser usado anualmente (periodo contable) por los talleres integrados al GE es el siguiente:

Cuadro P44: formulario para el registro y comparación de las razones financieras.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LOS TALLERES PERTENECIENTES AL GE			
Razón financiera	Año 1	Año 2	Año n.
Razón circulante			
Razón ácida			
Razón de a activo total			
Periodo promedio de cobranza			
Rotación de los activos			
Rentabilidad sobre ventas			
Rentabilidad financiera			

Fuente: Autores GMP

Con este se pueden hacer comparaciones de un periodo a otro, de esta forma se tienen parámetros que ayuda a visualizar como anda la empresa.

Para efectos de una mayor comprensión se hace el siguiente ejemplo:

Se quieren obtener las evaluaciones del periodo contable correspondientes al año 1 (los datos se han tomado de los ejemplos anteriores).

Tabla P13 Ejemplo de cálculo de Razones Financieras.

Razón	Formula	Significado
1. Razones de liquidez		
a. Razón circulante.	$\frac{360}{47} = 7.66$	El taller tendría capacidad de endeudamiento, podría hacer frente a un crédito.
b. Razón ácida.	$\frac{360 - 247}{47} = 2.4$	El taller podría hacer frente a sus deudas sin tener que vender sus inventarios
2. Razón de apalancamiento		
a. Razón de activo total.	$\frac{47}{385} = 0.12$	El taller solamente estaría endeudado en un 12%
3. Razones de actividad		
a. Periodo promedio de cobranza	$\frac{0}{261} = 0$	Como no hay cuentas por cobrar, el taller no tendría un periodo promedio de cobranza.
b. Rotación de los activos.	$\frac{532}{385} = 1.38$	Indica que los activos se están aprovechando en 138%.
4. Razón de rentabilidad.		
a. Rentabilidad sobre ventas.	$\frac{174}{532} = 0.327$	Indica que la rentabilidad sobre las ventas es de 32.7%.
b. Rentabilidad financiera	$\frac{174}{338} = 0.514$	El beneficio neto respecto al capital propio invertido es del 51.4%

Fuente: Cálculo realizado por los investigadores

Suponga que se termino el periodo contable para el año 2, entonces se puede comparar el resultado del ejercicio para el año 2 con el ejercicio del periodo para de el año 1, dentro de las comparaciones se puede observar que las deudas en términos generales aumentaron, al igual que las ventas, por ello el aumento en la rentabilidad sobre las ventas y la disminución en la rentabilidad sobre el capital.

Tabla P14 Comparación entre años

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LOS TALLERES PERTENECIENTES AL GE			
Razón financiera	Año 1	Año 2	Año n.
Razón circulante	7.66	4.00	...
Razón ácida	2.40	1.40	...
Razón de a activo total	0.12	0.25	...
Periodo promedio de cobranza	0.00	28	...
Rotación de los activos	1.38	1.54	...
Rentabilidad sobre ventas	0.327	0.521	...
Rentabilidad financiera	0.514	0.313	...

Fuente: Cálculo realizado por los investigadores

CAPITULO IV
EVALUACIONES.

A. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACION

1. Revisión de información estudios previos

Partiendo de la información obtenida en la etapa de Diagnóstico como en el diseño. En el diagnóstico se recopiló información particular de cada Municipio en estudio. Esta información refleja las condiciones en que se encuentra los talleres de artesanías en cada uno de ellos. Dentro de las principales áreas de gestión de los talleres están:

- ◆ Producción
- ◆ Administración
- ◆ Mercadeo
- ◆ Finanzas
- ◆ Exportación

Este tipo de información presenta un panorama específico de cada uno de los municipios, además permite reflexionar sobre las ventajas y desventajas que existen en cada uno de ellos en cuanto a su desarrollo y aporte al sector de las artesanías.

Al retomar los resultados obtenidos en el Diagnóstico del sector Artesanías, se pueden determinar las diferentes condiciones de desarrollo de cada municipio, siendo esta información fundamental a la hora de seleccionar el municipio donde se desarrollará la implantación de la propuesta.

Por otro lado las estrategias planteadas en el Diseño, presentan acciones específicas a seguir para que los talleres de artesanías alcancen un mejor desarrollo y cuya contribución se vea reflejada a nivel de Municipio. Es importante definir que si bien la propuesta de los Grupos Estratégicos, presenta una serie de beneficios, se debe tomar en cuenta una de las limitaciones principales del modelo, y es que no se pueden realizar cambios drásticos en cuanto a la forma de trabajo actual de los talleres de artesanías, sino más bien potenciando su desarrollo gradual a través de una serie de pasos firmes pero seguros que permitirán lograr el objetivo principal alcanzar la competitividad y el desarrollo integral del sector Artesanías.

2. Criterios para seleccionar al municipio.

Para la realización del caso tipo es necesario seleccionar un municipio de los que han participado en el estudio, por lo que se establecen ciertos criterios para llevar a cabo la elección, la elección de uno de estos municipios no significa que los restantes sean desechados porque no se pueda llevar a cabo el modelo.

Los criterios establecidos son los siguientes:

- ♦ Nivel de desarrollo del municipio
- ♦ Que exista un centro de desarrollo artesanal (CEDART)
- ♦ Disponibilidad de materia prima
- ♦ Tradición
- ♦ Grado de exportabilidad

Dichos criterios han sido establecidos de tal forma que los municipios sean tratados en igualdad de condiciones. Esto garantiza que bajo una sólida base de información la evaluación correspondiente tenga parámetros suficientemente sustentados, y resulte la mayor representatividad del sector.

3. Selección del Municipio para el caso tipo.

Para la realización del caso tipo es necesario seleccionar un municipio de los que han participado en el estudio, por lo que se establecen ciertos criterios para llevar a cabo la elección, la elección de uno de estos municipios no significa que los restantes sean desechados porque no se pueda llevar a cabo el modelo.

Los criterios establecidos son los siguientes:

- ♦ Nivel de desarrollo del municipio
- ♦ Que exista un centro de desarrollo artesanal (CEDART)
- ♦ Disponibilidad de materia prima
- ♦ Tradición
- ♦ Grado de exportabilidad

Dichos criterios han sido establecidos de tal forma que los municipios sean tratados en igualdad de condiciones. Esto garantiza que bajo una sólida base de información la

evaluación correspondiente tenga parámetros suficientemente sustentados, y resulte la mayor representatividad del sector.

4. Establecimiento de criterios para seleccionar el taller.

Teniendo el municipio ya seleccionado, se procede al establecimiento de criterios para la selección del taller dentro del municipio. Para establecer los criterios, se toma como información fundamental el diagnóstico realizado al sector artesanías, específicamente la información puntual o relacionada con el municipio seleccionado. Esto servirá para obtener criterios que reflejen condiciones propias del municipio, y por ende la búsqueda de talleres de artesanías que sean representativos del municipio. Los criterios seleccionados son los siguientes:

- ♦ Variedad de artesanías
- ♦ Tamaño del taller
- ♦ Tradicionalidad del taller
- ♦ Apertura al cambio

5. Selección del taller como caso tipo.

Habiendo establecido los criterios bajo los cuales se analizarán los talleres se procede a seleccionar el taller que será tomado como un caso tipo. Dicha selección se realiza a través de una evaluación por puntos, y de forma objetiva e igualitaria. El taller seleccionado representa al promedio de talleres del municipio seleccionado.

Esto permitirá establecer claramente los beneficios que el taller obtendrá, de la implementación de las estrategias, con el objeto de alcanzar un nivel de competitividad dentro del municipio y del sector artesanías mismo.

La aplicación de las estrategias, permitirá a los talleres experimentar los beneficios que se obtienen bajo un enfoque de competitividad.

6. Recopilación de la información específica del taller.

Esta recopilación resulta ser un insumo importante para conocer de forma precisa y puntual de la situación actual del taller considerado como un caso tipo.

Es necesario contar con información suficiente y específica relacionada con la metodología de trabajo, es decir con la forma en que se desarrolla la actividad productiva de dicho taller. Para la obtención de la información necesaria se hará uso la observación directa, que permita identificar problemas generales , así como también bajo una serie de entrevistas dirigida a los artesanos que participan dentro de la actividad productiva, así como personas que apoyan al sector, tal es el caso de los centros de desarrollo artesanal, casa de la cultura, etc.

7. Análisis de la Información.

El análisis de la situación actual consiste en interpretar la información obtenida del taller seleccionado a través de la aplicación de técnicas como el diagrama Causa- Efecto, que busca establecer las causas que provocan una situación no deseada, y un análisis FLOA del taller para determinar las ventajas y desventajas que presenta el mismo.

Esta información es previa y fundamental para realizar las evaluaciones respectivas que tienen que ver con los impactos que serán generados a través de la implementación de las estrategias seccionadas.

8. Establecimiento del Presupuesto.

Esto contempla la inversión necesaria para implementar la propuesta del Grupo Estratégico, así como también la inversión que tendría que realizar un taller en particular, tomando en cuenta aquellas estrategias que sean retomadas por el taller.

En el presupuesto se incluyen todos los rubros y se detallan los costos considerados para la implementación del modelo.

Dicho presupuesto será de gran ayuda a la hora de realizar la evaluación económica para el caso que un taller en particular desee implementar algunas de las estrategias planteadas en la etapa de diseño. Sin embargo para el caso del Grupo estratégico, la evaluación será desde

el punto de vista estratégico, en el sentido que los talleres que formen parte del Grupo Estratégico cada uno de ellos obtendrá beneficios relacionados a las estrategias planteadas, traduciéndose ello en un beneficio colectivo atribuido al modelo de Grupo Estratégico y del trabajo en equipo.

9. Evaluaciones.

Teniendo como base la información obtenida por el diagnóstico realizado al sector Artesanías, así como las estrategias y técnicas planteadas en la etapa de diseño, la información puntual obtenida para un taller visto como un caso tipo, todo esto permitirá establecer los resultados que se obtendrían de la implementación tanto de las técnicas y estrategias a nivel individual (por un taller), como de la posterior conformación de un grupo estratégico.

Como se mencionó en la etapa diseño las limitantes de la propuesta para la conformación de grupos estratégicos, principalmente son que el horizonte de la propuesta es a mediano y largo plazo, en el sentido que no se pueden hacer cambios drásticos en cuanto a la forma de trabajo de los talleres de artesanías, esto con la idea de reducir sustancialmente la resistencia al cambio.

En el caso de implementar las estrategias propuestas en el diseño de forma individual, se obtendrían resultados que serán analizados desde el punto de vista social, económico, de género y ambiental. De igual forma para la implementación del grupo estratégico se realizará una evaluación estratégica en las áreas antes mencionadas, para analizar los resultados que se obtendrían de la gestión del grupo estratégico. Para ello se establecerán indicadores de competitividad que permitan establecer la situación de los talleres pertenecientes al grupo estratégico, a raíz de la mística o la metodología de trabajo estos grupos.

Este tipo de evaluación tanto del grupo estratégico como para un taller en particular permitirá establecer los beneficios que se esperan obtener con la implementación de la propuesta.

Dentro de las evaluaciones que se realizarán están: económica (para el caso de un taller en particular), social, ambiental, estratégica. Esto con la idea de evaluar antes de implementar los beneficios que se esperarían de la implementación de las estrategias seleccionadas.

a. Evaluación Económica.

Esta se realizará para el caso que un taller desee llevar a cabo algunas estrategias planteadas en la etapa de diseño, es decir la inversión necesaria para implementar cualquiera de las estrategias planteadas, debe ser rentable desde el punto de vista económico para un taller, ya que la idea de obtener beneficios es para lograr un nivel competitivo que permita un crecimiento y desarrollo de los talleres de artesanías. Para tal caso es necesario establecer en esta evaluación la inversión total necesaria, establecer las fuentes de financiamiento y las condiciones de su obtención. También los beneficios económicos proyectados obtener, para establecer indicadores tales como: la tasa de rendimiento mínima atractiva de retorno (TMAR), el valor actual neto (VAN) de la inversión, la tasa interna de retorno (TIR) y el tiempo de recuperación de la inversión.

b. Evaluación Social

Aquí se establecerán los principales beneficios que traerá consigo la implementación de las estrategias por parte de los talleres artesanales del sector artesanías. Dentro de la evaluación social se establecerá un análisis Micro y Macro de los beneficios que se obtendrán de la propuesta.

El análisis Micro tiene por objetivo evaluar el desarrollo desde el punto de vista social de los talleres que implementen las estrategias seleccionadas dentro del municipio elegido. Se establecerán los beneficios que se obtendrán directamente por la implementación de estas.

El Análisis Macro tiene por objeto evaluar la contribución mínima que la propuesta generaría a la economía del país a través del desarrollo de los municipios que implementen tanto las estrategias de forma individual, como el aporte generado por la gestión del grupo estratégico, aspectos como índices de exportación, productividad, generación de empleos, beneficios de tipo cultural, etc.

Así mismo el beneficio desde el punto de vista de la conservación del patrimonio cultural del municipio seleccionado, y la contribución de los talleres en cuanto a dar continuidad a

la actividad productiva tradicional. Por otro lado se analizará bajo un enfoque de género, la participación de la mujer en la actividad productiva y el aporte económico que esta brinda para el sostenimiento del hogar.

c. Evaluación Ambiental

Se pretende establecer los impactos medioambientales que podrían generarse a partir de la implementación ciertas estrategias, así como también las mejoras que esto aportaría a los factores medioambientales. Así mismo señalar las medidas de control ambiental para la actividad productiva de los talleres.

Además se establecerán los impactos medioambientales relacionados con las actividades productivas de los talleres de artesanías, como también los beneficios obtenidos. Se hará una tabla resumen de los impactos al medio ambiente.

d. Evaluación Estratégica

Aquí se establecerán desde el punto de vista estratégico los beneficios que se obtendrán a partir de la implementación de la propuesta del Grupo Estratégico y el establecimiento de índices de competitividad que se espera alcancen los talleres de artesanías que formen parte de la propuesta,. Dicha evaluación contempla áreas de evaluación tales como: social, económica y ambiental, con el objeto de establecer los resultados que se obtendrán en dichas áreas debido a la gestión del Grupo Estratégico.

A partir de los resultados obtenidos del caso tipo, representado por un taller dentro de un municipio, se pretende identificar los beneficios que un Grupo Estratégico compuesto por varios talleres de artesanías que se generarían bajo la metodología del trabajo sinérgico y la consecución de objetivos comunes para los talleres, así como el aporte de cada taller al grupo.

e. Establecimiento del Plan de Implantación.

El plan de implantación contempla los pasos necesarios seguir para desarrollar las estrategias planteadas en el diseño por parte de un taller en particular, así como también la

implementación de un grupo estratégico dentro del municipio. El plan de implantación consta con los siguientes elementos:

- ♦ Establecimiento del objetivo de ejecución
- ♦ Descripción de los subsistemas
- ♦ Descripción de los paquetes de trabajo
- ♦ Cronograma de actividades
- ♦ Organización para la ejecución

Cada uno de estos elementos busca establecer de forma clara los pasos necesarios y lógicos

B. DESARROLLO DE LA EVALUACION PROSPECTIVA

1. SELECCIÓN DEL CASO TIPO (Taller Individual).

a. Establecimiento de criterios para seleccionar el Municipio.

Haciendo uso de la metodología de casos y partiendo del hecho que sería no factible en este estudio el evaluar a todos los talleres del sector artesanías, es necesario seleccionar un municipio por medio de ciertos criterios que permitan determinar la representatividad de este y de los talleres pertenecientes al mismo. De la información específica por municipio realizada en el diagnóstico del sector Artesanías se estructuró una base para poder definir ciertos criterios que permitan evaluar las diferentes condiciones en las que se encuentran cada uno de los municipios en estudio, dichos criterios han sido establecidos de tal forma que los municipios sean tratados en igualdad de condiciones. Esto garantiza que bajo una sólida base de información la evaluación correspondiente tenga parámetros suficientemente sustentados, y resulte la mayor representatividad del sector.

Los criterios establecidos son los siguientes:

- ♦ Nivel de desarrollo del municipio
- ♦ Que exista un centro de desarrollo artesanal (CEDART)
- ♦ Disponibilidad de materia prima
- ♦ Tradición
- ♦ Grado de exportabilidad

Nivel de desarrollo del municipio:

Este criterio se refiere al grado de desarrollo municipal referido a una serie de indicadores que puedan ser usados para⁴⁴:

- Formular estrategias de mejora y vigilar los progresos realizados.
- Determinar los efectos no deseados de leyes y políticas prácticas.
- Adoptar medidas que potencien la calidad de vida.
- Fortalecer el consenso social respecto de decisiones difíciles que deban adoptarse frente a la limitación de recursos.

Los indicadores que miden el desarrollo del municipio se refieren a como los habitantes de dichos lugares reflejan un amplio volumen de información sobre el bienestar y las carencias de las que son objeto, basándose en los índices por los que se mide el desarrollo humano, siendo estos: Índice de esperanza de vida (IEV), índice de nivel educativo (INE), índice de ingresos (IPIB), índice de desarrollo de género (IDG), índice de potenciación de género (IPG) e índice de pobreza (IPH), la intencionalidad del criterio es evaluar las condiciones de desarrollo de los municipios seleccionados para la realización del diagnóstico del sector artesanías de este estudio, esto, para determinar cual de ellos se encuentra más cercano al promedio nacional de desarrollo humano, este criterio es el de mayor peso porque de esta forma se asegura que el municipio elegido represente el promedio de los otros municipios que se evalúan (ver anexo 18).

Disponibilidad de materia prima.

Este criterio se refiere a la abundancia, regeneración, escasez y degradación que pueda darse con la materia prima que se obtiene en el municipio, así podemos mencionar que el municipio de la *Palma* cuenta con un abastecimiento de materia prima de regeneración, es decir que cuentan con un terreno de 30 manzanas en donde se cultiva el *pinobete*. El municipio de *Nahuizalco* no cuenta con un abastecimiento de materia prima dentro del municipio, ya que el 90% de esta es importada de Honduras, por lo que en un momento determinado los talleres de este municipio podrían verse ante una situación de escasez que

⁴⁴ Referenciado del cuaderno de desarrollo humano del PNUD.

podrían detener la actividad de este subsector artesanías. Los municipios de *San Ignacio* y *San Sebastián* depende de la materia prima que es abastecida por fábricas de hilados y tejidos del país, aunque el abastecimiento de materia prima a los talleres es ajeno al municipio, este es continuo y renovable. El municipio de *Ilobasco* cuenta con abastecimiento de materia prima dentro del mismo municipio, ya que la geografía de la zona (fuera de la parte urbana) posee abundantes cantidades de barro, por lo que el abastecimiento es abundante y rápido, aunque algún día perecedero. El municipio de *Guatajiagua* al igual que Ilobasco poseen grandes extensiones de terreno con abundancia de barro, por lo que el abastecimiento es rápido y continuo aunque también perecedero. La intencionalidad del criterio es evaluar que municipios presentan una mayor disposición para el abastecimiento de materia prima local, por esta razón este criterio es el segundo en peso, este criterio es el segundo en peso, porque el abastecimiento cercano a los talleres es de vital importancia para el funcionamiento del taller.

Existencia de un CEDART.

La existencia de un CEDART es muy importante debido a los recursos que la parte gestora del proyecto ya tiene a disposición de los artesanos, de esta forma la capacitación, el centro de negocios, mercadeo y la promoción del modelo de Grupo Estratégico en sí contaría con las bases necesarias para su ejecución en cuanto a:

- Se cuenta con un local adecuado para la realización de las capacitaciones.
- Se dispone de los recursos tecnológicos (computacional) para su promoción.
- Se facilita la capacitación para la parte gestora del proyecto.
- Facilitaría el acercamiento y aumentaría la confianza de los artesanos entre sí.

Este criterio es el tercero en peso debido a que representa el promedio de los municipios que se evalúan, a la vez que se estaría aprovechando los recursos que el gestor del proyecto tiene ya en dichos municipios.

Tradición.

La tradición se refiere a la aceptación que tiene una clase de artesanía en la población y que se extiende a través del tiempo, por lo que las artesanías clásicas tienen una mayor

demanda que las neo artesanías debido al conocimiento que la población tiene acerca de la existencia de las primeras es mayor, así tenemos que las artesanías decorativas de madera (la palma) tienen más aceptación que las artesanías de chatarrería, las artesanías decorativas de barro tienen mayor aceptación que las artesanías de tusa (según el diagnóstico realizado al sector artesanías; por tanto este criterio (para la selección del caso tipo) se refiere a la aceptación que una clase de artesanía tiene. Es el cuarto en peso debido a que las artesanías seleccionadas para el estudio son ampliamente conocidas en todo el país

Exportabilidad.

Este criterio manifiesta los índices de exportación de la cual son objeto las artesanías adoptadas en el estudio, estos índices son referidos al grado de contribución que tiene cada una de las clases de artesanías respecto al volumen total de exportación de artesanías, la intencionalidad del criterio es identificar aquellas artesanías cercanas al promedio de exportación nacional de artesanías⁴⁵. Este criterio es el que tienen menor peso debido a la dependencia que tiene la exportación respecto a la potenciación y desarrollo del que se pueda dar al sector, para de esta manera poder realizar el espíritu de el estudio que es aprovechar los diferentes TLCs. (ver anexo 19)

Tabla E1: Asignación de peso a los criterios para seleccionar el municipio

Criterio	Peso
Desarrollo del municipio	0.30
Disponibilidad de materia prima	0.25
Existencia de CEDART.	0.20
Tradición.	0.15
Grado de exportabilidad.	0.10

Fuente: Autores GMP.

Con el establecimiento y definición de los criterios, se procede a seleccionar el municipio que cumple con los mismos. Dicha selección se realiza por medio de una técnica llamada evaluación por puntos, en donde todos los municipios son evaluados en igualdad de condiciones.

⁴⁵ Datos de exportación del Ministerio de Economía.

Dicha evaluación consiste en asignar un valor o peso a cada criterio y establecer un puntaje de 1-5 a los factores de evaluación según su importancia. Ello permitirá asignar una calificación a cada municipio.

En un cuadro, se evalúan los municipios contra los criterios de evaluación, los cuales ya tienen un valor asignado, esta calificación se multiplica por el peso establecido a cada criterio y se obtiene una calificación ponderada, se totalizan las cantidades y se eligen los mayores puntajes obtenidos. Finalmente en un cuadro resumen se presentan los resultados obtenidos (municipio seleccionado). Esto servirá para seleccionar posteriormente a un taller del municipio como un caso tipo para implantar las propuestas.

A continuación se hace una calificación de las categorías que indican el grado en que cada uno de los municipios cumple con los criterios establecidos

Tabla E2: Calificación de categorías de evaluación para el municipio.

Categorización	Calificación.
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Fuente: Autores GMP.

La situación actual de cada municipio presenta situaciones en relación de unos con otros, sin embargo, si para uno de ellos una situación presenta desventaja para otro podría significar una fortaleza, es por ello que las categorías planteadas ayudarán en la evaluación y caracterización las ventajas y desventajas que cada municipio presenta de acuerdo con los criterios plantados anteriormente.

La valuación por puntos de los municipios seleccionados en la etapa de diagnóstico, es realizada de la manera siguiente:

Tabla E3. Evaluación por puntos para seleccionar el municipio

Criterios	Peso	Municipios											
		Nahuizalco		La Palma		San Ignacio		San Sebastián		Ilobasco		Guatajiagua	
		Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun
Nivel de desarrollo del municipio	0.30	5	1.50	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20	3	0.90
Disponibilidad de materia prima	0.20	2	0.40	5	1.00	3	0.60	3	0.60	5	1.00	5	1.00
Existencia de CEDART	0.25	5	1.25	5	1.25	5	1.25	1	0.25	5	1.25	5	1.25
Tradicionalidad	0.15	5	0.75	4	0.60	4	0.60	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Grado de exportabilidad.	0.10	3	0.30	3	0.30	5	0.50	5	0.50	2	0.20	2	0.20
TOTAL	1.00		4.2		4.35		4.15		3.3		4.4		4.1

Fuente: Autores GMP

Después de realizar la evaluación por puntos de los municipios en consideración, el municipio que resultó con mayor puntaje es el municipio de **ILOBASCO**. En el siguiente cuadro resumen se pueden observar de mejor forma los resultados de la evaluación.

Tabla E4. Resumen de Evaluación por puntos para seleccionar municipio

Municipio	Puntaje Obtenido
Nahuizalco	4.20
La Palma	4.35
San Ignacio	4.15
San Sebastián	3.30
Ilobasco	4.4
Guatajiagua	4.1

Fuente: Evaluación por puntos.

Cuadro E1. Datos del municipio de Ilobasco

ÁREA	DATOS
General	<p>Aproximadamente el 83% son talleres de carácter Familiar, esto refleja que la micro y pequeña empresa del sector Artesanías son en su gran mayoría Familiares.</p> <p>Dado que la mayoría de los talleres son familiares, el 66% de los talleres Se encuentran ubicados en las viviendas de los artesanos.</p> <p>El 46% son talleres de mas de 10 años de trabajar, lo cual significa que los jóvenes residentes de la zona no están interesados en continuar con la tradición.</p> <p>El 70% de los artesanos solo tienen educación primaria y secundaria, esto refleja el poco desarrollo de los talleres a lo largo de su existencia.</p> <p>El 60% de nuestros artesanos son personas mayores de 25 años y el 8% son jóvenes, esto demuestra el poco interés de los jóvenes en el Taller y seguir la tradición.</p> <p>El 57 % de personas que trabajan el Talleres Artesanales son mujeres, esto refleja la importancia que tiene la mujer para el sector Artesanías</p>
Administración	<p>El 70% no hace ningún tipo de planificación, mientras el 30% solo hace planes de producción en el Taller.</p> <p>El 57% consideran que el problema esencial que experimentan es el aumento de precios por parte de los distribuidores de Materias Primas, esto se da para épocas ferias.</p>
Producción	<p>El 70% tienen producción tanto Continua como por Pedido, por lo cual sus ventas no son constantes, trabajan en promedio 6 días por semana con un máximo de 8.5 horas diarias.</p> <p>El 67% si podrían cumplir con pedidos grandes.</p>
Mercadeo	<p>El 70% de los artesanos prefiere comprar al contado ya que así se endeudan menos.</p> <p>El 77% los artesanos oscilan sus ventas entre 1250 y 15000, esto refleja el nivel de desarrollo que tienen.</p>
Financiera	<p>El 83% no lleva registros contables esto se debe a que no lo consideran necesario por el momento.</p> <p>El 93% de los talleres utilizan fondos propios para financiar el negocio y utilizan el crédito en casos extremos.</p>
Exportación	<p>El 63% de los artesanos ha exportado sus productos ya sea de forma directa o indirecta. Los que no han exportado no lo han intentando por no creerse capaces.</p> <p>El 79% sigue exportando ya sea de forma directa o indirecta mientras el 21% ya no exporta por el hecho de que se realizan muchos trámites.</p> <p>El 53% lo hace a través de intermediarios ya que consideran que es la única forma en la que ellos pueden exportar sus productos.</p> <p>El 73% no conoce los tramites de exportación pero algunos exportan a través de intermediarios.</p>

Fuente: Diagnóstico del Sector Artesanías

En el siguiente diagrama se pueden observar los problemas que existen en el municipio de Ilobasco relacionados a los talleres que elaboran artesanías.

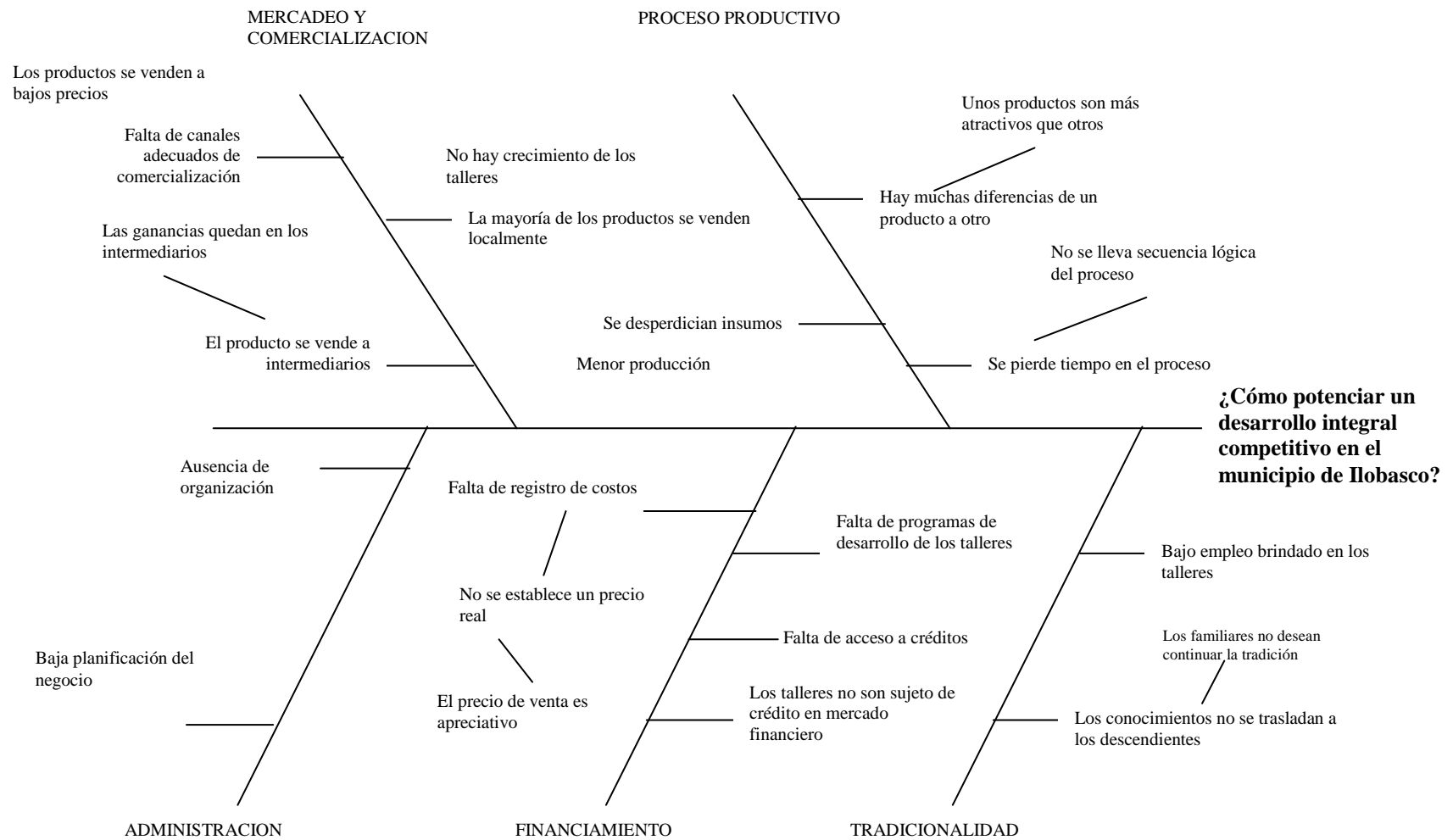


Figura E1: Diagrama causa-efecto

b. Selección del taller para el caso tipo.

Con el objeto de obtener la información necesaria para la evaluación de los talleres del municipio de Ilobasco, se hicieron una serie de entrevistas con artesanos que tienen su taller afiliado al CEDART, esto con el fin de evaluar la información obtenida por ellos, para de esta forma obtener el taller como caso tipo, teniendo como base el criterio de que el número mínimo para conformar el GE es de es de 6 talleres, se entrevistaron 10 talleres (ver propuesta de GE en el diseño de la propuesta al sector artesanías).

Para el caso en que un taller de artesanías del municipio de Ilobasco seleccionado a través de una evaluación por puntos, pertenecientes al subsector barro, y que busque mejorar su gestión. Para lograr una gestión eficiente es necesario establecer un plan de mejora que incluya identificar los problemas existentes, revisar los objetivos y aspiraciones del taller.

Teniendo como base el diseño y la generación de estrategias para que un taller de forma individual busque mejorar su actividad productiva relacionada a la elaboración de artesanías en barro. Resulta necesario definir los recursos necesarios para la implementación de las acciones específicas a seguir para llevar a cabo las estrategias planteadas.

A partir del diagnóstico realizado al sector artesanías puede decirse que un 68% de los artesanos han recibido algún tipo de capacitación vinculada a la actividad de elaboración de artesanías, lo que demuestra que los artesanos buscan mejorar su desempeño económico y como artesanos lo que se traduce en bienestar para su grupo familiar.

En el caso del subsector barro representado por el municipio de Ilobasco y la selección de un taller en base a los criterios establecidos en la evaluación y selección del mismo. La selección del taller permitirá evaluar los resultados que se esperan obtener a partir de la implementación de las estrategias seleccionadas encaminadas a resolver los problemas identificados dentro del taller.

Teniendo como punto de partida para la evaluación de los talleres del municipio de Ilobasco las encuestas realizadas en este, ya que cada encuesta representa a cada taller evaluado, se procedió a la selección del taller que será considerado como caso tipo. La selección del taller se realizó en base a los siguientes criterios:

- ◆ Apertura al cambio
- ◆ Tamaño del taller

- ♦ Variedad de artesanías.
- ♦ Tradicionalidad del taller

Apertura al cambio.

Sin duda alguna no se puede ejecutar ningún tipo de proyecto si no hay una apertura por parte de los beneficiarios, dándose especialmente cuando el proyecto es pionero, por cuanto se trata de un caso tipo, la elección del taller esta enmarcada a la disposición del maestro artesano a realizar cambios que aunque difíciles puedan mejorar la situación actual del taller. La intención del criterio es identificar aquellos talleres, que tengan la convicción de trabajar con otros talleres para realizar cambios, por lo que este criterio es el de mayor peso.

Tamaño del taller.

Para la elección del taller para el caso tipo es necesario considerar aquellos que están la clasificación económica en la que se encuentran la mayoría de estos (es decir el promedio), del diagnóstico que se obtuvo del sector artesanías se obtuvo que el 74% de los talleres se encuentran clasificados en microempresas de subsistencia, por lo que es en esta clasificación en la que el taller se eligió, descartando para el caso tipo los talleres dentro de las otras clasificaciones económicas en cuanto al nivel de ventas. Este criterio es el segundo en peso ya que representa a las tres cuartas partes de los talleres del sector.

Variedad de artesanías.

Dentro de cada sub-sector existen una diversidad de diseños y estilos que varían acorde al ingenio y creatividad de cada maestro artesano, por tanto este criterio esta referido a la capacidad que tiene el taller para ofrecer una diversidad de productos que puedan satisfacer el gusto y los deseos del consumidor.

Tradicionalidad del taller.

Este criterio se refiere al tiempo de funcionamiento del taller, es decir a la cantidad de años que el taller ha estado produciendo, ya que demuestra la continuidad y fortaleza del taller para sobrevivir ante la demás competencia del municipio, por lo que se considera benéfico que para que la elección del taller, este tenga por lo menos 15 años de funcionar.

Tabla E5. Asignación de peso a los criterios para seleccionar taller.

Criterio	Peso.
Apertura al cambio	0.35
Tamaño del taller	0.30
Diversidad de diseños	0.20
Tradicionalidad del taller	0.15

Fuente: Autores GMP.

Con el establecimiento y definición de los criterios, se procede a seleccionar el taller que cumple con los mismos. Al igual que en la selección del municipio dicha selección se realiza por medio de la técnica de evaluación por puntos, en donde todos los talleres son evaluados en igualdad de condiciones.

Dicha evaluación consiste en asignar un valor o peso a cada criterio y establecer un puntaje de 1-5 a los factores de evaluación según su importancia. Ello permitirá asignar una calificación a cada taller.

En un cuadro E4, se analizan los talleres contra los criterios de evaluación, los cuales ya tienen un valor asignado, esta calificación se multiplica por el peso establecido a cada criterio y se obtiene una calificación ponderada, se totalizan las cantidades y se eligen los mayores puntajes obtenidos. Finalmente en un cuadro resumen se presentan los resultados obtenidos (taller seleccionado).

A continuación se hace una calificación de las categorías que indican el grado en que cada uno de los talleres cumple con los criterios establecidos

Tabla E6. Calificación de las categorías de evaluación para el taller

Categorización	Calificación.
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Fuente: Autores GMP.

Tabla E7. Evaluación por puntos para la selección del taller.

		Talleres																	
		Taller Antonieta		Taller el rinconcito		Taller Dorian		Artesanías Jaragua		Taller San Pedro		El Centro Típico.		Cerámicas Joselyn		Artesanías Melissa		Artesanías Kiko	
Crterios	Peso	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun	Cal.	Pun
Apertura al cambio	0.35	5	1.75	5	1.75	1	0.35	1	0.35	5	1.75	5	1.75	5	1.75	5	1.75	1	0.35
Clasificación económica del taller	0.3	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5	5	1.5
Diversidad de diseños	0.2	5	1	5	1	5	1	5	1	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6	5	1
Tradicionalidad del taller	0.15	2	0.3	5	0.75	4	0.6	4	0.6	5	0.75	5	0.6	4	0.6	3	0.45	5	0.75
TOTAL	1		4.55		5		3.45		3.45		4.8		4.45		4.65		4.3		3.6

Fuente: GMP

Después de realizar la evaluación por puntos de los talleres en consideración, el taller que resultó con mayor puntaje es el taller **El Rinconcito**. En el siguiente cuadro resumen se pueden observar de mejor forma los resultados de la evaluación.

Tabla E8. Resumen de Evaluación por puntos para seleccionar taller.

TALLER	Puntaje Obtenido
Antonieta	4.05
El Rinconcito.	5.00
Dorian	2.90
Artesanías Jaragua	2.90
San Pedro.	4.85
El Centro Típico	3.95
Cerámicas Joselyn	4.65
Artesanías Melissa	4.3
Artesanías Kiko	3.6

Fuente: Evaluación por puntos.

c. Generalidades del Taller seleccionado.

En la información registrada a través del diagnóstico realizado al sector artesanías y cada uno de los municipios incluyendo Ilobasco, se tienen datos importantes sobre el municipio y sobre los talleres que elaboran artesanías en barro. En base a los criterios mencionados anteriormente el taller seleccionado es el “El Rinconcito”. Este taller se ha dedicado a la elaboración de artesanías en barro desde hace 45 años lo que representa toda una tradición familiar, según lo manifiesta el artesano propietario.⁴⁶

El taller cuenta con sala de ventas, en la que comercializa sus artesanías y es atendido por sus propietarios. En cuanto a la información sobre el desempeño del taller se hizo a través de entrevistas con los artesanos y observación directa por los investigadores.

Dentro de las principales artesanías que elabora el taller se encuentran:

- ♦ Miniaturas
- ♦ Nacimientos
- ♦ Fachadas
- ♦ Jarrones
- ♦ Alcancías
- ♦ Frutas

El taller actualmente vende principalmente a los turistas que visitan el lugar y a comerciantes en la capital, como también participa en ferias y actividades de promoción de las artesanías que instituciones como CONCULTURA⁴⁷, CASART⁴⁸, ATA⁴⁹, entre otras.

A través de la observación directa y de una serie de preguntas encaminadas a identificar los problemas que actualmente posee el taller. Con ello fue posible identificar las debilidades y fortalezas del taller a fin de establecer las acciones correctivas necesarias para superar las deficiencias de este, a través de la implementación de acciones específicas encaminadas al logro de mejoras en la gestión del taller siguiendo los lineamientos de las estrategias seleccionadas.

⁴⁶ Fuente: Sr. Víctor Antino Herrera

⁴⁷ Fuente: CONCULTURA.

⁴⁸ Fuente: CASART

⁴⁹ Fuente: Aid to Artisans (Ayuda a Artesanos)

Para el taller elegido se tiene que: (Datos obtenidos de la entrevista realizada al taller el rinconcito)

- ♦ Como se menciona en los criterios de elección del taller para el caso tipo el taller El Rinconcito se clasifica económicamente como microempresa de subsistencia⁵⁰.
- ♦ Cuenta con siete trabajadores (artesanos que trabajan a medio tiempo cada uno) los cuales tienen un salario mensual aproximado de \$ 57.14 c/u.
- ♦ El taller cuenta con un volumen de ventas promedio de \$ 1,028.57. de las cuales el producto que contribuye con aproximadamente el 65% del total de ventas, además algunos costos involucrados en el proceso.

Tabla E9: Resumen de información clave del taller.

RUBRO	CANTIDAD	VALOR/mes (\$)
Ventas	mensuales	5,000- 6000
Capacidad instalada	3,000 piezas	--
Consumo agua	mensual	3.43
Consumo energía	mensual	8.57
Teléfono	mensual	11.43

Fuente: Taller el rinconcito (último trimestre)

- ♦ Los suministros que utiliza el taller son los siguientes:

Tabla E10. Materias primas (miniaturas)

Materia prima	Cantidad	valor/mes \$
Barro preparado	283 Lbs	12.98
Pintura (7 tipos)	0.55% ⁵¹	44.80

Fuente: Taller el Rinconcito

⁵⁰ Fuente: Libro blanco de la micro y pequeña empresa salvadoreña.

⁵¹ Correspondiente a cada galón de pintura

Tabla E11: suministros usados en el proceso

Suministros	Unidad	Precio \$
Leña	Manejo	3.43
Yeso	Lbs	1.91

Fuente: Taller el Rinconcito

Tabla E12: Equipo y herramientas

Equipo	Cantidad
Horno de barro.	1
Estantes	2
Pinceles	7

Fuente: Taller el Rinconcito

- ♦ El precio de venta de las artesanías elaboradas en el taller es:

Tabla E13: precio de venta de las artesanías

Artesanía	Precio \$
Miniaturas.	1.15
Nacimientos.	2.0
Fachadas	3.00 - 4.00
Jarrones	6.00
Alcancías	2.00
Frutas	4.00

Fuente: Taller el Rinconcito

Luego de visualizar las dificultades esquemáticamente, se procede a la identificación de los problemas del taller, a través del análisis Causa-Efecto, en donde se estudian a partir de los efectos las posibles causas que generan los problemas, así como el establecimiento de las posibles acciones correctivas, relacionadas a las estrategias planteadas como los lineamientos o la parte planificada a seguir para superar los problemas encontrados, y alcanzar un mejor desempeño del taller.

A continuación se muestran en el cuadro E2 los problemas encontrados en cada una de las áreas funcionales del taller a fin de determinar las causas que originan las situaciones no deseadas, así como las acciones correctivas a dichos problemas y las estrategias a seguir.

Cuadro E2: Análisis Causa-Efecto

ÁREA	CAUSA	EFEECTO	ACCION CORRECTIVA	ESTRATEGIA VINCULADA
Producción	Mala planificación de la producción	Baja productividad	Establecer una buena planificación de la producción	Aseguramiento de sobre el uso optimo de los recursos
	-Baja calidad de la M.P	Alteraciones en el Proceso de quemado Y baja calidad	-Establecer un control de la calidad en puntos clave	-Aseguramiento de la calidad de las artesanías
	- Bajo grado de creatividad por parte de los artesanos	Diseños antiguos	-Definir una guía de nuevos diseños De acuerdo a requerimientos de los clientes -Capacitación sobre nuevos diseños y formas	-Diferenciación de las artesanías en barro
Mercadeo y ventas	- Demanda temporal - Falta de canales de comercialización - Falta de estrategias de venta	Bajo nivel de ventas	Definir una serie de herramientas para la comercialización	-Búsqueda de mercados potenciales -Generar líneas de artesanías exportables
Financiera	-Ausencia de un sistema de costeo -Mal establecimiento de precios -Mala administración del capital	Bajo nivel de ganancia	-Establecer un sistema de costeo -Determinación adecuada del precio de venta -Establecer un plan de Inversión de capital	-Capacitación y servicios de consultoría especializada -Acceder a programas de crédito
Ambiental	Proceso con emisiones a la atmósfera	Bajo nivel de desempeño ambiental 21.33% ⁵²	Realizar cambios en el proceso para reducir las emisiones	Aplicación de la guía de calidad

Fuente: Autores GMP

⁵² Dato tomado de las listas de Autoevaluación para situación actual del taller el rincón Anexo 28

A continuación se presenta en el cuadro E3. La información recopilada del taller “ El Rinconcito”.

Cuadro E3. Situación Actual (S.A) del taller

ÁREA	PREGUNTA	RESPUESTA (S.A)
Generalidades	¿Cuál es la clasificación del taller? ¿Qué tipo de local se ubica el taller? ¿Cuántos artesanos trabajan? ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar? ¿Qué tipo de productos se elaboran?	De tipo familiar por tradición Taller y vivienda a la vez propio 7 artesanos 45 años Artesanías decorativas y utilitarias de barro
Administración	¿Hacen planes para el funcionamiento? ¿Quién se encarga del taller? ¿Cuál es el nivel educativo del artesano?	No El maestro artesano Secundaria
Producción	¿Cuáles son los principales suministros? ¿Qué % de defectuosos se obtienen al mes? ¿Qué tipo de control le da al proceso? ¿Considera que la calidad podría mejorarse? ¿Cuál es la capacidad instalada del taller? ¿Dónde adquiere la mayor parte de la M.P.?	barro, yeso, pintura, leña Aproximadamente un 5% Control visual Sí 3,000 piezas localmente
Mercadeo	¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuál es el sistema de ventas? ¿Cuál es el nivel de ventas al mes? ¿Dónde vende sus productos? ¿Vende al mayoreo?	turistas nacionales y extranjeros al contado ₡5,000 - ₡ 6,000 en el taller SI
Financiera	¿Lleva registros contables? ¿Cómo establece el precio de sus productos? ¿Podría hacer frente a un crédito?	No de forma apreciativa Sí
	¿Ha exportado alguna vez? ¿Dónde? ¿Cuántas piezas exportó? ¿Exporta actualmente? ¿Desearía exportar permanentemente?	Sí, Republica dominicana 700 piezas No Sí

Fuente: Sr. Víctor A. Herrera

También es necesario cuantificar ciertos indicadores que ayuden a visualizar la situación actual del taller y que puedan servir de parámetro para comparaciones de desempeño a futuro.

Tabla E14: Indicadores de desempeño del taller El Rinconcito

AREA	INDICADOR	DESCRIPCION	CALCULO.	RESULTADO
PRODUCCION	Aprovechamiento de Capacidad instalada.	Se refiere al nivel de producción que tiene el taller para hacer frente a un aumento de la demanda.	Producción actual / capacidad instalada	$1,120 \text{ (uni)} / 3000 \text{ (uni)} = 0.37$
	Porcentaje de producto bueno	Se refiere a los productos que resultan buenos y de calidad en relación a la producción total	Producción total-defectuosos / producción total	$(1,120 - 336) / 1,120 = 0.7$
SOCIAL ECONOMICA	Captación de empleo (Ver anexo 18)	Se refiere al nivel de empleo que brinda el taller respecto a la PEA.	N° de empleados del taller / PEA municipio de Ilobasco	$7 / 62271 = 0.011\%$
	Formación empresarial	Se refiere a empleados que tienen la visión de realizar su propio negocio	N° empleados que desean realizar su propio negocio / total de empleados.	$2 / 7 = 0.28$
	Empleo por género	Se refiere al número de mujeres empleadas respecto a los hombres empleados.	N° mujeres empleadas / N° de empleados.	$2 / 7 = 0.28$
MERCADEO	Rentabilidad respecto a las ventas	Se refiere al beneficio que el taller esta obteniendo respecto a las ventas que realiza	Utilidades del taller / Ingresos por ventas del taller.	$134.4 / 1,288 = 0.10$
	Margen sobre el precio de venta de la competencia	Se refiere al margen de diferencia que existe entre el precio de la competencia y el del taller	Precio de venta del taller / Precio de venta de la competencia	$13.80 / 13.80 = 1.0$
EXPORTACION	Exportabilidad.	Se refiere al volumen de productos que son exportados respecto de la producción total.	Producción a exportar / producción total	0.00 ⁵³
	Contribución de exportación en relación a las ventas locales	Se refiere a la contribución que las ventas internacionales generan en relación con las ventas locales	Ingresos por exportación / ingresos por venta local	0.00

Fuente: Autores GMP

Los resultados de la TIR y del beneficio costo se obtienen más adelante en la evaluación económica. Como puede observarse en los resultados el taller El Rinconcito. Presenta un bajo aprovechamiento de la capacidad instalada de un 37%, lo que indica que el taller tiene una capacidad instalada mucho mayor a su producción actual, lo que traduce en el no

⁵³ Actualmente el taller no exporta

aprovechamiento de su potencial de recursos e instalaciones. Esto no solo porque ha ampliado su capacidad en mano de obra 1% más con respecto a la PEA sino que ha establecido un mejor ritmo de producción. Otro indicador es el porcentaje de producto bueno, en donde el taller obtiene un 70% de producto bueno, sin embargo puede mejorarse a través de mejoras en el proceso, mayores controles, capacitaciones.

La captación de empleo por parte del taller con respecto a la PEA⁵⁴ del municipio de Ilobasco es del 0.011%, esto puede tomarse como el promedio de los talleres en Ilobasco.

El rubro que presenta la formación empresarial de un 28%, es decir artesanos empleados que desean formar su propio taller, En el rubro de empleo por genero aquí se observa la participación de la mujer en un 28%, un valor mínimo tomando en cuenta que muchas mujeres son madres solteras que proveen sustento al hogar. En cuanto a la rentabilidad sobre las ventas es del 10% debido a que el taller no cuenta con un buen sistema de costeo que le permita asignar el precio de venta con un margen de utilidad que le asegure que cubre con los gastos. En cuanto al margen de diferencia existente en cuanto al precio de venta del taller y su competencia es igual, es decir los precios son los mismos, por ende no es competitivo actualmente en cuanto a precios. En cuanto a la exportación el taller no exporta, solamente cubre demanda local, en muy pocas ocasiones ha exportado pequeños pedidos a través de intermediarios, no por venta directa.

C. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS POR EL TALLER

En la etapa anterior se propusieron una serie de guías orientadas a mejorar la competitividad del sector artesanías para aprovechar la oportunidad que representan los TLCs que nuestro país ha firmado con diferentes países. En esta etapa como primera parte se ejemplifica la utilización de las diferentes guías propuestas en la realidad de un taller según las necesidades que este presente, como segunda parte se también se ejemplificaran las propuestas hechas con la diferencia que se hará para un Grupo Estratégico.

⁵⁴ Población Económicamente Activa

1. Implementación de la guía de contabilidad y costeo en el taller El Rinconcito.

Para la ejemplificación de la guía se empezará por costear uno de los productos que elaboran, luego se harán los registros contables según las ventas del taller.

a. Costeo del producto.

Costos son todos aquellos desembolsos que tiene que realizar la empresa para que sus actividades productivas se desarrollen normalmente. Entre algunos de estos costos se pueden mencionar la compra de materia prima, el pago de salarios, alquiler, luz, agua, etc. Por su comportamiento ante los cambios en los volúmenes de producción, los costos se clasifican en costos fijos y variables

Costos fijos:

Los costos fijos son aquellos que no varían por el aumento o disminución del volumen de producción, entre los cuales podemos mencionar (estos pueden variar según la empresa):

- los sueldos (si se paga una cantidad fija mensual).
- Alquiler del local.
- Servicios públicos.
- La depreciación, etc.

Costos variables:

Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional a los aumentos o disminuciones de la producción, es decir que a mayor volumen de producción mayores costos variables y viceversa.

En el taller lo primero que debe hacerse es una identificación de todos los costos en que incurre el taller, para clasificarlos en fijos y variables, En el taller seleccionado se elaboran miniaturas que son artesanías decorativas de barro y se tendría la siguiente clasificación

Cuadro E4: Identificación y clasificación de costos.

	COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES			COSTO TOTAL
	Mano de obra indirecta	Materiales indirectos	Otros	Mano de obra directa	Materiales directos	Otros	
Barro Preparado					X		X
Pintura					X		X
Yeso					X		
Leña						X	X
Artesano				X			X
Agua		X			X		2X
Bolsas plásticas					X		X
Energía eléctrica			X				X
Teléfono.			X				X
Depreciación de herramientas y equipo y maquinas			X				X
Alquiler del taller.			X				X
Otros			X				X
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 12X

Fuente: Taller El Rinconcito

En el taller se tienen los siguientes costos fijos mensuales

Tabla E15. Costos fijos (mensuales).

COSTOS	VALOR MENSUAL (\$)
Mano de obra indirecta	--
Prestaciones sociales	--
Alquiler del local.	57.14
Depreciación	5.00
Luz	8.57
Agua	3.43
Teléfono	11.43
TOTAL	85.57

Fuente: Taller El Rinconcito

Calculo del costo fijo unitario:

e) El total de horas mensuales trabajadas en producción se calcula de la siguiente manera:

En el taller hay 7 aprendices de artesano a medio tiempo trabajando 48 horas mensuales, se tiene entonces: 48 horas * 7 artesanos = 336 hrs.

- f) El costo fijo por hora efectivamente trabajada se obtiene de dividir los costos fijos mensuales entre el total de horas mensuales trabajadas para el producto que se esta costeando, para el caso tipo el producto a costear son las sorpresas para lo cual el taller dedica tres días a la semana para elaborar este producto (la unidad manejada es la docena) el cálculo es el siguiente:

$$\text{Costo fijo por hora trabajada} = \frac{\$85.57}{336 \text{ hrs. (mes)}} = 0.25$$

Se tiene que el costo fijo por hora trabajada es de \$0.25 / hora.

- g) El número de horas de trabajo necesarias para elaborar una docena de sorpresas es de:
3.5 horas

- h) El costo fijo unitario se obtiene de la siguiente manera:

Costo fijo unitario de una docena de sorpresas es de: $(\$0.25 / \text{hora}) \times (3.5 \text{ horas}) = \0.87

Entonces el costo fijo por docena sería de \$ 0.87

En el taller se tienen los siguientes costos variables mensuales:

Tabla E16: calculo de costos variables

TALLER EL RINCONCITO				
TALLER EL RINCONCITO				
Unidad de costo: <u>docena</u>				
Unidades producidas mensualmente <u>800</u>				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO DE CADA UNIDAD DE COMPRA (\$)	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO docena(\$)
Barro preparado	30 libras.	1.37	3.00 lb.	0.14
Yeso	Quintal	80.00	2.00 lb	0.18
Agua	Mt ³	0.20	1%	0.01
Pintura	1 galón	11.43	0.55% * 7 tipos	4.25
Leña	Manojo	0.80	10 manojos	0.33
Bolsas plásticas	Ciento	1.00	1/100	0.01
Periódico	Docena	1.50	1%	0.02
Costo materia prima				4.94
Costo de mano de obra directa			\$	2.10
Costo de mano de obra directa			\$	2.52
Costos variables totales para la unidad de costos.			\$	9.56

Fuente: Taller El Rinconcito

Ya se tiene el costo variable por unidad y teniendo el promedio mensual de productos elaborados (67 docenas unidades), se puede obtener el costo variable mensual del producto:

Tabla E17: costos variables mensuales.

Productos	Unidades de venta al mes (\$)	Costo variable del producto (\$).	Costo variable total. (\$)
Sorpresas	67 docenas	9.56	640.52
COSTOS TOTALES			640.52

Fuente: Taller El Rinconcito

Para obtener el costo total unitario del producto se suma el costo fijo unitario y el costo variable unitario de la siguiente forma:

Tabla E18: costo total unitario

Producto	Costo fijo unitario (\$)	Costo variable unitario (\$)	Costo total (\$).
Sorpresas	1.19	9.56	10.75
TOTAL			10.75

Fuente: Taller El Rinconcito.

“El costo total /docena de las miniaturas de barro para este ejemplo es de \$10.75”.

Una vez se ha obtenido el costo unitario del producto se procede a hacer el cálculo del precio de venta, para esto se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Costo del producto.
- Calidad del producto.
- Competencia.
- Mercado al que va dirigido.

Una de las estrategias para el GE es la diferenciación así se establecerá que el margen de utilidad será del 30% en base al precio que tiene la competencia y sobre los costos de la elaboración de una docena de sorpresas. Entonces el precio de venta de la artesanía sería de:

Tabla E19: Precio de venta unitario.

Producto	Costo total / docena (\$)	Margen de utilidad (30%)	Precio de venta (\$)
Sorpresas de barro	10.75	3.22	13.97

Fuente: Costeo por absorción

“El precio de venta /docena para las sorpresas de barro sería entonces de \$13.97”

b. Registros contables.

Una vez se ha establecido el precio de venta a partir del costo real, la competencia y el mercado a que va dirigido; se procede a hacer los registros contables según las ventas mensuales que realiza el taller:

Unidades vendidas al mes: 67 docenas

A la semana se tiene en promedio que las unidades vendidas son de 17, para facilitar la comprensión se asume que las ventas se han hecho por semana y en cada una de ellas a un cliente diferente. (ver anexo 20 y 30)

Al finalizar el periodo contable, se debe hacer un balance de comprobación (ver en la tabla 9.) con las cuentas del libro mayor, para determinar si cuadran todas las cuentas. Para hacer este balance se requiere que el libro mayor este actualizado. Para el caso tipo tomaremos como periodo contable el mes de febrero de 2003.

Una vez se realice el balance de comprobación, se procede a hacer el balance de resultados, en donde se identifica el resultado de empresa al final del periodo (si se obtienen o no beneficios), que para el caso tipo es de un mes, el balance inicial y el estado de resultados se presentan en el estudio económico teniendo como base los datos proporcionados por el taller.

2. Implementación de la guía de Planificación de la Producción.

Para poder cumplir con los compromisos productivos el taller El Rinconcito debe ordenar su fuerza productiva a través de una buena planificación de la producción.

Los elementos que el taller debe considerar a la hora de hacer la planificación de la producción son:

1. Establecer un pronóstico de ventas para cada período
2. Registro de ventas
3. Días hábiles de trabajo
4. Calculo del Ritmo de producción
5. Política de ventas
6. Balance de materiales
7. Planificación de la producción

Pronóstico de ventas para cada período:

Para realizar la planificación de la producción para el taller El Rinconcito, se utiliza una forma sencilla de ir registrando los datos de la demanda, esta consiste en el uso de un formato de registro de la demanda, el cual debe ser utilizado para cada uno de los productos que se elaboren en el taller, y que tengan su propio registro de demanda. El formulario mencionado se presenta a continuación:

Tabla E20: formulario para el registro de demanda.

REGISTRO DE DEMANDA		
TALLER: <u>EL RINCONCITO</u>		PRODUCTO: <u>SORPRESA</u>
PERIODO: <u>1° Oct- 31 Dic 2002</u>		
CLIENTE	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD VENDIDA
Mercado Ex - cuartel	50	50
CEDART	30	30
Tienda Local	86	70
EEUU	84	84
TOTAL	250	234

Este cálculo corresponde al cuarto trimestre e incluye un pedido internacional descrito con detalle en el pedido de exportación. Así mismo en el cuadro de demanda se presentan el resto de trimestres correspondientes al año 2002.

Registro de ventas.

Del “TOTAL” obtenido del registro de demanda (250 doc) interesa la suma de la cantidad de pedidos, ya que con esos datos por periodo se podrá definir el siguiente cuadro de demandas para realizar los pronósticos:

Tabla E21: formulario de demandas

CUADRO DE DEMANDAS	
TALLER: <u>EL RINCONCITO</u>	
PRODUCTO: <u>SORPRESA</u>	
PERIODO	DEMANDA(Docenas)
1 ^{er} Trimestre	125
2 ^{do} Trimestre	167
3 ^{er} Trimestre	84
4 ^{to} Trimestre	250

Fuente: Taller El Rinconcito

Los datos de la demanda de los cuatro trimestres han sido proporcionados por el taller El Rinconcito.

Para observar las variaciones de la demanda es necesario construir un gráfico que ayude a visualizar el comportamiento del producto, descubriendo los periodos de mayor y menor demanda del producto.

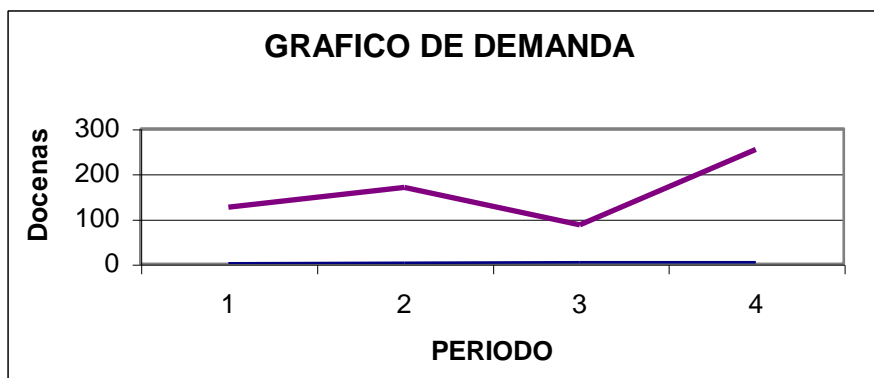


Figura E2: Grafica de periodos vs. Demanda

Días hábiles de trabajo:

Estos días hábiles de trabajo han sido determinados a partir de las horas laborales que debe realizar una persona según el código de trabajo. Además, los días de asueto han sido restados de esos días hábiles de trabajo, entonces tenemos que:

Días laborales: Lunes – sábado (hasta el mediodía)

Horas laborales (semana): 44 horas

Semanas al año: 52 semanas

Días de asueto: 10 días

Los días de asueto son: 1° de Enero, Jueves-Viernes-Sábado (Semana santa), 1° de Mayo, 6 de Agosto, 15 de Septiembre, 2 de Noviembre, el día principal de las Fiestas Patronales de Ilobasco 22 Octubre, 25 de Diciembre.

Ritmo de producción

Para establecer el ritmo de producción se hace uso del pronóstico de ventas.

Días laborales al año = $(52 \text{ semanas} \times 44 \text{ Horas/semana}) / (8 \text{ hr./día}) = 286 \text{ días laborales}$.

Restando los días de asueto: $286 - 10 = \mathbf{276 \text{ días laborales / año}}$.

La realidad del taller El Rinconcito es que trabaja en base a pedidos entonces el cálculo del ritmo de producción debe hacerse de la siguiente forma:

- Ritmo de producción diario = $(\text{número de productos} / \text{periodo de tiempo}) \div (\text{n}^\circ \text{ de días} / \text{periodo de tiempo})$
- Ritmo de producción hora = $(\text{número de productos} / \text{n}^\circ \text{ de días}) \div (\text{n}^\circ \text{ de horas} / \text{día})$

Aplicando al pedido de 84 docenas de sorpresas de barro (pedido para exportación) con un plazo de una semana laboral, el ritmo de producción diario sería entonces:

Ritmo de producción diario = $(84 \text{ doc} / \text{semana}) \div (6 \text{ días} / \text{semana}) = \mathbf{14 \text{ docenas} / \text{día}}$

Política de venta:

Para las políticas de ventas del taller este debe considerar los siguientes aspectos:

Establecer el periodo de tiempo que el producto terminado deberá ser despachado.

- Para el despacho del producto la unidad que manejará será individual o docenas para ventas locales y para exportación solo por docenas en cajas individuales para proteger el producto y cajas para estibar pedidos grandes (9 docenas por caja).
- El taller vende solamente al contado y no otorga créditos, en el caso de la exportación de igual forma a través de ordenes de pago simple, es decir pagar a través de un banco.

Balance De Materiales:

En el proceso de elaboración de sorpresas de barro, se generan desperdicios, aunque de forma mínima; por lo que es necesario conocer cuanto son los requerimientos de materiales, materias primas e insumos de acuerdo como ingresen al proceso. Con ello el taller El Rinconcito puede definir las cantidades exactas de materiales necesarios.

Se tiene que para la elaboración de una docena de sorpresas de barro en el taller El Rinconcito del municipio de Ilobasco, entran en un inicio al proceso 3 lbs. de barro, la primera operación es el *amasado*, la cual se hace agregando ½ litro de agua al barro, operación en la que se pierde un 2% de barro, una vez amasado el barro, se procede a la ejecución del *modelado* para darle la forma a la miniatura (se utilizan moldes de para la base y la cubierta de cada sorpresa) lo que genera en esta operación un 2% de desperdicio de mezcla, la siguiente operación es el *secado* al sol, operación en la que se pierden 1 unidad en promedio, la siguiente operación es el *quemado* de las sorpresas o miniaturas en un horno de leña, para lo cual se necesita un aproximado de 10 manojos de leña, en esta operación se pierde en promedio tres unidades de producto. La operación que continúa en el proceso es el Pintado de las miniaturas con gran cuidado, detalle y destreza, el pintado de las artesanías se realiza con un aproximado de 7 tipos diferentes de pintura, en esta operación se genera una perdida de 2 unidades en promedio, debido a fracturas, o no conformidad con los detalles. La operación final es el *secado* de las artesanías ya pintadas, en esta operación se genera una unidad de perdida en promedio.

A continuación se presenta de forma esquemática el balance de materiales para una docena de sorpresas o miniaturas de barro:

Para su comprensión se indica el significado de las flechas.

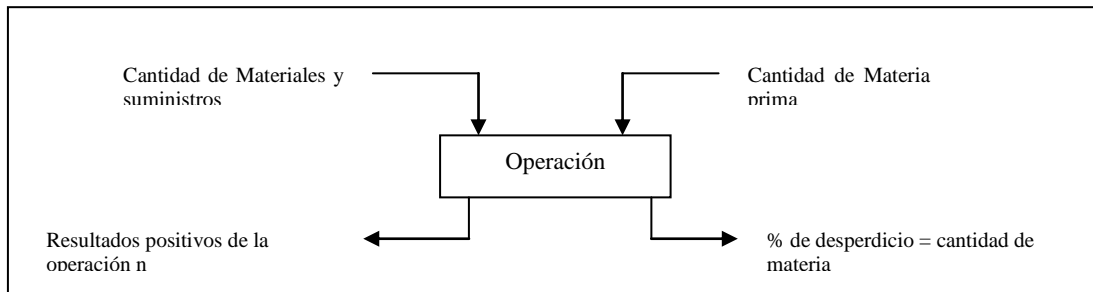


Figura E3: Información para el balance

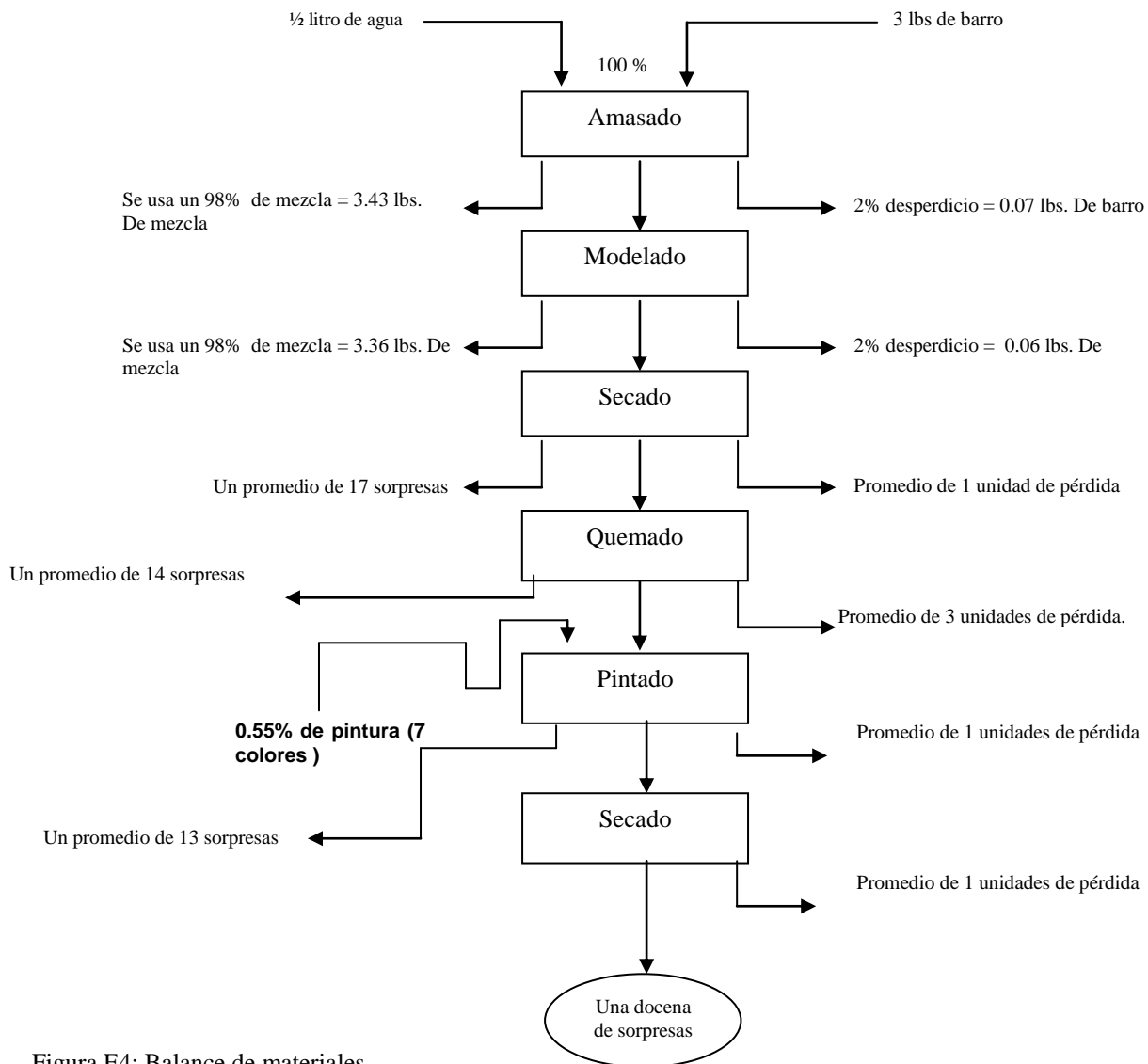


Figura E4: Balance de materiales

Con estos registros de desperdicios y haciendo uso de la figura se puede obtener los requerimientos de materiales para cantidades diferentes de producto.

Requerimiento De Materia Prima

En base a las cantidades de materia prima requeridos para el producto, en el balance de materiales, se establece la cantidad de los mismos para elaborar un producto.

Insumos utilizados en la elaboración de un producto: del caso anterior para exportación se tiene que para la elaboración de 12 sorpresas de barro se necesita:

Tabla E22: Requerimiento de materia Prima

Insumos	Cantidad de insumo / unidad.
Barro	3 lbs.
Pintura	0.55%/ galón

Fuente: Taller El Rinconcito

Planificación de la producción:

Se tiene entonces que para la planificación de la producción se propone utilizar la técnica SPV⁵⁵. Para entender esta técnica se aplica a la demanda registrada por el taller El Rinconcito durante el año 2002:

Partiendo que el taller ha implementado los registros de demanda y que ya tiene suficiente información como para hacer un pronóstico de ventas para el siguiente año. El pronóstico de ventas de sorpresas que se tiene para el siguiente año se muestra a continuación

Tabla E23: Pronóstico de ventas de miniaturas de barro para el año siguiente

TRIMESTRE	Mes	Ventas
1 ^{er} Trimestre	Enero	634
	Febrero	634
	Marzo	634
2 ^{do} Trimestre	Abril	717
	Mayo	717
	Junio	717
3 ^{er} Trimestre	Julio	467
	Agosto	467
	Septiembre	467
4 ^{to} Trimestre	Octubre	1167
	Noviembre	1167
	Diciembre	1167

Fuente: Anexo 25

⁵⁵ Stock, producción y ventas

Del ritmo de producción se tiene que en el año hay 276 días hábiles, los cuales quedan distribuidos por mes de la siguiente manera:

Cuadro E24: Días hábiles

Mes	Días	Mes	Días
Enero	23	Julio	24
Febrero	22	Agosto	23
Marzo	23	Septiembre	23
Abril	22	Octubre	24
Mayo	23	Noviembre	23
Junio	24	Diciembre	22

Fuente: GMP

Para poder establecer el nivel de producción a efectuarse, se hace necesario utilizar los pronósticos de ventas presentados en el anexo 26.

Para determinar la cantidad a producir por mes se hace uso de la siguiente fórmula:

$$P = PV + If - Ii$$

En la cual:

P: Producción (cantidad a producir)

If: Inventario final

PV: Pronóstico de ventas

Ii: Inventario Inicial.

Para el caso del taller El Rinconcito, este no tendrá inventarios, ya que solo elabora artesanías por pedidos. Por tanto la política de inventario es cero días.

Por otro lado se establece que el Inventario final se determina de la siguiente manera:

$$If = \frac{\text{Ventas del próximo período(mes)} \times \text{política de Inventario (días de existencia)}}{\text{días hábiles del período(próximo mes)}}$$

Haciendo uso de las relaciones anteriores, se tiene que el pronóstico de producción de jarabes por mes por tipo de planta para el primer año se muestra la siguiente tabla:

Tabla E24: Calculo SPV

	1er Trimestre									2do Trimestre									3er Trimestre									4o Trimestre								
	Ene			Feb			Mar			Abr			May			Jun			Jul			Ago			Sep			Oct			Nov			Dic		
	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V	S	P	V
Miniatura de barro	0	662.82	634	28.22	632.71	634	27.56	635.26	634	28.82	719.35	717	31.17	715.7	717	29.87	715.7	717	29.87	457.43	457.43	20.30	467	467	20.30	466.16	467	19.46	1198.28	1167	50.74	1169.30	1167	53.04	1164.70	1167

Tabla E25: Pronóstico de producción

Trimestre	mes	Inv. Inicial	Inv. Final	Cant. a producir
1	Enero	0	28.82	662.82
	Febrero	28.82	27.56	632.71
	Marzo	27.56	28.82	635.26
2	Abril	28.82	31.17	719.35
	Mayo	31.17	29.87	715.7
	Junio	29.87	29.87	715.7
3	Julio	29.87	20.30	457.43
	Agosto	20.30	20.30	467
	Septiembre	20.30	19.46	466.16
4	Octubre	19.46	50.74	1198.28
	Noviembre	50.74	53.04	1169.30
	Diciembre	53.04	50.74	1164.70

Fuente: Autores GMP

Con estos resultados se tiene una idea más certera de la cantidad de producto a elaborar por mes durante el año.

3. Implementación de la Propuesta de Calidad Aplicada al Taller El Rinconcito.

Con los constantes cambios y exigencias de los diferentes tipos mercados actuales, y la innovación de diferentes tipos de productos es necesario tener una buena diferenciación en nuestros productos para poder ser competitivos en calidad y precio. El posicionamiento de nuestros productos en mercados internacionales obliga a nuestros artesanos la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, el cual atraería consigo una mayor aceptación de los productos tanto a nivel nacional como internacional, esta aceptación estaría condicionada a la diferenciación de los productos de artesanías salvadoreñas, los cuales no son de consumo masivo sino productos exclusivos los cuales compiten con otras artesanías según el grado de calidad con los que han sido elaborados, ya que representan la belleza y cultura de un país.(El Salvador)

Manera de Implantación.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad no puede ser llevada a cabo por el artesano ya que este no tiene la capacidad ni visión que el sistema exige, por este motivo el artesano debe gestionar (a través de CONAMYPE) en coordinación con los CEDART, la contratación de una consultoría especializada en gestión de la calidad, que le ayude a mejorar la calidad de sus productos para poder comercializarlos a nivel internacional.

Ya que las consultorías serán gestionadas a través de CONAMYPE, y los CEDART, estas se apegarán a la guía de aseguramiento de la calidad propuesta en la etapa de diseño, los consultores asignados deben tener reuniones previas con el artesano para explicarle en que consistirá su consultoría.

Procedimiento Para realizar la Implantación.

La consultoría deberá indagar en las siguientes preguntas claves al artesano para implantación, esto se hace con el fin de visualizar el grado de exigencias que tendrá el sistema.

- 1) ¿Qué controlar?
- 2) ¿Dónde Controlar?
- 3) ¿Cuándo Controlar?
- 4) ¿Cómo Controlar?
- 5) ¿Qué Acción Tomar?

¿Qué Controlar?

Esta consiste en decidir las características que son relevantes para el producto para este caso en particular el taller El Rinconcito elabora miniaturas o sorpresas de barro y las cuales serán objeto de control. Para ello se deben tomar dos consideraciones:

1. *Se debe seleccionar las características del producto a ser inspeccionadas.*
2. *Definir un modelo o patrón sobre el cual vamos a medir la Producción.*

Para la primera consideración es necesario la elaboración de formatos en donde se registren opiniones y observaciones de los clientes a nuestros productos (miniaturas), también es necesario crear registros sobre inventarios para analizar las tendencias del mercado. Las observaciones hechas a las miniaturas pueden estar orientadas a cambios de diseños, colores, etc.

En la consideración dos, es necesario elaborar croquis de los diferentes tipos de miniaturas donde se especifiquen colores, dimensiones, pesos, diseños, material y forma, con el fin de contar con patrones específicos a que se deberán tomar en cuenta al momento de elaborar el producto.

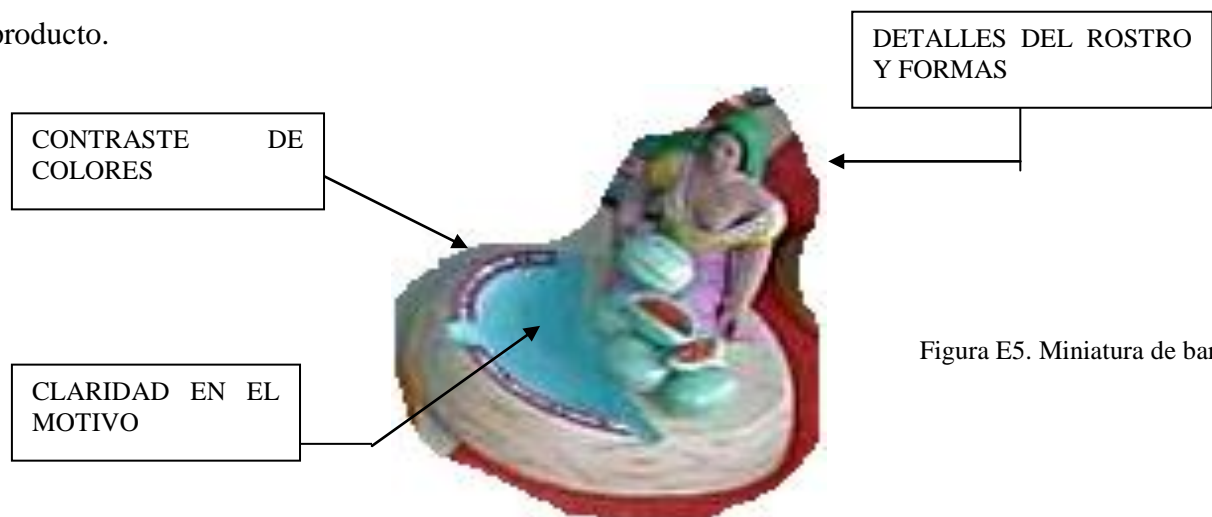


Figura E5. Miniatura de barro

¿Dónde Controlar?

Se refiere a establecer los puntos de control en el proceso de elaboración de miniaturas, los cuales serán determinados de acuerdo a los criterios siguientes:

- Control en materias Primas (barro).
- Control de puntos Críticos en el Proceso.
- Control del Producto Terminado.

Para controlar el tipo de materia prima (barro) que se necesita es necesario llegar a un acuerdo con el proveedor y especificar el tipo de materia prima que necesita el taller. Los parámetros a tomar en cuenta son:

- Que no contenga arena.
- Poseer alta plasticidad.
- Incluir fundentes tales como Silicato.

Para garantizar la calidad del barro será necesario hacer pruebas al barro en laboratorios especializados.

Para determinar los puntos críticos en el proceso es necesaria la elaboración de un mapeo del proceso de elaboración de miniaturas de la forma como se elaboran en el taller, donde se determine los puntos críticos a los cuales se les debe poner énfasis para garantizar la buena calidad del producto.

La distribución del taller así como su diagrama de proceso se muestra en el *anexo 21*, donde se encontraron los siguientes puntos críticos en el proceso que se señalan en rojo en la distribución del taller:

Área de Preparación de Moldes:

Esta área es importante de ser tomada en cuenta ya que la base y cubierta de la miniatura necesitan de moldes para su elaboración, por lo tanto es necesario que los moldes elaborados de yeso no presenten imperfecciones que se le puedan transmitir al producto.

Área de Moldeo:

En esta área se debe tomar muy en cuenta la destreza del artesano ya que es donde el producto toma forma, es importante recalcar que la mayor parte de la calidad del producto se encuentra en esta área, ya que si no se moldea bien el producto este no saldrá de la forma esperada.

Área de Horno.

En este punto del proceso debe tener mucho cuidado ya que si las piezas no son horneadas de forma homogénea estas presentarían imperfecciones que evitarían su comercialización. El artesano debe estar muy pendiente de mantener la temperatura adecuada del horno ya que de no hacerlo la producción de esa quema se perdería. El horno de leña representa por este motivo una desventaja en el proceso.

Para la revisión del producto terminado (miniaturas), es necesario de compararlo con las especificaciones que posean los croquis del producto elaborado.

¿Cuándo Controlar?

Es determinar la frecuencia con que la persona encargada llegara a cada punto de control para seleccionar las piezas para medir las características de calidad.

Para ello es necesaria la creación de formatos que midan parámetros de calidad en cada punto crítico del proceso, con el fin de obtener el área de mayor problema.

La puntuación que se utilizara para los formatos es la siguiente:

Excelente: 1

Bueno: 2

Malo: 3

Los que obtengan puntuación igual o mayor que 7 se rechazaran.

Tabla E26: Formato de Área de Preparación de Molde:

TALLER EL RINCONCITO				
Formato De Evaluación de Moldes				
Cantidad de Moldes: 3 _____		Tipo de Molde: <u>Base de Miniatura</u>		
# de Piezas	Calidad del Patrón de Madera	Superficie del Molde Después de Secado	Resistencia del Molde	Total
1	2	2	2	6
2	2	2	3	7
3	2	2	2	6
4				
5				
6				
Excelente:1		Encargado:		
Bueno:2				
Malo:3				

Fuente: Información recolectada del taller el Rinconcito.

Este formato se llenara cada vez que se elaboren los moldes a utilizar en el proceso, como se observa el molde numero 2 es rechazado, ya que no cumple con la puntuación de aceptación.

Tabla E27: Formato para Área de Moldeo.

TALLER EL RINCONCITO				
Formato De Área de Moldeo				
Cantidad de Piezas: <u>12</u>		Tipo de Piezas: <u>Base de Miniatura</u>		
# de Piezas	Forma de La Pieza	Grado de Detalle	Dimensiones	Total
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	2	2	6
4	1	1	2	4
5	1	2	2	5
6	1	2	2	5
7	2	2	2	6
8	3	3	3	9
9	1	2	2	5
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	2	2	2	6
Excelente:1		Cantidad de Uso del Molde: <u>60</u>		
Bueno:2				
Malo:3		Encargado:		

Fuente: Información recolectada del taller el Rinconcito.

El formato debe evaluar los productos por docena, y este se realiza al momento de que los productos están secando. En la parte donde se especifica cantidad de uso del Molde se debe tener el cuidado que cada molde no sea utilizado mas de 100 veces que después de este uso el molde se comienza a deteriorar.

En este punto crítico se observa que la mayor parte de piezas se encuentran en la mínima para ser aceptada, y solo una ha sido rechazada.

Tabla E28. Formato para Área de Horneado.

TALLER EL RINCONCITO				
Formato De Área de Horno				
Cantidad de Piezas: <u>12</u>		Tipo de Piezas: <u>Miniatura</u>		
# de Piezas	Color del Producto	Averías	Cocimiento	Total
1	2	2	1	5
2	2	2	1	5
3	2	3	2	7
4	3	2	3	8
5	3	2	3	8
6	3	2	3	8
7	2	1	1	4
8	2	1	2	5
9	3	2	3	8
10	2	2	1	5
11	2	2	1	5
12	2	2	1	5
Excelente:1		En cargado:		
Bueno:2				
Malo:3				

Fuente: Información recolectada del taller el Rinconcito.

Este formato será utilizado después de cada horneada. Como se observa este es el proceso donde se obtienen la mayor parte de producto defectuoso, ya que se obtuvieron 5 miniaturas dañadas de la docena, por ser difícil de mantener una temperatura constante en el horno artesanal.

¿Como controlar?

Se refiere a establecer los métodos o técnicas que se utilizaran para obtener cierto nivel de calidad.

De acuerdo a la forma de inspección, los métodos mas usados para el control de calidad son básicamente dos:

a). En producciones pequeñas se realizan inspecciones del 100%, esta se puede realizar de dos formas:

- Inspección final y
- Inspección en puntos críticos.

Este método es utilizado cuando se tienen producciones menores de 100 unidades. Y para la inspección en puntos críticos se utilizan los formatos anteriores.

b). En producciones grandes se toma una muestra.

Para ambos casos es necesaria la elaboración de formatos donde se registren los criterios para evaluar el producto.

¿Qué Acción Tomar?

Se analiza la información obtenida para realizar los ajustes y recomendaciones necesarias en el proceso o en cualquier etapa del proceso, esta evaluación lleva a la determinación de que tan bien o mal anda la calidad del taller El Rinconcito.

Las acciones se reflejaran en el establecimiento de políticas al taller El Rinconcito, formas de cómo garantizar la continuidad de la calidad, elaboración de registros los cuales determinarían la evolución de la calidad del taller así como su mejora continua.

El proceso de elaboración de artesanías, por poseer un carácter propio en el cual no se pueden realizar cambios drásticos en el proceso, que alteren las características y tradición de los productos, para el taller el rinconcito se hacen las siguientes sugerencias para cada punto crítico detectado en el taller:

Área de Preparación de Moldes:

Es recomendable para el proceso no utilizar los moldes un máximo de 90 veces por producto, ya que posteriormente a esto el molde comienza a deteriorarse y se transfieren estas imperfecciones al producto, por lo cual es necesario llevar el control de su tiempo de duración.

Área de Moldeo:

Se recomienda, antes de cada producción detallar a los artesanos las características que tendrán las miniaturas (forma, color, tamaños), con el fin de evitar productos distintos a lo especificado.

Área de Horno:

El área de horneado representa en el proceso la parte contaminante, por la emisión de gases al momento de quemar la leña, por lo tanto se recomienda al taller la adquisición de un Horno a Gas el cual sería muy beneficioso para el proceso, ya que se resolverían los siguientes problemas:

- Disminuiría el tiempo de Horneado.
- Las piezas podrían ser horneadas en forma homogénea.
- Se Reducirían los defectos en piezas a causa del horneado.
- Reducción de los costos de producción.
- Disminución del riesgo de quemarse por parte del Hornero.
- Contribución al no deterioro del medio ambiente al no consumir leña.

Estos serían algunas ventajas de la adquisición del horno a gas por parte del taller El Rinconcito, lo cual, mejoraría en gran medida la calidad de los productos y haría más eficiente el proceso productivo

Costos de la Implantación.

Cada consultoría tendrá un costo aproximado de \$687.50, del cual el artesano solo cancelaría el 20% que equivale a \$137.5, el 80% restante lo absorbería el FAT (Fondo de Asistencia Técnica), que será gestionado a través de CONAMYPE, estos costos cubrirían tanto el sueldo del consultor, papelería (en la elaboración de formatos), elaboración de planos y diagramas del proceso, elaboración de croquis de productos, capacitaciones al personal, diseño de políticas y recomendaciones, entrega de documento con pasos a seguir para la mejora continua de la calidad del taller, y para el horno el precio de adquirirlo es de \$2,685.71 más el cilindro de gas propano.

Tabla E29. Requerimientos para aplicar la guía de calidad.

DESCRIPCION	COSTO (\$)
<i>Consultoría</i>	137.5
<i>Horno refractario de gas</i>	2,685.71
<i>Cilindro de gas propano</i>	11.43
TOTAL	2,834.64

Fuente: Autores GMP

4. Implementación de la propuesta de Exportación aplicada al Taller El Rinconcito.

La búsqueda de un mejor desempeño para los talleres de artesanías es una aspiración que la mayoría de talleres esperan alcanzar, por supuesto bajo la óptica de competitividad.

Las estrategias planteadas en el diseño, están vinculadas a la realización o puesta en marcha de algunas acciones o guías como: diseño de un sistema contable, aseguramiento y control de la calidad, guía para exportar, guía de diseño, etc.

Para el caso tipo representado por el taller “El Rinconcito” perteneciente al sub-sector barro, que elabora artesanías decorativas y utilitarias cuya meta principal es experimentar mejoras sustanciales y sobre todo la incursión de sus artesanías en los mercados internacionales, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Qué exportar?
- ¿A dónde exportar?
- ¿Cómo exportar?

¿Qué Exportar? Se refiere a hacer una revisión concienzuda sobre los productos que el taller elabora, tomando en cuenta aspectos como:

- Calidad del producto.
- Diseños.
- Precios.
- Capacidad productiva.
- Recursos disponibles.

Por otro lado y luego de realizar un análisis completo de los recursos que dispone el taller, surge la pregunta ¿A dónde exportar?

En esta fase el taller necesita información relacionada de los mercados a los cuales desea exportar, esto implica realizar estudios de mercado, establecer estrategias de comercialización, tener una buena y estrecha comunicación con los clientes, y capacidad negociadora.

Luego surge la interrogante ¿Cómo Exportar?

Se refiere a la mecánica a seguir para lograr comercializar sus productos a nivel internacional. El artesano necesita conocer los trámites necesarios para concretar una exportación, pero igual de importante resulta conocer los registros que debe cumplir, por ejemplo:

- Calidad
- Costo
- Empaque
- Leyes
- Puntualidad
- Etc.

a. Caso De Aplicación

Partiendo del hecho que el taller tiene una mínima experiencia en exportación y un gran interés por hacer, se presenta a continuación información relacionada sobre un pedido de artesanías decorativas llamadas “miniaturas de barro o sorpresas”:

Para ello el taller debe contratar los servicios de consultoría especializada de una institución que realice una investigación que permita establecer las oportunidades que existen para la comercialización de las artesanías, así como conocer los trámites a seguir para exportar.

Instituciones como CENTREX, COEXPORT, Ministerio de Economía, embajadas, sitios Web, consejerías comerciales, etc, son puntos confiables de información acerca de posibles y favorables mercados para la exportación de artesanías.

En la etapa de diseño se presento una guía para exportar, que muestra una filosofía de exportación, elementos de la exportación y los trámites para realizarla. La implementación de esta, así como de otras herramientas de comercialización, llevan consigo un costo, es decir una inversión que el artesano debe asumir a la hora de implementar las estrategias de comercialización exterior.

La aplicación de la guía presenta las estrategias concretas que el exportador debe a la hora de ofrecer sus productos en los mercados internacionales para lograr ventajas competitivas, para ello se resumen las estrategias en 8 puntos, para exportar.

El taller el rinconcito ha exportado en algunas ocasiones, sin embargo ha sido a través de instituciones tales como: CEDART, CASART, que brindan apoyo en relación a la búsqueda de clientes en el exterior. Por ello esta oportunidad que el taller tiene para exportar de forma propia. Para ello y aplicando la guía de exportación en el diseño del estudio, se presentan una serie de pasos lógicos para llevar a cabo a buen término la actividad de exportación, resumida en ocho puntos: (según el diseño de la guía).

i. Evaluar su potencial de exportación

El maestro artesano del taller el Rinconcito reconoce y señala que no todos sus productos tendrían oportunidad tales como:

- ♦ Jarrones
- ♦ Fachadas
- ♦ Alcancías

Ya que existen diseños de mayor calidad elaborados por artesanos de otros países como México, Colombia⁵⁶, etc. Sin embargo las artesanías en miniatura poseen ventajas o fortalezas sobre otros productos traducidas en una oportunidad de penetrar el mercado internacional⁵⁷

- ***Estimar Su Posición Competitiva***

Para sus productos:

- ▶ **Productos de calidad**

En razón a ello, las miniaturas o sorpresas de barro presentan acabados de calidad en las formas que representan así como en el contraste de colores en relación con otras artesanías, a continuación se sustentan dichas ventajas:

⁵⁶ Fuente: Cámara Salvadoreña de Artesanos

⁵⁷ Según Diagnóstico realizado al sector artesanías y datos del Ministerio de Economía

Cuadro E5. Calificación de categorías

Calificación	Puntaje
Excelente	XXX
Bueno	XX
Malo	X

Fuente: Autores GMP.

Tabla E. Evaluación de artesanías

CRITERIO	MINIATURAS	OTRAS ARTESANÍAS ⁵⁸
Mejor contraste de colores	XX	XX
Importancia de los detalles	XXX	X
Carácter Decorativo y utilitario	X	XXX
Acabados y formas	XXX	XX
Reducción en el peso	XXX	X
Aceptación sondeada ⁵⁹	XXX	XX
TOTAL	15	11

Fuente: Autores GMP.

Como puede observarse con un puntaje mayor las miniaturas o sorpresas de barro presentan mayor ventaja sobre otras artesanías, de esta forma se ha estimado sus posibilidades de exportación junto a los restantes puntos.

- ♦ Proceso de producción eficiente.

La capacidad instalada puede incrementarse al generarse un aumento en los volúmenes de producción. Como puede observarse en la aplicación de la guía de planificación de la producción del taller El Rinconcito, este lleva registrados los pedidos que recibe y programa la producción en base a ellos, así como también el balance de materiales (ver aplicación de la guía de planificación de la producción) le permite la utilización eficiente y lógica de los materiales, como puede observarse en el diagrama de proceso (ver anexo 21) para la elaboración de las artesanías sorpresas de barro.

⁵⁸ Se refiere a Jarrones, Fachadas y alcancías

⁵⁹ Se conoce su aceptación a través de exportaciones hacia: Dominicana, Puerto Rico, EEUU

▶ **Características adicionales del producto superior a las de la competencia.**

En elementos tales como:

- ✘ Empaque y presentación competitivos.

Los empaques individuales además de ofrecer protección al producto deben añadir valor agregado en la presentación. Y las cajas de empaque para varias docenas deben soportar el peso de las artesanías sorpresas de barro y llevar impreso las características de fragilidad.

- ✘ Nombre o Etiqueta del producto

Las cajas para almacenar las docenas de las miniaturas, deben llevar una etiqueta que muestre información importante sobre el producto y el taller, información como:

La etiqueta incluirá:

- ▶ Utilización del idioma local.
- ▶ País y municipio donde el producto fue fabricado.
- ▶ Nombre del taller fabricante o exportador.

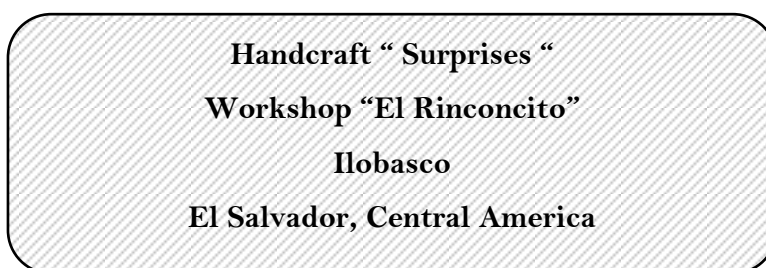


Figura E6. Viñeta para exportación

Estimar Su Disponibilidad de Productos

Es importante que el maestro artesano conozca muy bien sus productos desde sus cualidades y limitaciones de los mismos. Debe conocer hacia que mercado va dirigido según la necesidad que responde. Además debe conocer si existen otros productos similares en el mercado. En razón a ello, de los tipos de artesanías que se elaboran en el taller El Rinconcito, las miniaturas y los nacimientos son los que presentan ventajas y facilidades de exportación.

- ▶ ¿En qué consiste el producto? **R/** Artesanías decorativas
- ▶ ¿A qué necesidad responde? **R/** A la decoración de hogares y oficinas

- ▶ ¿El producto necesita modificaciones para el mercado extranjero? **R/** Especialmente los diseños, deben estar de acuerdo con los gustos y preferencias se los clientes.

b. Seleccionar y buscar el Objetivo de la Exportación

Identificar los Mercados Extranjeros Atractivos

En primer lugar, se busca conocer las características del mercado (gustos, necesidades y, preferencias), para determinar que diseños de miniaturas o sorpresas de barro son aceptables.

A partir de los TLC´s los mercados atractivos son los que se encuentran en negociación y aquellos que ya han cerrados. Otro aspecto a considerar es la presencia de salvadoreños en el extranjero, particularmente en los Estados Unidos viven aproximadamente 2 millones de salvadoreños, lo que presenta un gran potencial de exportación como mercado nostálgico.

Tabla E31 . Elementos de evaluación de mercados

Criterio.	No existen grandes productores de artesanías	Han firmado TLC con nuestro país o se están negociando	Existe un mercado nostálgico.	Cercanía con nuestro país.	Selección
Centro América	X	X		X	3
Panamá	X	X		X	3
Rep. Dominicana	X	X		X	3
México.		X		X	2
Colombia		X		X	2
Chile		X			1
Venezuela.		X		X	2
Estados Unidos	X	X	X	X	4
Canadá.	X	X	X	X	4
Europa.	X	X			2

Fuente: Guía de herramientas de comercialización

Acorde a lo anterior los mercados seleccionados son los siguientes:

Cuadro E6: mercados seleccionados.

Mercados Seleccionado
El Salvador
Centro América
Panamá
Rep. Dominicana.
Estados Unidos.
Canadá.

Fuente: Diseño de la propuesta para el sector Artesanías.

▪ ***Demanda***

Al inicio de toda exportación es difícil conquistar un mercado en especial, sin embargo a medida se atiende este con productos de calidad y con mucho valor cultural y productivo. Para comenzar se recomienda al taller atender solo pedidos, mientras se establece un mercado permanente, y contar con una demanda continua. Como ya se ha mencionado el taller El Rinconcito ya ha enviado miniaturas de barro hacia Puerto Rico y República Dominicana a través de intermediarios y han tenido aceptación en temporada navideña con los diseños de nacimientos alusivos a la fecha. Según los registros que se tienen de su aceptación a nivel internacional y la potencialidad que presenta el mercado de los Estados Unidos se ha aplicado la exportación del último pedido recibido por el taller hacia EEUU el pedido a cubrir es de 1008 sorpresas de barro.

Cuadro E7: Información sobre el pedido

PRODUCTO	Miniaturas o sorpresas de barro	
GENERO	Decorativas	
DISEÑO	Nacimientos Variados	
CANTIDAD	Unitaria	Docenas
	1008	84
CLIENTE	Internacional	
LUGAR DE ENVIO	Aeropuerto Ciudad de Los Ángeles EEUU	
PLAZO DE ENTREGA	1 semana	
DETALLES	Empaque individual y cajas para estibar	

Fuente: Taller El Rinconcito

Escoger una Estrategia para establecerse

▪ ***Venta Directa***

Es decir que el maestro artesano del taller El Rinconcito realizará los trámites legales necesarios para cumplir con los requisitos indispensables para poder exportar. Este tipo de exportación directa facilita un contacto mayor con el mercado, le genera al artesano mayores utilidades, y un mayor poder de negociación con sus clientes.

Para ello y en base a una evaluación sobre los costos, seguridad y rapidez del envío se seleccionó la opción de enviar el pedido por vía aérea, ya que es un medio seguro, rápido y al alcance del taller. (ver detalles en el punto ocho de exportación)

Determinar su Precio

◆ Factores Costos

Existen los **costos locales**, los **costos específicos de la exportación** (modificaciones del producto para el mercado extranjero, transporte, seguro). Estos se detallan mejor en la aplicación de la guía de contabilidad y costeo, donde se establece la forma de registrar y cargar dichos costos al producto, y los **impuestos**. Los costos son elementos importantes que el exportador tendrá siempre en cuenta a la hora de decidir exportar sus productos. En la evaluación económica se presentan los beneficios así como los costos de comercialización.

Determinación del precio

Para el establecimiento del precio se consideran todos los costos involucrados no solo en la elaboración de las artesanías, sino también los costos relacionados con el envío tales como: transporte, seguro, empaque. Basándose en el sistema de costeo mostrado en el estudio económico se ha podido definir el costo real y el precio de venta.

Precio de venta: sorpresas de barro de: \$ 20.55/ docena

Los Trámites

Los trámites de exportación son requisitos que instituciones gubernamentales como CENTREX, ADUANAS establecen una serie de procedimientos para poder exportar hacia los mercados internacionales. Estos trámites establecen requerimientos necesarios e imprescindibles para poder exportar, y que maestro artesano en este caso del Taller El Rinconcito debe cumplir. Por otro lado el artesano puede optar por agentes aduanales, sin embargo esto agrega más costos, razón por la cual el artesano realizará todos los trámites personalmente.

Tramites De Exportación.

Para que el artesano pueda exportar sus artesanías debe seguir los siguientes trámites siguientes:

El exportador debe registrarse en el CENTREX⁶⁰

Para inscribirse como exportador en el CENTREX el artesano como persona natural deberá presentar debidamente llena a máquina la tarjeta de Registro de exportador (ver anexo 22)

Documentos para registrarse como exportador en el CENTREX:

El artesano como persona natural:

Deberá presentar:

- Numero de Contribución Tributaria NIT
- Cédula de Identificación Personal, DUI.
- Original y fotocopia de la Cédula de Identidad Personal y/o cualquier otro documento de identificación personal aceptado por la legislación nacional que incluya: firma y fotografía del artesano, que firmará los documentos relacionados con las exportaciones.

La persona autorizada en la tarjeta de Registro de Exportador (maestro artesano), es la única que podrá firmar las distintas operaciones que se gestionen ante el CENTREX, de allí la importancia del control, y la perdida de dicho documento será notificada inmediatamente al CENTREX.

⁶⁰ Centro de Tramites de Exportación

Requisitos para exportar:

Cuando el artesano exportador recurre a cualquier aduana para enviar al exterior sus productos debe presentar a la sección de Recepción y entrega de documentos, lo siguiente:

Cuadro E8 Requisitos para exportar.

Hacia Centroamérica	Fuera del área Centroamericana
Formulario Aduanero Único Centroamericano extendido por el CENTREX	Declaración de Mercancías con firma y sello del representante del taller o de un agente aduanal
Factura comercial de exportación	Factura comercial de exportación

Fuente: CENTREX

Como el caso es exportar hacia fuera del área centroamericana se presentará:

- Manifiesto de carga (empresa transportista Sistema Aéreos y P.O. BOX)
- Solicitud de depósito temporal (CEPA), para el Aeropuerto de El Salvador.

Aduanas De El Salvador

Por definición, la aduana es el servicio gubernamental (ver anexo 23) responsable de la valuación y cobranza de los derecho e impuestos por importaciones, exportaciones y de la aplicación de otras leyes y reglamentos relacionados con la importación, tránsito y exportación de bienes. En la aduana de El Salvador ubicada en el aeropuerto de El Salvador el artesano debe presentar la solicitud de depósito temporal de sus mercancías. (Ver anexo 24).

Solicitud De Exportación

La solicitud de Exportación es el documento único para obtener en el CENTREX, los documentos nacionales e internacionales, para exportar productos tradicionales y no tradicionales fuera del área centroamericana. (Ver anexo 7).

Las partidas arancelarias que debe detallar en la solicitud de Exportación será consultada en el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).

El formulario de solicitud se obtiene en la ventanilla en la ventanilla del CENTREX, en forma gratuita. La solicitud de Exportación se presenta debidamente llenada, firmada y sellada por el exportador, en el servicio de atención a Exportadores del CENTREX, acompañada del siguiente documento:

- Para todo tipo de exportación, se presenta copia o fotocopia de la factura comercial.

Cuadro E9: Precios de los trámites.

Tipo de Trámite	Precio en Dólares
Registro de Exportador	El exportador no paga por este trámite
Declaración de Mercancías o formulario Aduanero Centroamericano	\$4.00+13% IVA *por cada operación
Visado para textiles y confección	No tienen costo adicional para el exportador
Certificados de Origen(SGP,CBI,ALADI CENTREX – BCR)	No tienen costo adicional para el exportador

Agregar valor a su Producto

Empaque

El empaque es lo primero que ve el cliente, es muy importante. Para este caso por el tamaño de las artesanías, el empaque busca proteger el producto y a la vez genera curiosidad en el cliente sobre el contenido de esta. El artesano exportador tiene que hacer un empaque que corresponda a sus clientes (Dicho empaque debe ser apropiado y de acuerdo al tamaño de la artesanías (sorpresas). En tal sentido el empaque individual de las miniaturas será de forma cuadrada (ver figura E7) para diferenciarse de los competidores. Y para facilitar el embalaje de las artesanías serán enviadas las cajitas individuales en cajas de cartón corrugado (figura E8). Para ver detalles de las cajas (ver anexo 25). A continuación se presenta las figuras de los empaques para proteger y presentar las artesanías (miniaturas y nacimientos).

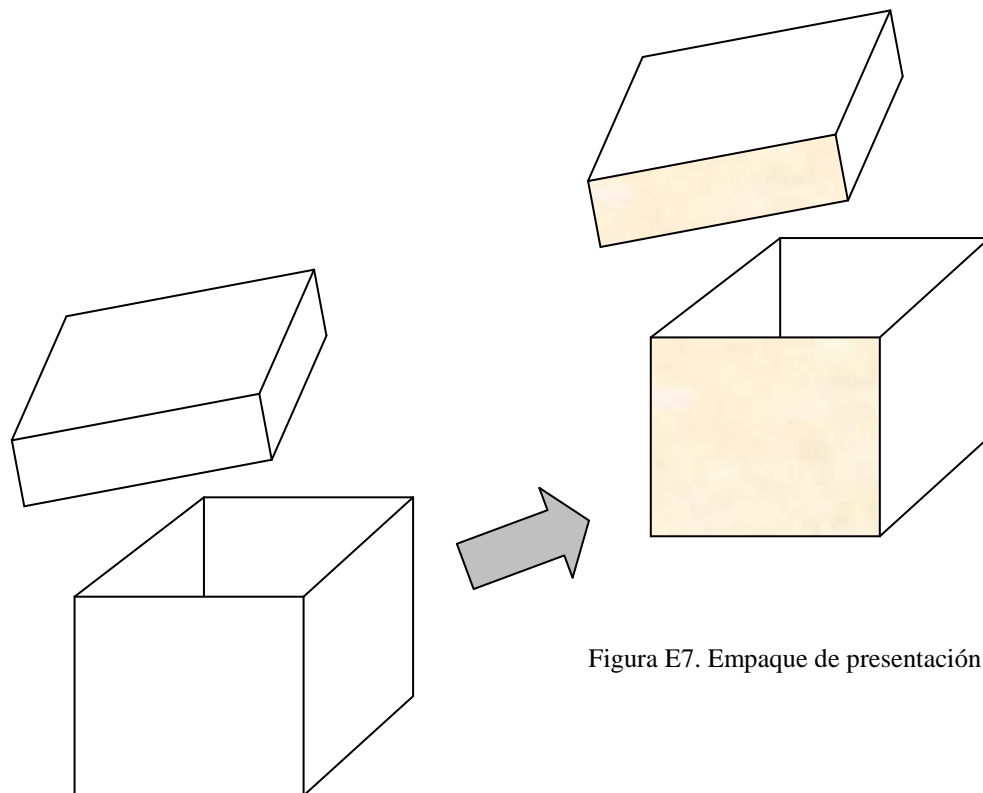


Figura E7. Empaque de presentación individual

Arreglar Su Financiamiento

¿Como espera que le pague su comprador?

El arreglo que el artesano llega con el cliente se debe establecerse el modo de pago entre las partes. La moneda de pago será en dólares.. El modo de pago establecido es por una orden de pago simple, ya que la confianza entre la partes es máxima y asegura confiabilidad en el negocio.(ver cuadro siguiente)

- **Orden de pago simple:** Consiste en una orden que da el importador/comprador a su banco para que, valiéndose de un banco corresponsal extranjero, pague a un tercero, beneficiario/exportador, la suma debida, en un domicilio y plaza determinados.

Cuadro E10 Lista de modalidades de pago.

Medio de pago	Confianza entre las partes	Seguridad de cobro / recepción de la mercancía	Iniciativa De Pago	Costo	Posesión de la mercancía hasta el pago
CREDITO DOCUMENT	Ninguna	Máxima	Importador	Alto	Exportador
REMESA DOCUMENT	Media	Media	Exportador	Alto	Exportador
ORDEN DE PAGO DOCUMENT	Media	Media	Importador	Medio	Exportador
REMESA SIMPLE	Máxima	Ninguna	Exportador	Medio	Importador
ORDEN DE PAGO SIMPLE	Máxima	Ninguna	Importador	Bajo	Importador
PAGO SIMPLE	Máxima	Ninguna	Importador	Bajo	Importador

Fuente: CENTREX

¿Dónde Buscar Financiamiento?

El taller debe elegir aquella fuente de financiamiento que le ofrezca mayores ventajas para ello se presentan varias opciones:

Tabla E32. Fuentes de financiamiento.

Institución	Periodo de gracia	Tasa de interés
Banco multisectorial de inversiones		
Programa FOEX		
CASART	1 año	11%
Programa FATMYPE		

Fuente: Ministerio de Economía

Debido a que la inversión considerada para cumplir con este pedido no es tan elevada, la institución que ofrece ventajas al artesano es BMI⁶¹




⁶¹ Cámara Salvadoreña de Artesanos

Llevar su Producto hasta Mercado

- **Opciones de Transporte y Seguro**

En cuanto al transporte existen varias opciones, que se diferencian por la rapidez, el costo y la seguridad. En relación a la rapidez y a la seguridad el transporte aereo llena estos requisitos.

Cuadro E11: Opciones de transporte.

VIA	TIEMPO DE ENTREGA	COSTO (\$)
 AEREA	1 día	295.11
 MARÍTIMA	30 días	500.00
 TERRESTRE	20 días	210.00

Fuente: Sistemas Aéreos

Embalaje de productos

Ya se ha hablado del embalaje de los productos y de la protección que brinda estos. El embalaje debe ser tal que permita un manejo adecuado y seguro de los productos.(ver figura E8)

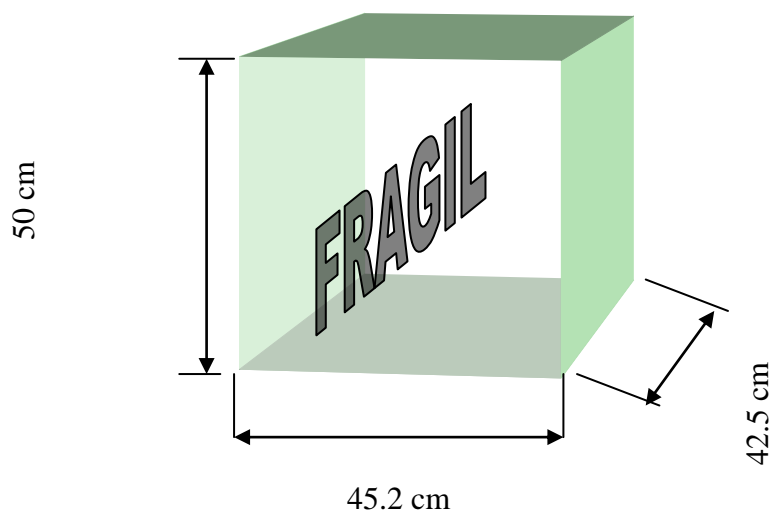


Figura E8. Empaque de embalaje

Tabla E33. Requerimientos para la guía de exportación

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	INVERSIÓN REQUERIDA(\$)
Consultoría sobre tramites De exportación	1	137.50	137.50
Empaque del producto:			
*Caja Individuales	1000	0.10	100
*Cajas de cartón corrugado	10	2.46+IVA	3.17
Transporte del envío	--		268.28
Tramites legales	--		13.56
TOTAL			\$ 522.51

Resultados de la implementación.

Los resultados que se obtendrían a partir de la implementación de las guías en el taller El Rinconcito, se pueden medir mediante los indicadores que se usaron para describir la situación actual del taller, por lo que a continuación se presentan dichos resultados:

Tabla E34: indicadores de desempeño del taller El Rinconcito.

AREA	INDICADOR	DESCRIPCION	CALCULO.	RESULTADO
PRODUCCION	Aprovechamiento de Capacidad instalada.	Se refiere al nivel de producción que tiene el taller para hacer frente a un aumento de la demanda.	Producción actual / capacidad instalada	$2000 \text{ (uni)} / 3000 \text{ (uni)} = 0.67$
	Porcentaje de producto bueno	Se refiere a los productos que resultan buenos y de calidad en relación a la producción total	Producción total-defectuosos / producción total	$(2,000 - 140) / 2,000 = 0.93$
SOCIAL ECONOMICA	Captación de empleo	Se refiere al nivel de empleo que brinda el taller respecto a la PEA.	N° de empleados del taller / PEA municipio de Ilobasco	$9 / 62271 = 0.014\%$
	Formación empresarial	Se refiere a empleados que tienen la visión de realizar su propio negocio	N° empleados que desean realizar su propio negocio / total de empleados.	$4 / 9 = 0.44$
	Empleo por género	Se refiere al número de mujeres empleadas respecto a los hombres empleados.	N° mujeres empleadas / N° de hombres empleados.	$4 / 9 = 0.44$
MERCADERO	Rentabilidad respecto a las ventas	Se refiere al beneficio que el taller esta obteniendo respecto a las ventas que realiza	Utilidades del taller / ventas del taller.	$1806 / 10053 = 0.18$
	Margen sobre el precio de venta de la competencia	Se refiere al margen de diferencia que existe entre el precio de la competencia y el del taller	Precio de venta del taller / Precio de venta de la competencia	$13.33 / 13.68 = 0.97$
EXPORTACION	Exportabilidad.	Se refiere al volumen de productos que son exportados respecto de la producción total.	Producción a exportar / producción total	$1000 / 2,000 = 0.5$
	Contribución de exportación en relación a las ventas locales	Se refiere a la contribución que las ventas internacionales generan en relación con las ventas locales	Ingresos por exportación / ingresos por venta local	$2,055 / 7,998 = 0.26$

Fuente: GMP

Los resultados de la TIR y del beneficio costo se obtienen más adelante en la evaluación económica. Como puede observarse en los resultados el taller presenta mejoras en la mayoría de indicadores que fueron planteados antes de implementar las propuestas de mejoras en la gestión del taller El Rinconcito. Por ejemplo la productividad del taller ha mejorado significativamente en el sentido que el taller ha dado énfasis en el empleo de

recursos al mínimo para lograr una mayor producción con menos recursos. Por otro lado el aprovechamiento de la capacidad instalada es del 67% lo que indica que el artesano utiliza de mejor forma sus recursos y potencial para obtener los mejores resultados. Esto no solo porque ha ampliado su capacidad en mano de obra 28% mas con respecto a su situación inicial sino que ha establecido un mejor ritmo de producción, a través de una adecuada planificación de la producción. En cuanto al porcentaje de producto bueno se tiene que el taller obtiene ahora después de mejorar los controles es del 93%, esto refleja una situación mejorada ya que se ha reducido las no conformidades.

En la captación de empleo respecto a la PEA del municipio de Ilobasco, es del 0.014%, lo que ese traduce en empleos para el sector. El rubro de la formación empresarial presenta un aumento en relación a la situación inicial del taller, ya que los artesanos aprendices desean establecer su propio taller. En el rubro de empleo por género aquí se ha generado un aumento significativo con la implementación de las propuestas, y la participación de la mujer con respecto al total de empleados del 44%, lo que indica mayor participación de la mujer como un ente productivo y proveedora de ingresos para su hogar. Como era de esperarse la rentabilidad sobre las ventas se incrementado en un 18% y no solo porque las ventas han aumentado sino que ahora el taller cuenta con un sistema de costeo que le permite llegar a establecer su costo unitario y asignar el precio de venta con un margen de utilidad con el cual esta seguro que cubre con los gastos.

En cuanto al margen de diferencia del precio de venta del taller en relación al precio de venta de la competencia, este representa el 97% del precio de venta de la competencia, lo que indica que le taller vende a un precio menor, cubriendo los costos mas un margen de ganancia. Con la aplicación de las técnicas y la posibilidad para exportar el taller tiene la oportunidad de obtener mayores beneficios en mercados donde la calidad es fundamental para obtener a cambio un ingreso superior a los precios de venta locales, aunado a que generalmente los pedidos hacia mercados internacionales son grandes y generan mayores márgenes de ganancia aún y cuando para ellos e empleen mas recursos e insumos , que ahora están debidamente registrados, la exportabilidad del taller para este análisis es del

50% de su producción mensual actual. Y en cuanto a la rentabilidad que generan las exportaciones el taller tiene un 26 % de contribución de estas.

D. EVALUACIONES DE LAS ESTRATÉGIAS.

1. EVALUACION FINANCIERA

a. Estudio Económico

i. Inversión para la implementación de las estrategias en el taller de artesanías El Rinconcito.

La decisión de llevar adelante el proyecto significa asignar a su realización una cantidad de variados recursos, que se pueden agrupar en dos grandes tipos: los que requiere la instalación de las estrategias y los requeridos para la etapa de funcionamiento.

Los recursos necesarios para la instalación constituyen el capital fijo o inmovilizado del proyecto y los que requieren el funcionamiento constituyen el capital de trabajo o circulante, por lo tanto la inversión se refiere a la asignación de recursos de hacer realidad el funcionamiento de las estrategias.

Inversión Fija y Diferida para implementar las propuestas de solución.

Esta vinculada a todos los recursos que se requieren en la parte inicial y que comprende toda la adquisición de los activos fijos o tangibles y los intangibles para llevar a cabo las operaciones del taller. Se les puede denominar como el conjunto de bienes que no son motivo de transacción corriente por parte de la empresa (taller), se adquieren de una vez durante la etapa de implementación, siendo utilizados la mayoría de veces a lo largo de su vida útil. Las inversiones fijas para la implementación de las estrategias se clasifican en dos y cada una de ellas en otros rubros, que son:

Cuadro E12: Inversión Fija

Inversión fija	Rubros
Tangibles	Alquiler de local. Maquinaria y Equipo Mobiliario y Equipo de oficina Utilería y papelería.
Intangibles	Gastos de organización legal. Puesta en marcha. Imprevistos.

Fuente: Requerimientos de las estrategias

Inversiones Fijas Tangibles

Son todos los rubros materiales que están sujetos a depreciación y obsolescencia (con excepción de los terrenos).

Alquiler del local.

La extensión del local requerido para la instalación y operación del taller estará directamente relacionada con el tamaño anteriormente descrito, es decir por lo requerimientos de espacio del proceso, por las necesidades de áreas completamente relacionadas en el diseño de la propuesta. Al inicio de las evaluaciones se determinó que la propuesta se instalaría en el municipio de Ilobasco en el taller “El Rinconcito”, este funciona en el hogar del artesano por lo que es necesario registrar como un costo de arrendamiento de local para el negocio, ya que se generan una serie de gastos a partir de su actividad productiva diferentes a los gastos del hogar.

Tabla E35: Alquiler de local.

Dimensión (m²)	Costo \$
98	57.13

Valor promedio de alquiler/mes en el municipio

Maquinaria y Equipo.

Este rubro comprende la existencia de maquinaria, equipos y las herramientas necesarias en el proceso para elaborar artesanías de barro.

Tabla E36: Maquinaria, Equipo y herramental

Descripción	cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Horno refractario a gas	1	2,685.71	2,685.71
Cilindro de gas	2	120.69	241.38
Estantes	2	25.00	50.00
Pinceles	14	1.50	21.00
Total			\$2,998.09

Fuente: Aplicación de la guía de calidad.

Mobiliario y Equipo de oficina

Este rubro abarca todos aquellos gastos relacionados con la adquisición de equipo, herramientas, e instrumentos que sean indispensables para la gestión del taller y el proceso contable. El costo de este rubro es indispensable para las operaciones del taller, la inversión requerida es la siguiente:

Tabla E37 Mobiliario y equipo

Descripción	cantidad	Costo unitario \$	Costo total \$
Escritorio	1	68.00	68.00
Mueble para computadora	1	35.00	35.00
Silla para escritorio	1	30.00	30.00
Archivos de 4 gavetas	1	90.00	90.00
Computadora	1	570.00	570.00
Impresora	1	65.00	65.00
Total			\$ 858.00

Fuente: RYDEME S.A de C.V.

Utilería y papelería

Este rubro abarca todos aquellos relacionados con la adquisición de utilería y papelería que sean indispensables en el proceso contable, y en el desempeño de las labores administrativas diarias del taller.

Tabla E38: Utilería y papelería.

Descripción	cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Facturas impresas (libreta)	10	12.00	120.00
Libreta de pedidos	1	4.00	4.00
Libretas Order Book	2	0.59	1.18
Tinta para impresora	1	21.00	21.00
Caja de 12 lapiceros	1	1.37	1.37
Total			147.55

Fuente: Librería y papelería la Ibérica.

Inversiones fijas intangibles.

Son todos los rubros no materiales y no están sujetos a depreciación y obsolescencia, estos son:

Gastos de organización legal

Incluye todos los gastos derivados de los trámites requeridos por las instituciones gubernamentales para legalizar el taller, aquí se incluyen los gastos legales, notariales y los impuestos especiales asignados para el registro del taller.

Los costos requeridos para la legalización del taller comprende los honorarios de abogados, trámites de registro, trámites de solvencia e inscripción de alcaldía y pago a personal tramitador, por lo que se hace un monto aproximado de **\$ 343.00⁶²**.

Puesta en Marcha.

Los gastos de la puesta en marcha involucran los desembolsos que se requieren para cubrir la utilería necesaria y los honorarios de un contador para que organice todas las actividades durante las pruebas y ajustes del modelo, y de las demás consultorías adquiridas por el taller. El llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, implica una serie de actividades que permiten llegar hasta la instalación de la misma, estas actividades se ven contempladas a continuación:

⁶² Fuente: Dr. Ricardo de Jesús Galdámez Argumedo, abogado y notario.

- **Capacitación al artesano.**

Estos podrían ser impartidos por cualquier institución contratada por CONAMYPE y escogida por el artesano a través del FAT asociativo o por medio de los CEDART⁶³ (previa afiliación), la estimación de sus costos se ha realizado sobre la base de la planeación de otras capacitaciones impartidas por esta institución, la ventaja es que se obtienen todas las capacitaciones que se deseen y el grupo de artesanos solo invierte en el 20% del costo total de las capacitaciones.

Tabla E39: Inversión en capacitación para el artesano

Rubro	Costo. \$
Alquiler del local.	57.13
Consultoría en Control de la Calidad	137.5
Capacitación en Implementación de un Sistema de Contabilidad	137.5
Consultoría sobre Exportación	137.5
Consultoría sobre planificación de la producción	137.5
Energía eléctrica, agua, teléfono.	29.00
Total	\$ 636.13

Fuente: CONAMYPE / CEDART

Cuadro E40. Inversión para la prueba (honorarios)

Rubro	Costo. \$
Contador	114.00
Total	114.00

Fuente: Licda. Luz Belmia Valle (Licda en contaduría pública).

Imprevistos.

Los imprevistos tienen como finalidad afrontar las variaciones de lo planificado o para posibles contingencias a cubrir durante la etapa de implantación del proyecto en lo que se refiere a las inversiones fijas y diferidas, es decir que sirven para solventar costos no

⁶³ Centros de Desarrollo Artesanal

previstos, para nuestro caso el porcentaje a invertir en imprevistos se estima en un 5%⁶⁴ de la inversión fija y diferida.

Cuadro E41: Resumen de la inversión fija y diferida

Inversión fija tangible	Rubro	Monto \$
		Alquiler
	Maquinaria y equipo	2,998.09
	Mobiliario y Equipo	858.00
	Utilería y papelería.	147.55
	Sub total	4,060.77
Inversión fija intangible	Gastos de organización legal.	343.00
	Implantación y puesta en marcha:	
	Capacitación de artesano	636.13
	Prueba piloto	114.00
	Sub total	1,093.13
	Total Inversiones	\$5,153.90

Fuente: Taller el Rinconcito.

Tabla E42. Inversiones del taller.

Rubro	Monto (\$)
Inversión fija y diferida	5,153.90
Imprevistos (5%)	257.70
TOTAL	\$ 5,411.60

Fuente: Taller el rinconcito.

Capital de Trabajo

Para el buen funcionamiento del taller no es suficiente contar con los equipos e instalaciones para llevar a cabo la producción sino que es necesario mantener también materias primas, materiales, productos terminados en existencia.

Con el capital de trabajo debe adquirirse materia prima básica, materiales, considerar el pago de planillas, y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar gastos diarios del taller.

⁶⁴ Los imprevistos se estiman hasta un 10% de las inversiones fijas y diferidas, en este caso se optó por un promedio de 5%.

Inversión en Materia Prima

Esta relacionado con la cantidad de dinero que la empresa invertirá en la adquisición de materias primas e insumos que se van a procesar. Dichos materiales son para poder cumplir con el pedido de exportación solicitado y los requerimientos descritos en las estrategias. Para ello se tiene que los costos de aprovisionamiento de materia prima y materiales son los siguientes:

Tabla E43. Requerimiento de materia Prima, Materiales y suministros⁶⁵

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO(\$)	TOTAL (\$)
Barro	Libras	252	0.046	11.51
Yeso	Libras	168	0.8	134.40
Pintura	Galón	3.5	11.43	40.00
Gas licuado	Cilindro	1	11.43	11.43
viruta de espuma	Bolsa	5	1.14	5.70
Bolsas	Ciento	25	0.34	8.50
Cajas individuales	Caja	1000	0.05	50.00
Cajas grandes	Caja	10	0.31	3.10
Viñetas	Viñeta	10	0.23	2.30
Cinta adhesiva	Cinta	1	1.15	1.15
TOTAL				\$ 268.09

Fuente: Taller el rincocito

⁶⁵ Capital de trabajo de materia prima y materiales para el primer mes de operación.

Pago de salarios

Este rubro se refiere a la cancelación del salario de cada uno de los empleados del taller; es importante considerar que el pago es quincenalmente y que este es uno de los principales montos a asegurar. A continuación se muestra el cálculo para el salario de los operarios. Para cumplir con el pedido de 84 docenas para exportación los operarios, producen 2 docenas al día y deberán trabajarán 6 días a tiempo completo para poder cumplir con los compromisos.

$$\text{Salario operario} = \$2.10/\text{doc} * 2 \text{ doc}/\text{dia} = \$ 4.20/\text{dia}$$

Tabla E44. Pago de salarios

PUESTO	NUMERO DE EMPLEADOS	SALARIO POR DIA(\$)	SALARIO MENSUAL(\$)⁶⁶
Maestro Artesano	1	5.04	120.96
Operarios	7	4.2	705.6
TOTAL			\$826.56

Fuente: Taller el Rinconcito.

CAJA O EFECTIVO

Es el dinero ya sea en efectivo o en documentos con que debe contar el taller, para realizar operaciones cotidianas. Existen varias razones por las que un taller tiene que contar con efectivo, pero las más importantes son:

- La necesidad de realizar negocios y operaciones en forma cotidiana
- La precaución para contrarrestar posibles contingencias
- Aprovechar en algunos casos ofertas de materia prima y obtener descuentos por pagos adelantados

La decisión del monto a tener en caja el taller tipo, depende en gran medida de las necesidades del volumen de gastos que se efectúan diaria y mensualmente en el taller. Por política del taller, tomando como base lo anterior la caja o efectivo representa el 10% del monto total invertido en los inventarios y la mano de obra, que genera la inversión total para el capital de trabajo inicial.

⁶⁶ Tomando como base 24 días laborales / mes

A continuación se muestra el resumen para el capital de trabajo

Tabla E45. Capital de Trabajo

RUBRO	COSTO (\$)
Inversión en materia prima y materiales	268.09
Salarios del personal	826.56
SUB - TOTAL	1,094.65
Caja o efectivo (10%)	109.46
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$1,204.11

Fuente: Taller el Rinconcito.

Después de haber estimado las inversiones fijas y el capital de trabajo, se presenta el monto total de la inversión requerida para la implementación de las propuestas seleccionadas:

Tabla E46. Inversión total para el desarrollo de las propuestas.

Rubro	Monto (\$)
<i>Inversión fija total</i>	<i>5,411.60</i>
<i>Capital de trabajo</i>	<i>1,204.11</i>
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 6,615.71

Fuente: Taller el Rinconcito.

b. Determinación De Los Costos Para El Taller El Rinconcito

i. Costos de Producción.

Dentro de los costos directos de producción se incluyen los costos de la mano de obra y los de la materia prima, materiales e insumos es decir barro, yeso, pintura, gas, etc; y dentro de los costos indirectos de producción se incluyen los costos de la mano de obra, materiales indirectos, consumo de agua y energía eléctrica, depreciación del equipo a utilizar.

Teniendo en cuenta el pronóstico de ventas proporcionado por la institución, que apoya a los artesanos en cuanto a la comercialización de sus artesanías a nivel internacional llamada CASART⁶⁷ y ajustada al taller El Rinconcito, se tiene una aproximación de los volúmenes de venta por exportación que el taller tendría durante los primeros tres años de implementadas las estrategias (ver anexo 26), así como los costos en los que se incurre.

⁶⁷ Cámara Salvadoreña de Artesanos

A continuación se presenta la estimación de los costos de producción, administración, comercialización, y financieros para el primer año de implementadas las estrategias. Los cuales se muestran con mayor detalle en el anexo 27.

Tabla E47: Costos de producción

RUBRO	VALOR ANUAL (\$)
<i>Mano de obra directa</i>	2,887.50
<i>Materia prima y materiales</i>	368.78
<i>Materiales indirectos</i>	38.30
<i>Depreciación de maquinaria y equipo</i>	285.64
<i>Consumo De gas</i>	22.86
<i>Energía eléctrica</i>	102.84
<i>Agua</i>	41.16
TOTAL	\$ 3,747.08

Fuente: Taller el Rinconcito.

Financiamiento.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa por medio del Fondo de Asistencia Técnica facilitará el acceso a recursos financieros para artesanos que permitan el desarrollo de proyectos asociativos, de asistencia técnica colectiva y de asistencia técnica individual. Este fondo de co-inversión promueve el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y aplica a las inversiones en servicios de desarrollo empresarial dirigidos a promover la competitividad de la MYPE. Para el financiamiento de los insumos se tiene la Red de intermediarios financieros que consiste en promover y apoyar una red de instituciones especializadas en servicios financieros a la MYPE, por medio de mecanismos de coordinación entre las instituciones que les permite mayor especialización, ampliación de servicios y cobertura de atención. Adicionalmente se promueve el intercambio de información y experiencias, así mismo se busca impulsar a nivel de intermediarios financieros bancarios y no bancarios la aplicación de tecnologías y la especialización de la producción y servicios.

Costos de las estrategias que se financiarían:

- ✘ Mobiliario y equipo.
- ✘ Materias primas y materiales
- ✘ Herramientas
- ✘ Alquileres.
- ✘ Gastos de organización legal.
- ✘ Empaques y viñetas
- ✘ Imprevistos.

Clasificación del taller.

En los últimos años, en El Salvador las microempresas han sido clasificadas en tres segmentos productivos: microempresas de subsistencia, microempresas de acumulación simple y microempresas de acumulación amplia, también conocidas como “micro-tope”. Para el caso tipo el taller seleccionado se clasifica *de acuerdo a su tamaño como de acumulación simple*. En cuya clasificación sus ventas se encuentran entre ¢1250 y ¢15000 mensuales.

Limites del financiamiento.

Cuadro E13: Limites del financiamiento.

Limite de financiamiento para inversiones de:	Financiamiento máximo.
FAT hasta \$ 687.50	Hasta el 80% de la inversión
Financiamiento de los insumos hasta \$ 2,000.00	50%
Financiamiento de los insumos hasta \$ 9,000.00	90%

Fuente: CONAMYPE./ BMI

Financiamiento para el desarrollo de las MYPEs.

Los financiamientos destinados a fomentar el desarrollo de proyectos que persiguen el aumento de la capacidad productiva de las microempresas, impulsan el proceso de crecimiento de este sector y contribuyen a una mejor generación de empleo y mejoramiento del bienestar económico, ofrecen diferentes plazos y períodos de gracia de acuerdo a los destinos para que se requiera el financiamiento.

Cuadro E14. Destinos, plazos y periodos de gracia

DESTINOS	PLAZO (AÑOS)	PERIODO DE GRACIA
Capital de trabajo permanente		
Estudios y servicios técnicos, capacitación de personal, adquisición de tecnología.	3 Años	1
Adquisición de maquinaria, equipo y gastos de internación e instalación	3 Años	
Construcciones, instalaciones e infraestructura física		

Fuente: CONAMYPE.

Financiamiento del Proyecto.

Si bien es cierto el taller tendrá acceso a recursos financieros para contratar servicios de consultoría especializada, a través de CONAMYPE, sin embargo para la obtención de fondos para capital de trabajo, es a través de instituciones que ofrecen servicios financieros, tendiendo como intermediario a instituciones como los CEDART, de esta forma los talleres afiliados a la dicha institución y que conformen un GE queda comprometido individualmente para la cancelación de su deuda. Tomando en cuenta las diferentes instituciones que ofrecen servicios financieros y tomando en cuenta las ventajas que cada uno de estas presenta, el taller obtendrá dichos fondos a través del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), que brinda servicios financieros a microempresas que cumplan con los requisitos exigidos por esta.

De acuerdo al plazo de pago del crédito, la tasa de interés y el monto a solicitar prestado, se calcula la cuota anual por medio de la siguiente formula:

$$C = P [i (1+i)^n / (1+i)^n - 1]$$

Donde:

C : Cantidad a colocar al final de cada uno de los *n* meses.

I : la tasa de interés = 9.5 %00

P : capital financiado(90%) = \$ **5,954.14**

n : Número de años que dura el crédito = 3 años

Sustituyendo en la formula se tiene que el desembolso anual corresponde a la cantidad de \$ 2,373.20 la amortización de la deuda se presenta en la siguiente tabla

Tabla E48: Flujos de Amortización de la Deuda

Años plazo	Interés (\$)	Cuota Anual	Pago a capital(\$)	Monto de la deuda
0				5,954.14
1	565.64	2,373.20	1,807.56	4,146.58
2	393.92	2,373.20	1979.28	2,167.30
3	205.89	2,373.20	2167.30	0

Fuente: cálculos realizados por los investigadores.

Establecimiento De Costos

- Costos de Administración
- Costos de comercialización.
- Costos financieros.

ii. Costos de Administración.

Tabla E49. Costos De Administración

<i>Rubro</i>	<i>Costo(\$)</i> <i>Anual</i>
<i>Mano de obra</i>	685.72
<i>Depreciación de mobiliario</i>	95.30
<i>Alquiler de local</i>	685.56
<i>TOTAL(\$)</i>	<i>\$ 1,466.58</i>

iii. Costos de Comercialización.

Tabla E50: Costos De Comercialización

Rubro	Costo(\$) Anual
<i>Mano de obra</i>	960
<i>Consumo de teléfono</i>	246.85. ⁶⁸
<i>SUB TOTAL (sin exportación)</i>	1,165.71
<i>Transporte y envío</i>	422.87 ⁶⁹
<i>Trámites de exportación</i>	15.00
TOTAL(\$)	\$ 1644.72

iv. Costos Financieros.

Para la implementación del proyecto será necesario auxiliarse de los datos del sistema financiero nacional y otras instituciones no bancarias, la aportación de los fondos para asistencia técnica se hará en relación de 80 / 20, es decir que el 80% de la inversión inicial fija se realizará con fondos provenientes de la CONAMYPE y el restante 20% a través del aporte de los interesados.

Ahora bien para el capital de trabajo la tasa de interés considerada es del 9.5 % por lo que en base a la amortización de la deuda y con periodo de gracia de 1 año, se han calculado los costos financieros detallados a continuación.

Cuadro E51: Costos Financieros.

Años de plazo	Interés \$
1	565.64
2	393.92
3	205.89

Fuente: Flujos de amortización

⁶⁸ Este rubro tiene cargado un 20% a de gastos de comunicación al extranjero.

⁶⁹ Costo relacionado con la exportación, transporte y aduanas .

v. Costos Totales

Tabla E52: Resumen de los costos. (Costos Totales)

<i>Rubro</i>	<i>Costo(\$)</i> <i>Anual</i>
<i>Costos de producción</i>	3,747.08
<i>Costos de administración</i>	1,466.58
<i>Costos de comercialización</i>	1,165.71
<i>Costos financieros</i>	565.64
<i>TOTAL(\$)</i>	<i>\$ 6,945.01</i>

vi. costo unitario.

El costo unitario del producto (miniaturas o sorpresas), se determina dividiendo los costos de absorción entre el número de unidades a producir en el primer año de funcionamiento de la propuesta. Es importante aclarar que el precio de venta local es diferente al precio de exportación ya que en este están involucrados otros costos tales como: envío y transporte del producto, empaque, etc.

$$\text{Costo unitario} = \$ 6,945.01 / 625 \text{ docenas} = \underline{\underline{\$ 11.11 / \text{docena}}}$$

(Venta local)

Costo para exportación.

Para exportación el costo unitario del pedido de 84 docenas de miniaturas o sorpresas de barro, considerando los costos de comercialización es de:

$$\text{Costos de absorción} = (\text{Costo unit/docena} * \text{numero de unidades}) + \text{costos de exportación}$$

$$\text{Costos de absorción} = (\$ 11.11 / \text{docena} * 84 \text{ docenas}) + 394.90 = \$ 1328.14$$

$$\text{Costo unitario} = \$1328.14 / 84 = \underline{\underline{\$ 15.81 / \text{docena}}}$$

c. Determinación Del Precio De Venta Para Las Artesanías.

Para determinar el precio de venta del producto es necesario tomar en cuenta los siguientes factores

- ♦ Referencias de precios del mercado competidor.

Se refiere a tomar en cuenta la situación de la competencia dentro del municipio. En relación con el taller El Rinconcito.

Tabla E53: Precios de la competencia

Competencia	Precio / Unitario (\$)	Precio / docena (\$)
Talleres que elaboran sorpresas de barro	1.15	13.68
	1.83	21.96

♦ Costo unitario del producto.

Se refiere a establecer el precio de venta del producto tomando en cuenta los costos en que se incurre para elaborarlo, ya que ningún taller debe vender por debajo de sus costos. Para el caso del taller el Rinconcito se estableció que el costo unitario del producto de venta local es de \$11.11 y el de exportación es de \$ 15.81 / docena.

♦ Margen de ganancia del taller

Para ello y en base a los precios de la competencia, y los aspectos anteriormente mencionados el taller busca presentar a sus clientes precios competitivos, por tal motivo se ha establecido que el margen de ganancia sobre los costos sea del 20% para las ventas locales y un 30% para ventas de exportación.

Precio De Venta

Tomando en consideración los aspectos mencionados anteriormente se llegó a determinar el precio de venta para la docena de miniaturas o sorpresas de barro de la forma siguiente:

VENTA LOCAL	Precio de venta = \$ 13.33 / docena
EXPORTACIÓN	Precio de venta = \$ 20.55/ docena

d. Ventas Y Costos Futuros del taller ya implementadas las estrategias

Para estimar el ingreso por las ventas como los costos en que se incurre para elaborar las artesanías, se tomará como horizonte de tiempo 3 años, para ello se basa en lo siguiente:

- Por ser la materia prima de origen natural, esta puede verse afectada por cambios climáticos que puedan afectar su condición, por lo que no es conveniente realizar estimaciones para largos períodos de tiempo.
- El comportamiento del mercado, es decir las tendencias que se presenten en la demanda del producto.
- El periodo de cancelación de la deuda que sería para tres años.

Estimación de ingresos por ventas futuras.

La estimación de las ventas a realizar se hizo a partir de la estimación de la demanda que instituciones como CASART⁷⁰ y ATA (Aid to Artisans), esperan alcanzar para los talleres que deseen participar en las actividades de promoción y comercialización de artesanías a nivel internacional.

El proceso de capacitación del taller sobre la aplicación de cada una de las propuestas, es la parte inicial que llevará a cabo este, y a partir que el artesano posea los conocimientos y técnicas necesarias para alcanzar un mejor desempeño de su taller, comenzará a experimentar los beneficios de la implementación de las propuestas.

Para la estimación de las ventas futuras se han considerado aspectos como el comportamiento de la demanda tanto local como internacional durante todo un año. El comportamiento de las ventas tiene altas y bajas, estando el primer y tercer trimestre entre los que las ventas sufren un descenso. En el anexo 26 Se muestra con mayor claridad este comportamiento.

Como puede observarse el precio de venta no sufre ninguna variación, sino a partir del cuarto año en que basados en el supuesto que el taller se haya logrado posicionar en el mercado.

⁷⁰ Cámara Salvadoreña de artesanos

Tabla E54: Estimación de ventas futuras del taller.

AÑO	RUBRO	CANTIDAD (Docenas)	PRECIO DE VENTA (\$)	INGRESOS POR VENTA (\$)	TOTAL
1	Local	600	13.33	7,998.00	10,053.00
	Exportación	100	20.55	2,055.00	
2	Local	396	13.33	5,278.68	12,471.18
	Exportación	350	20.55	7,192.50	
3	Local	410	13.33	5,465.30	13,993.55
	Exportación	415	20.55	8,528.25	

Fuente: El rinconcito y ATA

Estimación de los costos futuros.

Para ello se ha tomado en consideración el poner como parámetro la inflación con que finalizaron los años 2001 y 2002 (1.47% y 1.7% respectivamente, fuente BCR).

Es necesario conocer los costos futuros en que incurrirá el taller, para poder obtener los niveles de venta futuros que se esperan. Para realizar estas estimaciones se tomo en cuenta los siguientes aspectos.

- El incremento de la mano de obra se puede estimar en base a las políticas Salariales del país, en donde se fija un sueldo mínimo de ley.
- Los servicios de agua, energía eléctrica y telefonía tienden a aumentar año con año, al igual que los combustibles y la promoción de las artesanías.
- Debido al incremento en la demanda el Taller El Rinconcito se verá en la necesidad de trabajar a tiempo completo a diferencia de cómo trabaja actualmente, lo que provocaría un aumento en la planilla de pagos de los artesanos aproximadamente un 5%, adquirir mayor cantidad de materia prima cuyos precios varían según las situación del país.
- Para el caso del taller y tomando en cuenta los aspectos anteriormente mencionados se tiene que la inflación que los rubros que presentarán incrementos son: Los costos indirectos de producción, los servicios públicos, gastos de comercialización por exportación (excepto los mercados con TLC's) traduciéndose en un incremento del 10 % cada año.

Tabla E55. Estimación de costos futuros

Costos en Dólares (\$)

ESTIMACION DE COSTOS FUTUROS			
RUBRO	1	2	3
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION			
Mano de obra	2,887.50	3,031.88	3,183.47
Materia prima y materiales	383.26	421.59	463.74
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION			
Materiales indirectos	38.30	42.13	46.34
Consumo de agua	41.16	45.28	49.80
Depreciación de maquinaria	285.64	285.64	285.64
Consumo de gas	22.86	25.15	27.66
Consumo de energía	102.84	113.124	124.44
<i>SUB-TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION</i>	3,747.08	4,121.79	4,533.97
COSTOS DE ADMINISTRACION			
Mano de obra	685.72	685.72	685.72
Depreciación	72.66	66.05	60.05
Alquiler de local	685.56	754.12	829.53
<i>SUB-TOTAL DE COSTOS DE ADMINISTRACION</i>	1443.94	1505.89	1575.30
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN			
Mano de obra	960	960	960
Consumo de teléfono	246.85	271.54	298.69
Transporte y envíos	422.87	465.16	511.67
Trámites de exportación	15	15	15.00
<i>SUB-TOTAL DE COSTOS DE COMERCIALIZACION</i>	1644.72	1711.69	1785.36
COSTOS FINANCIEROS			
	565.64	393.92	205.89
TOTAL DE COSTOS	7,415.86	7,290.64	7,462.01

Fuente: Taller El Rinconcito

e. Estudio Financiero.

i. Estados Financieros Pro-forma

Los estados financieros pro forma (estados financieros futuros) pueden ser proyectados para el número de años deseados, sin embargo el riesgo del error al proyectar se aumenta conforme aumenta el tiempo de proyección. Para el presente estudio se han proyectado los mismos años que en el caso de la proyección de la demanda de los productos.

Los documentos que integran los estados financieros pro forma son:

1. Estado de Resultados Pro forma.
2. Balances pro forma

i. Estado de Resultados.

Este es el medio financiero por medio del cual se presenta la situación del taller, con respecto a las utilidades obtenidas y a los flujos de efectivo netos durante un periodo de tiempo.

Una vez determinados los ingresos y egresos de la empresa se procede a establecer una estimación de los mismos en el futuro, mediante el estado de resultados pro forma, los cuales darán el primer indicio acerca de la factibilidad económica de implementar las propuestas. La finalidad del estado de resultados es calcular la utilidad neta del taller, que se obtiene al restarle a los ingresos todos los costos y los impuestos que se deben cancelar.

La importancia de calcular los estados de resultados es la de obtener los flujos netos de efectivo, que son usados en la evaluación económica.

Los estados de resultado pro forma (para 3 años) se presentan a continuación.

Tabla E56: Estado de Resultados con flujo de efectivo Taller El Rinconcito

ESTADO DE RESULTADOS TALLER EL RINCONCITO (\$)			
	AÑOS		
	1	2	3
Saldo inicial	0.00	1,210.52	4,792.72
Más			
Ingresos por venta	10,053.00	12,471.18	13,993.55
TOTAL DE INGRESOS POR VENTA	10,053.00	13,681.70	18,786.27
Menos			
Costos de producción	3,747.08	4,121.79	4,533.97
Costos de Administración	1,443.94	1,505.89	1,575.30
Costos de Comercialización	1,644.72	1,711.69	1,785.36
Costos financieros	565.64	393.92	205.89
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	2,637.14	6,391.06	11,324.27
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	2,637.14	6,391.06	11,324.27
Descuentos por compras o devoluciones			
(-) Pago a capital	1,807.56	1,979.28	2,167.30
INGRESO NETO	829.58	4,411.78	9,156.97
(+) Depreciación	380.94	380.94	380.94
FLUJO NETO DE EFECTIVO	1210.52	4,792.72	9,537.91

Balance General Inicial Y Pro Forma.

Los balances tienen como objetivo principal determinar anualmente cual es el valor de la empresa en ese momento, también es importante por las siguientes razones.

- Permitirá al artesano conocer la situación financiera del taller a una fecha determinada.
- Les servirá para presentarlo en las instituciones financieras, a la hora de querer solicitar créditos.

A continuación se presenta el balance general inicial del taller, luego le sigue el balance pro forma para el primer año de operación, el que será utilizado para analizar las razones financieras de la misma.

Tabla E57: Balance general inicial del taller El rinconcito

TALLER EL RINCONCITO BALANCE GENERAL INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003 (\$)	
ACTIVOS	
Circulantes	
Caja o efectivo	109.46
Total activos circulantes	109.46
Fijos	
Tangibles:	
(-)Depreciación acumulada	380.94
Mobiliario y equipo de oficina	858.00
Maquinaria y equipo	2,998.09
Intangibles:	
Imprevistos	250.70
Total de activos fijos	3,725.85
Total de activos	3,835.31
PASIVOS	
Circulante	
Cuentas por pagar	--
Fijo	
Préstamo	2,373.20
Total de pasivos	2,373.20
CAPITAL	
Capital social	1,461.81
PASIVO MÁS CAPITAL	3,835.31

ii. Indicadores Financieros.

Es la parte final del análisis de factibilidad de todo el proyecto, tiene como finalidad determinar la rentabilidad que tendría la empresa, por lo que a continuación se utilizan los siguientes métodos de evaluación.

Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR).

Es la tasa mínima cantidad de rendimiento sobre la inversión propuesta que el inversionista (artesano) estaría dispuesto a recibir por arriesgarse a invertir.

Esta tasa debe ser calculada considerando la tasa de inflación existente en el país, además se debe considerar un premio al riesgo por invertir las estrategias. El capital requerido para inversión proviene de diferentes fuentes, es decir que una parte del capital lo proporciona una institución y otra parte por el artesano. Por lo tanto se necesita determinar una *TMAR*

para cada una de ellas, para luego combinarlas y obtener la *TMAR* global del proyecto de implementación de las propuestas.

Para estimar la *TMAR* se utilizaron los valores de 4.30% como premio al riesgo, la cual corresponde a la mayor tasa pasiva promedio de los bancos nacionales para depósitos a 180 días, en el período comprendido entre septiembre y noviembre de 2002 y una tasa de inflación de 1.7% registrada en el mes de diciembre del mismo año.

La *TMAR* que debe usar el inversionista es la siguiente:

$$\mathbf{TMAR = I * R + (I * R)}$$

Donde:

I: tasa de inflación vigente en el país.

R: premio al riesgo.

$$\mathbf{TMAR = I + R + (I * R)}$$

I: Tasa de Inflación = 1.7 %

R: Premio al riesgo = 4.36 %

$$\mathbf{TMAR = 0.017 + 0.0436 + (0.017 * 0.0436)}$$

$$\mathbf{TMAR = 6.13 \%}$$

La *TMAR* que debe usar la institución otorgante es la siguiente:

$$\mathbf{TMAR = Tasa\ activa\ del\ Mercado + un\ Premio\ al\ riesgo(Inflación) + (Tasa\ activa\ x\ premio\ al\ riesgo)}$$

Premio al riesgo = 1.7%

Tasa activa = 9.5%

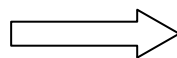
$$\mathbf{TMAR = 0.017 + 0.095 + (0.017 * 0.095)}$$

$$\mathbf{TMAR = 11.36 \%}$$

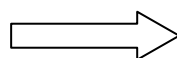
TMAR para el proyecto

$$\mathbf{Inversionista : 0.0613\% \times 0.10 = 0.00613}$$

$$\mathbf{Préstamo = 0.1136\% \times 0.90 = 0.1022}$$



$$\mathbf{= 0.613}$$



$$\mathbf{= 10.22}$$



$$\mathbf{TMAR = 10.83\%}$$

ii. Valor Actual Neto.

Sirve para comparar en el tiempo cero (presente) los flujos de efectivo esperados contra los costos que se requieren para producirlos (inversión), para determinar si esta se ha recuperado.

La tasa que se utiliza para hacer la evaluación en el tiempo es la *TMAR* (que es la mínima aceptable). El resultado que debe arrojar este, debe ser igual o mayor que cero, porque de lo contrario no se acepta el proyecto.

En la aplicación de la fórmula anterior se pueden presentar tres situaciones:

Si el VAN es positivo, la rentabilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN > 0$).el proyecto se acepta.

Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, $VAN = 0$.

Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. $VAN < 0$.

Para el cálculo del VAN, usaremos lo siguiente:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+I)^1} + \frac{FNE_2}{(1+I)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+I)^n} - P$$

Donde:

P: inversión inicial.

FNE¹: flujo neto de efectivo en el año 1.

FNE²: flujo neto de efectivo en el año 2.

FNEⁿ: flujo neto de efectivo en el año n. (estos se toman del estado de resultados)

I: *TMAR* seleccionada.

Los beneficios netos de efectivo se calculan de la siguiente forma:

	FNE1	FNE2	FNE3
Flujos	1,210.52	4,792.72	9,537.91
Saldo Inicial(-)	0.00	1,210.52	4,792.72
BNE	1,210.52	3,582.20	4,745.18

$$VAN = \frac{FNE_1}{(1+I)^1} + \frac{FNE_2}{(1+I)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+I)^n} - P$$

De lo anterior se tiene que el valor actual neto es de $VAN = \$ 1,540.04$ Esto lo único que significa es que la inversión inicial ha sido recuperada y se tendría una ganancia en el presente de $\$ 1,540.04$. $VAN > 0$

Tasa Interna de Retorno

Esta es la tasa que nos hace iguales los beneficios a los costos. Hay dos criterios fundamentales para usar esta tasa, los cuales son

- Si $TIR \geq TMAR$, se acepta la propuesta.
- Si $TIR \leq TMAR$, se rechaza la propuesta.

Para obtener la *TIR* haremos uso de:

$$P = \frac{FNE_1}{(1+I)^1} + \frac{FNE_2}{(1+I)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+I)^n}$$

Donde:

P: inversión inicial.

FNE^1 : flujo neto de efectivo en el año 1.

FNE^2 : flujo neto de efectivo en el año 2.

FNE^n : flujo neto de efectivo en el año n. (estos se toman del estado de resultados pro forma)

I: ?

Sustituyendo los datos que corresponden en la fórmula se tiene que la tasa interna de retorno es de $TIR = 22.52 \%$, y esta es mayor que la $TIR > TMAR$, por lo tanto se tiene que el proyecto es factible.

Análisis Beneficio Costo.

Esta razón indica la rentabilidad con relación a los ingresos y egresos actualizados, para lo cual nos valdremos de la *TMAR* ($I = TMAR$). Para esta razón tenemos que:

- ◆ Si la razón es > 1 , la propuesta se acepta.
- ◆ Si la razón es ≤ 1 , la propuesta se rechaza.

$$VP = \frac{FNE1}{(1+I)^1} + \frac{FNE2}{(1+I)^2} + \frac{FNE3}{(1+I)^3}$$

$$VP = \$ 7,494.18$$

Utilizando el valor presente calculado anteriormente y el valor correspondiente a la inversión total en la implementación de las propuestas (Inversión fija + capital de trabajo inicial), se determina la razón beneficio costo de la siguiente manera:

$$B / C = \frac{\$ 7,494.20}{\$ 6,615.71} = 1.13$$

Este resultado nos indica que por cada dólar invertido en la implementación de las propuestas se obtendrán \$ 0.13

Tiempo De Recuperación De La Inversión.

Es el tiempo para el cual se han recuperado todos los recursos financieros invertidos en el inicio, para calcular esto nos valdremos de ($I = TMAR$):

- ♠ El Beneficio Neto Actual (BNA).

$$BNA = \frac{BNA_1}{(1+I)^1} + \frac{BNA_2}{(1+I)^2} + \dots + \frac{BNA_n}{(1+I)^n}$$

El beneficio neto actual es de: $BNA = \$ 7,494.18$

- ♠ Tiempo de recuperación de la inversión (TRI).

$$TRI = \frac{P}{(BNA / n)}$$

En donde:

P : La inversión en el presente.

BNA : Beneficio Neto Actual.

n : Número de años.

El tiempo de recuperación de la inversión es de: **TRI = 2.38 años = 28 meses y 17 días**

Análisis de Sensibilidad.

Por medio de este se determina cuanto es afectada la *TIR* ante cambios en determinadas variables. El análisis se puede hacer para todas las variables que intervienen, pero lo importante es analizar aquellas variables importantes sobre las cuales no se tiene ningún control. Para nuestro análisis usaremos dos variables, las cuales son:

- ♣ Una disminución de la demanda hasta un 15%.
- ♣ Una disminución en un 15% del precio de ventas a causa de una disminución de precios de la competencia.

Bajo estas dos condiciones se la *TIR* llega a un valor de negativas para ambos casos. Para esto se uso el estado de resultados pro forma que se muestran a continuación:

Tabla E58: Análisis de sensibilidad segundo caso

ESTADO DE RESULTADOS TALLER EL RINCONCITO			
	AÑOS		
	1	2	3
Saldo inicial	0.00	-297.48	1,414.72
Más			
Ingresos por venta	8,545.00	10,601.18	11,895.35
TOTAL DE INGRESOS POR VENTA	8,545.00	10,303.70	13,310.07
Menos			
Costos de producción	3,761.56	3,679.14	3,895.46
Costos de Administración	1,443.94	1,505.89	1,575.30
Costos de Comercialización	1,644.72	1,711.69	1,785.36
Costos financieros	565.64	393.92	205.89
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	1,129.14	3,013.06	5,848.07
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	1,129.14	3,013.06	5,848.07
(-) Pago a capital	1,807.56	1,979.28	2,167.30
INGRESO NETO	-678.42	1,033.78	3,680.77
(+) Depreciación	380.94	380.94	380.94
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-297.48	1,414.72	4,061.71

ii. Razones Financieras.

A continuación se presentan unas de las razones financieras más importantes:

Cuadro E16: Razones financieras:

Razón	Formula	Significado
1. Razones de liquidez		
a. Razón circulante.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Hasta que punto la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo.
b. Razón ácida.(NO HAY PASIVO CIRCULANTE)	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	Hasta que punto la empresa puede cumplir sus obligaciones a corto plazo sin tener que vender sus inventarios
2. Razón de apalancamiento		
a. Razón de a activo total.	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	El porcentaje total de fondos proporcionados por los acreedores
3. Razones de actividad		
a. Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}}$	Días periodo promedio que la empresa se tarda para cobrar sus ventas al crédito.
b. Rotación de los activos.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	Indica el aprovechamiento de los activos de la empresa.
4. Razón de rentabilidad.		
a. Rentabilidad sobre ventas.	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$	Indica el porcentaje de las ventas que contribuyen a las utilidades de la empresa.

A continuación se muestra una tabla con los resultados de las razones financieras descritas en la tabla anterior:

Tabla E59: Calculo de las razones financieras

Razón	Parámetro	Calculo	Evaluación
1. Razones de liquidez			
a. Razón circulante.	>2.5 veces	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.00
b. Razón ácida.	>1.0 veces	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.00
Razón	Parámetro	Calculo	Evaluación
2. Razón de apalancamiento			
a. Razón de activo total.	30.0%	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	1.72

Razón	Parámetro	Calculo	Evaluación
3. Razones de actividad			
b. Rotación de los activos.	>1.5 días.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	2.62
4. Razón de rentabilidad.			
a. Rentabilidad sobre ventas.	>3.0 veces	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$	0.12

2. EVALUACION SOCIAL.

Al realizar la evaluación social a la propuestas de solución vinculadas con las diferentes estrategias planteadas en la etapa de Diseño con el objetivo de alcanzar resultados satisfactorios para el taller que implemente dichas estrategias. Con ello se busca determinar la trascendencia de estas mediante la aportación que tendrán para el desempeño del taller El Rinconcito dentro del municipio de Ilobasco. Muchos pueden ser los beneficios que la ejecución de propuestas del tipo competitivo puede proporcionar al artesano, por contribuir directamente para su negocio, como también por las consecuencias indirectas de estas, en áreas como el abastecimiento de materia prima, distribución del producto terminado, etc. Entre los beneficios sociales que generarán las propuestas al ser puestas en marcha en el taller se mencionan los siguientes:

- Generación de alternativas de comercialización.

Ya que hoy en día un bajo porcentaje de los artesanos recibe directamente las utilidades relacionadas a la comercialización internacional aproximadamente un 27 %⁷¹ debido a la participación de intermediarios. El conocimiento por parte del artesano sobre los requisitos y trámites de exportación le permite tener una visión más clara de las oportunidades que presentan los mercados internacionales, principalmente los beneficiados por los Tratados de libre Comercio⁷², o bien exista un mercado nostálgico, es decir salvadoreños que residen en el exterior.

- Apoyo para evitar la Disminución de la actividad productiva-cultural.

⁷¹ Diagnóstico realizado Al Sector Artesanías.

⁷² Ver Listado de Acuerdos Comerciales Información Secundaria.

La búsqueda de mejoras a través de la puesta en marcha de las diferentes propuestas trae consigo el crecimiento del taller y por ende una mejor gestión del mismo dentro del Municipio de Ilobasco. Esto permite apoyar la actividad productiva-cultural del taller ya que la consolidación de su situación económica, asegura su permanencia dentro del subsector barro, es decir la elaboración de artesanías en barro y todo su acervo cultural y por ende la contribución al sector Artesanías.

- Mejora las condiciones de vida del artesano, es decir, Mejorar el nivel de vida del artesano y su familia que se vera beneficiada con el mejoramiento de la gestión de su taller, la producción de artesanías de barro de mejor calidad, estrategias de precios basadas en un buen sistema de costeo y como consecuencia desarrollar una efectiva comercialización de las mismas. Uno de los principales beneficios que este recibiría, es una mejora en el ingreso económico, ya que el Ingreso promedio mensual por grupo familiar⁷³ de un taller promedio del Municipio de Ilobasco es de 800 colones.
- Percibiendo más ingresos, el artesano puede mejorar sus condiciones de vida y de su grupo familiar además del hecho que se fomenta una visión empresarial en ellos mismos y sus descendientes.
- Crecimiento en materia de conocimientos técnicos con respecto a la creación *de más* y mejores diseños de artesanías en barro según requerimientos de los clientes, al proponer mejoras en los procesos de elaboración, diseño y acabado de estas. Extender la comercialización de estos productos tanto en el ámbito nacional, como internacional.

3. EVALUACIÓN AMBIENTAL.

El siguiente Sistema de Gestión Ambiental a aplicarse está basado en la estructura de las Normas ISO 14001 e ISO 14004, la cual se ha complementado con técnicas a la gestión medio ambiental tales como la técnica de priorización de impactos, la evaluación de la posición ambiental de la empresa, las auditorias ambientales; todo esto en el contexto actual de la relación de la Industria Manufacturera Salvadoreña con el Medio Ambiente.

⁷³ Grupo familiar compuesto por 4 personas según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos.(DIGESTYC)

La norma ISO14004 (CONACYT, 1998) define un sistema de Gestión Ambiental de la siguiente manera:

“Aquella parte del Sistema de Gestión General que incluye la estructura de la organización, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y recursos para desarrollar, implantar, realizar, revisar y mantener la política ambiental.”

Los sistemas de Gestión Ambiental (SGA) establece lo que una organización necesita en términos gerenciales para conseguir que sus objetivos de desarrollo económico sean ambientalmente sostenibles.

Un SGA comprende una serie de subsistemas que se relacionan entre sí y que a su vez cuentan con elementos que les proporcionan características de subsistemas.⁷⁴

Los subsistemas que conforman un SGA son:

- ✓ Política Ambiental
- ✓ Planificación
- ✓ Implementación
- ✓ Evaluación
- ✓ Mejoramiento

Por efectos de aplicación se desarrollará solamente el subsistema Evaluación, ya que el fin de este estudio no es implementar un SGA sino más bien un estudio de factibilidad, el cual desarrolla su etapa de las evaluaciones, en este caso la evaluación ambiental.

APLICACIÓN DE EVALUACIÓN AMBIENTAL AL CASO DEL TALLER EL RINCONCITO.

Se debe de seleccionar un grupo de personas que efectuará la evaluación del desempeño ambiental de la organización, en este caso serán el consultor sobre calidad y el artesano, luego se procede a llenar las listas de auto - evaluación y posteriormente se realiza la calificación para obtener así el desempeño ambiental.

⁷⁴ Diagnóstico y Diseño de modelos de Evaluación Ambiental para las empresas Industriales.

Las listas se han revisado inicialmente para poder excluir aquellas preguntas que no son aplicables en ningún aspecto a las actividades de la empresa, tal es el caso de las listas que comprenden emisiones a la atmósfera, Manejo de residuos peligrosos, Manejo de materiales peligrosos, Manejo de aceites, Manejo de contenedores vacíos y Manejo de Materiales radioactivos, ya que estas actividades no forman parte de la labor de la empresa. Cabe mencionar que las listas fueron llenadas por el grupo de investigadores con datos proporcionados por empresas similares a este tipo de actividades. Las listas DE auto evaluación se muestran en el Anexo 28.

Una vez llenadas las listas de auto - evaluación se procede a calcular el desempeño ambiental siguiendo los pasos para efectuar la calificación que se presentaron en la guía de evaluación ambiental, en la cual se establecen las fórmulas a utilizar para el cálculo del desempeño ambiental como el porcentaje de desempeño ambiental.

La formula para calcular el porcentaje de desempeño ambiental es la siguiente:

$$\% \text{ de desempeño ambiental} = \frac{\text{Suma de respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas} - \text{Respuestas N.A}} \times 100$$

A continuación se presenta el cálculo del desempeño ambiental en el área de producción:

Total de respuestas positivas	=	5
Total de preguntas	=	21
Total de respuestas no aplicables	=	0
% de desempeño ambiental	=	$\frac{5}{21 - 0} \times 100$
	=	26.31%

El porcentaje obtenido se compara con el cuadro de calificación (tabla 32) establecido y se obtiene que para el área de producción la calificación es excelente.

En la siguiente tabla se presentan los valores de desempeño ambiental obtenidos en cada área evaluada y sus respectivas calificaciones.

Tabla E60: Resultados de Autoevaluación

DESEMPEÑO AMBIENTAL					
ÁREA	Total de preguntas contestadas	Respuestas positivas	No Aplicables	Desempeño	Calificación
Producción	21	13	2	26.32	Regular
Manejo de residuos sólidos no peligrosos	8	4	0	50.00	Regular
Relación con el entorno	9	5	0	55.55	Malo
Emisiones a la Atmósfera	10	5	2	62.5	Malo
TOTAL				194.37	

El desempeño ambiental total se obtuvo realizando la siguiente operación:

$$\% \text{ de desempeño ambiental total} = \frac{\Sigma \text{ Total}}{\# \text{ de áreas evaluadas}} = \frac{194.37\%}{4} = 48.6 \%$$

al comparar el porcentaje de desempeño ambiental total obtenido con la Cuadro de calificación (Cuadro E46) se obtiene que el desempeño ambiental para el taller El Rinconcito es Regular, es decir , que el taller realiza muy pocos esfuerzos para desarrollar su gestión ambiental

Cuadro E16: Calificación del desempeño Ambiental.

Porcentaje de desempeño	Desempeño Ambiental	Significado
Mayor que 75%	Excelente	La empresa hace esfuerzos notables para desarrollar sus actividades de manera sostenible
Menor que 75% pero mayor que 50%	Bueno	La empresa realiza a menudo algún tipo de esfuerzo por producir sosteniblemente.
Menor que 50% pero mayor que 25%	Regular	La empresa realiza muy pocos esfuerzos para desarrollar su gestión ambiental.
Menor que 25%	Malo	La empresa tiene serios problemas en su gestión ambiental.

Fuente: CONACYT

Como ya se mencionó, el porcentaje de desempeño ambiental sirve como un indicador de la gestión ambiental del taller, después de implantadas las guías y estrategias y ser comparado con el desempeño del taller antes de ser implementadas (ver información sobre situación

actual del taller), también podrá ser utilizado como punto de referencia para medir el desempeño cuando el SGA⁷⁵ se encuentre funcionando.

En conclusión el taller “El Rinconcito debe trabajar mucho, si desea alcanzar un mejor desempeño ambiental y si quiere que sus productos alcancen una categoría de *Producto Ecológico*, que en un momento dado podría ser uno de los requisitos que mercados internacionales que le dan mucho {énfasis al tema medioambiental y que eventualmente podrían exigir al taller para poder concretar la exportación. A continuación se muestra el cuadro resumen del desempeño ambiental del taller El Rinconcito.

Tabla E61. Resumen de desempeño ambiental del taller El Rinconcito

ÁREA	Desempeño ambiental (%)
1 Producción	26.32
3. Manejo de residuos sólidos no peligrosos	50
4. Relación con el entorno	55.55
5. Emisiones a la Atmósfera	62.5
DESEMPEÑO ACUMULADO (%)	194.37
DESEMPEÑO TOTAL	48.60%

E. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL GRUPO ESTRATÉGICO.

Como ya se ha mencionado anteriormente la conformación de grupos estratégicos, es una forma de trabajo en equipo, donde se hace uso de la sinergia, la negociación y la aplicación de estrategias similares, objetivos comunes para lograr mayores beneficios de la asociación.

Concepto.

Un grupo estratégico es aquella organización compuesta por talleres del mismo tamaño o similares que se dedican a la elaboración de artesanías y que pertenecen a un mismo sub sector. Además siguen estrategias similares y trabajan por la consecución de objetivos comunes.

⁷⁵ Sistema de Gestión Ambiental

Partiendo del hecho que ya se ha seleccionado anteriormente el municipio de Ilobasco, y se han establecido los beneficios y limitantes que un taller de forma individual podría obtener con la implantación de estrategias, se desarrolla a continuación la forma de trabajo así como los beneficios que se esperan obtener por medio de la conformación de un grupo estratégico compuesto por talleres de artesanías en el municipio de Ilobasco.

Este modelo de grupo estratégico, por las mismas características de los talleres, permite establecer una metodología de trabajo conveniente en relación al tamaño de los talleres pertenecientes. El Grupo Estratégico es un organismo encargado de mejorar la condición competitiva de los talleres que pertenecen a este, y que permita obtener un mejor desarrollo en la gestión artesanal.

La idea del grupo estratégico parte del hecho que los talleres no perderán su autonomía, en el sentido que este, no representa una figura legal establecida por la ley y que esta regula y exige el cumplimiento de ciertos requisitos. El grupo estratégico busca implementar estrategias similares bajo objetivos comunes que permitan obtener mayores beneficios.

Beneficios del Grupo Estratégico.

Este modelo de asociación mejora la productividad de los talleres porque estos pueden:

- Aumentar tanto la cantidad como la calidad de sus productos.
- Reducir costos en compras y / o ventas conjuntas, así como en la contratación de servicios técnicos y profesionales.
- Acceder y hacer un mejor uso del capital, personal mas capacitado, de tecnología y de administración misma de su taller, con esfuerzos compartidos.
- Incrementar sus habilidades empresariales y también contar con un entorno de calidad promoviendo como eje fundamental la cooperación.

Aumentar su posicionamiento en el mercado interno y externo, porque pueden:

- Acceder mas fácilmente a la información, conocer nuevas oportunidades de mercado que le permitirán incrementar sus ventas y capturar nuevos clientes.

- Innovar sus actividades productivas, recibiendo capacitación sobre los beneficios de la asociatividad, Así como de clientes, instituciones del estado y educativas.

Lineamientos de Trabajo para el Grupo Estratégico.

Para que el grupo estratégico se convierta en una alternativa real que conduzca a los artesanos del municipio de Ilobasco a resolver los problemas de su baja productividad en el mercado, es necesario realizar algunas actividades comunes, que serán clave para el buen funcionamiento del Grupo Estratégico.

La conformación de un Grupo Estratégico en el municipio de Ilobasco, vendría a combatir la grave crisis de innovación en el municipio, situación que afecta al resto del sector artesanías de El Salvador.

1. Aplicación de la Organización Funcional en El Grupo Estratégico.

Con respecto al funcionamiento del Grupo Estratégico que se pretende conformar en el Municipio de Ilobasco, es necesario establecer la forma de organización que debe asumir el G.E, que le permita lograr los beneficios que ya han sido planteados y se pretende por medio de la gestión del mismo.

De una buena organización depende que los objetivos planteados sean alcanzados y no de cualquier forma sino de una manera satisfactoria.

Este tipo de organización se refiere a la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una organización, en este del tipo asociativo que aglutina a talleres de artesanías que conforman el Grupo Estratégico, aquí se aplica el principio de especialización de las funciones para cada tarea por parte de los artesanos miembros del Grupo Estratégico.

La organización funcional es la base de uso más común para la estructura de actividades que se hayan presentes en algún nivel de la estructura organizativa de casi de todo tipo de organización.

a. Ventajas de la Aplicación de la Organización funcional.

Aplicando la guía de organización para el caso del grupo Estratégico se plantean las ventajas principales de esta, las cuales son:

- Cada uno de los comités o grupos que conformen la estructura del Grupo Estratégico, realiza únicamente sus funciones previamente definidas.
- Se le da énfasis en la especialización de áreas específicas, tales como: calidad, diseño, mercadeo, producción, administración y finanzas.
- Debido a que los miembros del Grupo estratégico son talleres del mismo sub sector y se logra una comunicación directa y más rápida.
- Se potencia la capacitación de los miembros del grupo, en áreas antes mencionadas.
- Se obtiene beneficios de la colectividad tales como:
 - Reducción de Costos.
 - Garantía de un fondo común para acceder a créditos.
 - Posibilidad de realizar actividades de promoción y publicidad.
 - Mayores utilidades por ventas.

Existen diferentes clases de comités o equipos que realizan funciones administrativas, los que realizan funciones técnicas, y los que realizan el estudio de problemas y aquellos que proveen recomendaciones.

La organización funcional resulta adecuada en el sentido que la organización de un Grupo estratégico esta basada en el trabajo sinérgico realizado por equipos o comités formados por los mismos artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico y supervisados y apoyados por personal técnico y profesional de la institución ejecutora del proyecto.

Para la implementación de la organización en el Grupo Estratégico es necesario establecer primeramente como será la organización, es decir, cuales áreas serán consideradas en dicha organización. En relación al diagnóstico realizado al sector Artesanías de El Salvador se consideraron las principales áreas de gestión de los talleres de artesanías, en las que se pretende mejorar el desempeño de estos.

Además es importante señalar el número de talleres que pertenecerán al Grupo Estratégico ya que esto refleja el número de artesanos que participan en la organización del Grupo y en

la conformación de los diferentes equipos de trabajo dentro de dicha organización. Partiendo del diseño y la concepción de los grupos estratégicos, así como de la realidad propia del municipio seleccionado (Ilobasco), es decir el número de talleres que eventualmente estarían interesados en participar en la aplicación de la propuesta de trabajo con carácter asociativo esta definido bajo criterios. Como ya se mencionó los criterios y las razones en base a las cuales se estableció el número de talleres que deben pertenecer al grupo Estratégico están:

Cuadro E18: Criterios para establecer el tamaño del grupo

CRITERIOS
Facilidad de obtención de Asistencia Técnica como asociados
Conformar cada uno de los equipos de trabajo por lo menos dos artesanos
El numero de talleres interesados en participar en la conformación del grupo Estratégico deben ser por lo menos seis
La institución ejecutora debe apoyar la actividad a través de los CEDART

Fuente: Etapa de Diseño

En atención a estos criterios el número mínimo de talleres que formaran parte del grupo Estratégico será de ocho, lo que asegura la consolidación de la estructura organizativa.

En base a ello, y teniendo como base la información recopilada a través de encuestas y entrevistas a artesanos del municipio de Ilobasco, se presentan a continuación los nombres y datos generales de los talleres que conformarán el Grupo Estratégico en dicho municipio.

- Artesanías Kiko
- Taller El Rinconcito
- El Centro Típico
- Cerámicas Dorian
- Artesanías Jaragua
- Taller Antonieta
- Cerámicas Joselyn
- Artesanías Melisa

Cada uno de los talleres mencionados anteriormente presenta características particulares y a la vez comunes, siendo importante ambos escenarios.

Cuadro E19: Información de un grupo de talleres que elaboran artesanías en el Municipio de Ilobasco

		TALLERES							
ÁREA	PREGUNTA	ANTONIETA	DORIAN	JARAGUA	KIKO	SAN PEDRO	EL CENTRO TIPICO	JOSELYN	MELISA
General	cantidad de artesanos	5	4	4	5	6	5	6	5
	que tipo de artesanías elabora	Decorativas	Decorativas	Decorativas	Decorativas	Decorativas	Decorativas	Decorativas	Decorativas
Administración	realizan planes de trabajo	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Producción	cambia el diseño de productos	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	capacitación que ha recibido	procesos, formas	Diseño	Diseño	procesos, formas	mercadeo	diseño	procesos, y diseños	procesos, formas
	producción mensual	650 piezas	800 piezas	600 piezas	650 piezas	700	500 piezas	500 piezas	650 piezas
Mercadeo	sistema de compras	al contado	al contado	al contado	al contado	al contado	al contado	al contado	al contado
	sistema de ventas	al contado y crédito	al contado	al contado	al contado y crédito	al contado y crédito	al contado	al contado y crédito	al contado y crédito
	periodo de cobro	1 semana			1 semana	30 días		15 días	1 semana
	promedio de ventas mensual	6,000	4,500	5,000	6,000	6,500	6,500	6,000	6,000
Financiera	lleva registros contables	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO
	como establece el precio	en base a costos	en base a costos	en base a costos	en base a costos	en base a costos	a la competencia	en base a costos	en base a costos
	origen de los fondos	capital propio	capital propio	capital propio	capital propio	capital propio	capital propio	capital propio	capital propio
Exportación	exporta	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI
	destino de la exportación	Guatemala	C.A		Guatemala	Guatemala y Nica		Honduras, Nica	Honduras
	Forma de exportar	cuenta propia	CEDART		cuenta propia	asociación con otros		cuenta propia	cuenta propia
	conoce los tramites								
	de exportación fuera de C.A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: entrevista realizada a talleres de artesanías de Ilobasco

Después de conocer los talleres que presentan interés en formar parte del Grupo Estratégico, es necesario establecer la forma de trabajo que se seguirá dentro de este, por ello, se define una estructura que represente la organización del Grupo, así como la metodología de trabajo a seguir.

La conformación de equipos de trabajo dentro del Grupo Estratégicos estará coordinada por un supervisor y los miembros de cada equipo se integrarán según su potencial y preferencia. Los equipos de trabajo de la organización estarán relacionados íntimamente entre sí, ya que corresponden a las principales áreas de gestión planteadas para el Grupo Estratégico. Por supuesto las funciones de cada uno de los equipos de trabajo vinculados a las principales de áreas de gestión como ya se mencionó serán definidas de forma clara y explícita fomentando con ello la especialización de los equipos. La capacitación en esta nueva forma de trabajo para los artesanos tiene un costo, que se pretende adquirir a través de un fondo especial llamado FAT/PAC⁷⁶, fondo que fomenta el trabajo asociativo entre micro y pequeñas empresas.

El establecimiento o definición de la estructura organizativa que tendrá el grupo, con la participación de los artesanos y el personal técnico y profesional de la institución ejecutora del proyecto queda definida de la siguiente manera:

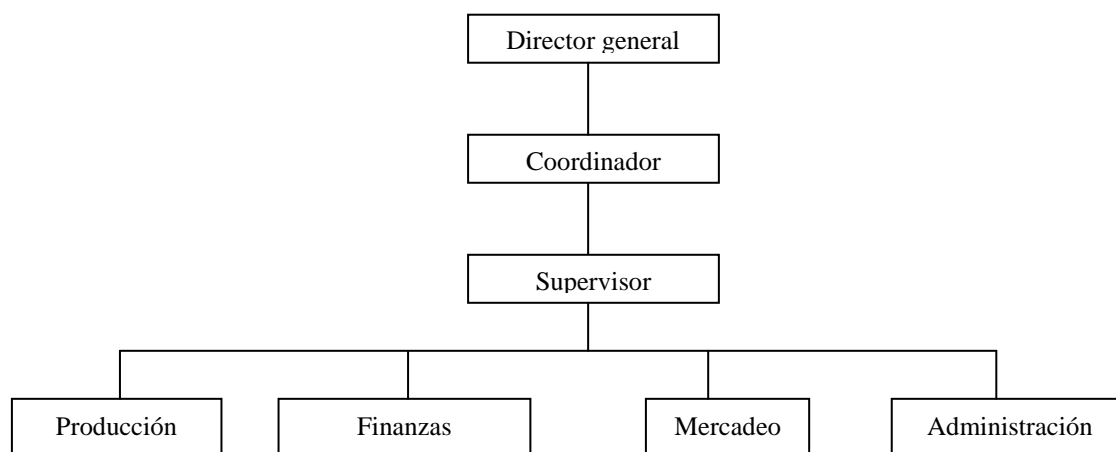


Figura E9. Esquema de organización del G.E

Cada uno de los equipos de trabajo debe conocer sus responsabilidades, sus funciones y sus metas hacia donde quieren llegar. Para ello se han establecido para cada uno de ellos sus

⁷⁶ Fondo de Asistencia Técnica para la Asociatividad

objetivos, funciones y las actividades que cada uno de ellos deben realizar, El siguiente esquema presenta la estructura de los equipos.

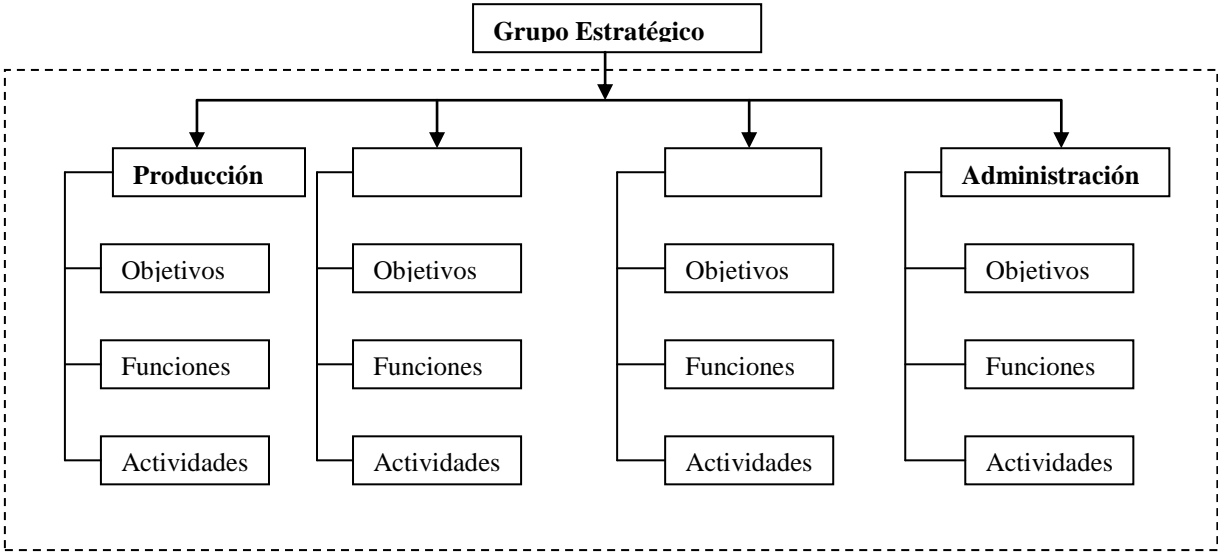


Figura E10. Esquema por equipos del G.E

Director General.

Esta entidad tiene íntima relación con la institución gestora del proyecto que es CONAMYPE, ya que servirá de nexo entre el grupo Estratégico y esta. Actualmente CONAMYPE realiza una evaluación o auditoría cada año a los proyectos apoyados por esta, en coordinación con el Centro de Desarrollo Artesanal de Ilobasco, cuya dirección está adjudicada a la institución conocida por sus siglas ATA (Ayuda a Artesanos). El coordinador y supervisor técnico también pertenecen a la institución ejecutora a la cual ha sido adjudicado el proyecto. Esta organización funcionará permanentemente cuando los equipos de trabajo ya estén formados. Las funciones de estos órganos directivos se especifican con detalle en el manual de puestos de la Implantación del Proyecto.

El tiempo esperado para el cual el Grupo Estratégico comience a funcionar como tal es de 18 meses aproximadamente, tiempo durante el cual los artesanos, recibirán capacitación

sobre la metodología de trabajo asociativo y organización funcional, además recibirán consultoría en áreas específicas de gestión de sus talleres.

b. Objetivos y funciones de los equipos de trabajo dentro del Grupo Estratégico

Es importante establecer claramente los objetivos que cada uno de los equipos de trabajo dentro del Grupo estratégico van a seguir o que les servirán como guías a la hora de desempeñar sus funciones y realizar sus actividades. A continuación se presentan los objetivos y funciones para cada uno de los equipo de trabajo según su área.

ADMINISTRACIÓN.

Objetivo:

Desarrollar la capacidad administrativa de los talleres de artesanías, pertenecientes al G.E para lograr una mayor eficiencia desde el punto de vista organizacional
--

Funciones:

- ✓ Buscar los beneficios de las economías de escala en la adquisición de los volúmenes de materias primas.
- ✓ Gestionar y programar los diferentes módulos de capacitación en las áreas de gestión interna de los talleres.
- ✓ Elaboración de un plan de trabajo para los diferentes comités del grupo estratégico.
- ✓ Promover el desarrollo organizacional de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Coordinar esfuerzos con instituciones que apoyan al sector y con los mismos talleres.
- ✓ Programar la participación de los talleres pertenecientes al grupo estratégico en eventos como ferias y exposiciones de promoción de artesanías.
- ✓ Elaborar informes sobre las actividades realizadas.
- ✓ Crear y mantener una base de datos actualizada de los talleres pertenecientes al grupo Estratégico.

MERCADEO.

Objetivo:

Lograr el posicionamiento de las artesanías del Grupo Estratégico de forma competitiva tanto en el mercado local como internacional para obtener mayores utilidades

Funciones:

- ✓ Buscar nuevos mercados para la comercialización de las artesanías que son producidas por los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Establecer los diferentes canales de comercialización utilizados por el grupo estratégico para hacer llegar sus productos hasta los clientes.
- ✓ Realización de análisis de la demanda para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores.
- ✓ Definir las actividades y estrategias de promoción y ventas para dar a conocer las artesanías producidas por los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Diseñar las solicitudes de producción según el tipo de artesanías hacia los diferentes talleres que conforman el grupo estratégico.
- ✓ Recibir las artesanías empacadas listas para su entrega o envío hacia los clientes.

PRODUCCIÓN

Objetivo:

Aumentar la productividad y eficiencia de los talleres de artesanías pertenecientes al G.E para obtener productos competitivos.

Funciones:

- ✓ Planificar la producción de artesanías según la capacidad instalada de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Buscar los mejores proveedores de materias primas, materiales e insumos para los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Adquirir la materia prima necesaria para elaborar las diferentes artesanías.

- ✓ Diseño y elaboración de prototipos, patrones o moldes para elaborar las diferentes artesanías en cada uno de los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Elaborar las órdenes de producción para cada taller del grupo estratégico.
- ✓ Establecer los puntos de control de la calidad en el proceso de producción para el aseguramiento de esta en las artesanías que cada taller elabore.
- ✓ Gestionar la Capacitación a los artesanos como supervisores de calidad para asegurar la calidad de sus productos.
- ✓ Entregar el producto terminado y empacado al equipo de mercadeo del grupo estratégico para su posterior comercialización.

FINANCIERO-CONTABLE

Objetivo:

Controlar los costos que se incurren en la elaboración de los productos, para establecer un precio real que sirva de insumo para la toma de decisiones

Funciones:

- ✓ Gestionar la capacitación a los artesanos en materia de costeo para controlar todos los costos incurridos en la elaboración de los productos.
- ✓ Establecer por medio del costeo de los productos el precio de cada uno de estos.
- ✓ Creación y desarrollo de un sistema contable que permita tener una información contable ordenada de la actividad realizada.
- ✓ Analizar la información contable a través de la determinación de parámetros financieros.
- ✓ Buscar y gestionar los recursos económicos para el ejercicio de la actividad productiva de todos los talleres pertenecientes al grupo estratégico.
- ✓ Establecer un fondo común para los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico como garantía para acceder a créditos.

Para poder acceder a las diferentes capacitaciones que se contemplan en la implantación del modelo es necesario contar con el aporte de los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico, correspondiente al 20% de la inversión total.

Así mismo es necesario establecer un ahorro común que sirva para pagar los gastos de la asociación y sirva además de garantía para acceder a créditos. Para tal efecto se establece una cuota mensual por taller de \$ 33.65 / mes

Actividades del equipo de Producción

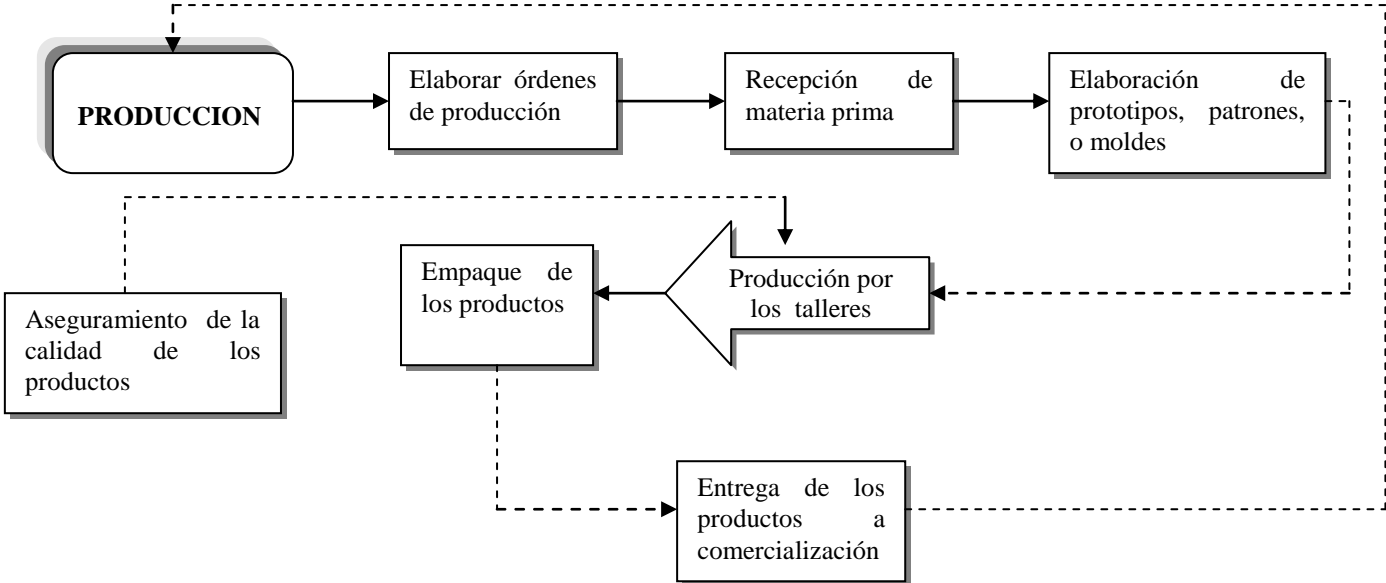


Figura E11. Esquema del funcionamiento del equipo de Producción del G.E

Actividades del comité o equipo de Mercadeo.

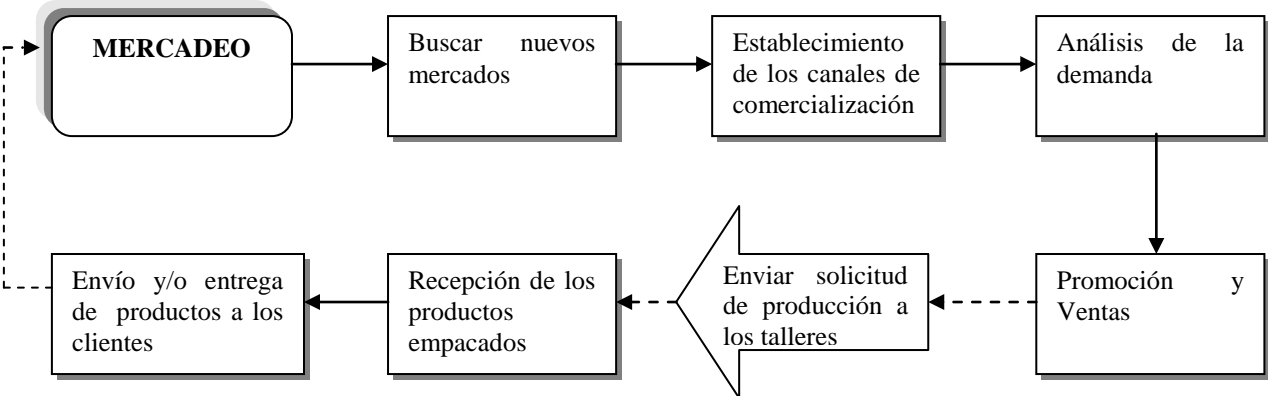


Figura 12. Esquema del funcionamiento del equipo de Mercadeo y Ventas del G.E

Actividades del comité o equipo de Administración.

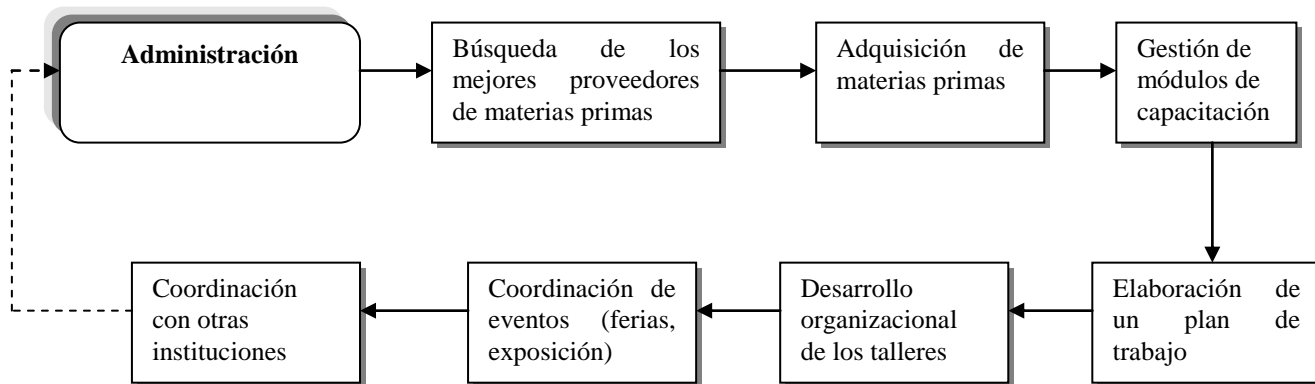


Figura E13. Esquema del funcionamiento del equipo de Administración del G.E

Actividades del comité o equipo de Finanzas.

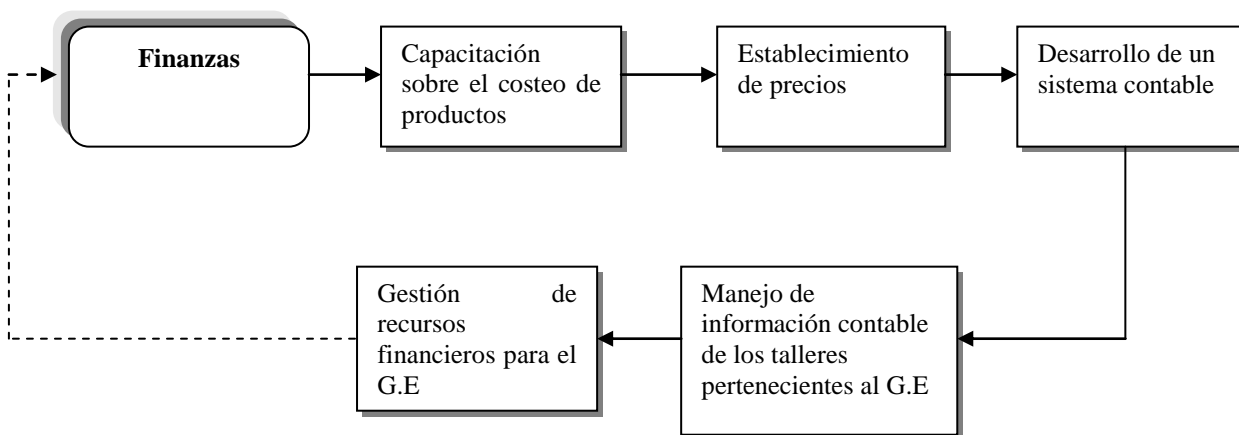


Figura E14. Esquema del funcionamiento del equipo de Finanzas del G.E

Resumen de la inversión necesaria para la implementación de Organización Funcional dentro del Grupo Estratégico en el municipio de Ilobasco se presenta a continuación.

Tabla E62. Inversión para la organización funcional

Modelo Organizativo	Inversión/ mes (\$)	Tiempo de Ejecución	Inversión Total (\$)
Organización Funcional	1,090 ⁷⁷	3 meses	3,270

Fuente: CONAMYPE

2. Aplicación Del Proceso De Diseño Al Grupo Estratégico.

Las constantes exigencias de los clientes y su deseo por tener artículos de uso exclusivo, obliga ha tener una alta representatividad en el mercado, debido ha esto es necesario tener una gran diferenciación con relación a otras artesanías, esta diferenciación debe garantizar un buen posicionamiento en el mercado, ya que con ello se tendrá identidad como grupo. Para lograr la representatividad en el mercado es necesario manejar diseños exclusivos que solo este grupo los utilice y los comercialice, esto garantizara que los clientes que adquieran estos productos, tendrán diseños exclusivos que ningún otro les pueda ofrecer.

Aplicación De La Técnica.

La diferenciación es un aspecto muy importante, como grupo estratégico ya que de esto depende la presencia y representatividad que el grupo tendrá en el mercado, ya que debe poseer productos (Miniaturas), con diseños exclusivos que solo ellos produzcan.

La técnica que ayudara al grupo estratégico, a aumentar la variedad de diseños de manera exclusiva es el proceso de diseño, para el cual se deben seguir los siguientes pasos para su aplicación:

1. La Formulación del problema.
2. Análisis del problema.
3. Búsqueda de soluciones.
4. Toma de decisiones.
5. Especificación de la Solución.

⁷⁷ Es la cuota del FAT Asociativo mensual que se pagara.

La aplicación de la Técnica al Grupo Estratégico, se debe tener la participación de todos los miembros al momento de desarrollar cada paso, la consultoría desarrollara cada paso en reuniones donde se tome en cuenta las opiniones de cada artesano, se discutan y se concreten en propuestas sólidas.

Desarrollo de la Técnica.

a. Paso 1. Formulación del Problema.

En la formulación del problema, el Grupo se pone de acuerdo en plantear en forma de pregunta cual es el problema actual con sus diseños. Para lo cual se llego a la siguiente pregunta:

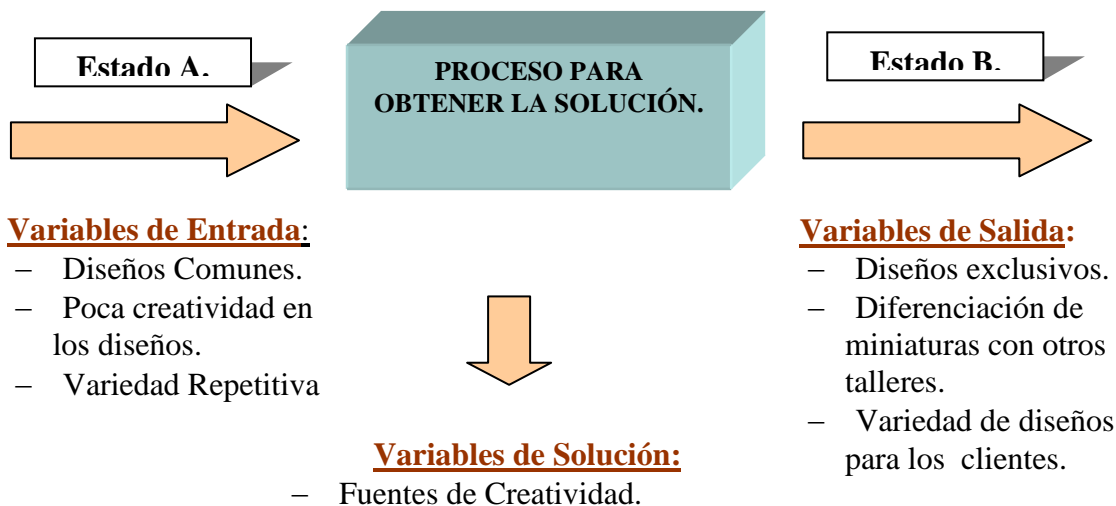
¿Cómo podemos aumentar la variedad de diseños en miniaturas de barro, de tal manera que tengan una mayor aceptación en mercados tanto nacionales como internacionales y que nos diferencien por la exclusividad de nuestros diseños de otros artesanos?

Valoración de la Pregunta:

Contar una mayor variedad de diseños exclusivos de miniaturas, garantizaría que el cliente tendría mayor variedad para comprar, pero también se le garantizaría que los diseños que se le ofrecen no se los ofrecen otros, por lo tanto compraría productos exclusivos. Esto generara un aumento en la cartera de clientes por la exclusividad de los productos.

b. Paso 2. Análisis del Problema.

El grupo procede a plantearse las condiciones actuales del problema así como las diferentes variables que este presenta y tanto los criterios y restricciones que la solución tendrá.

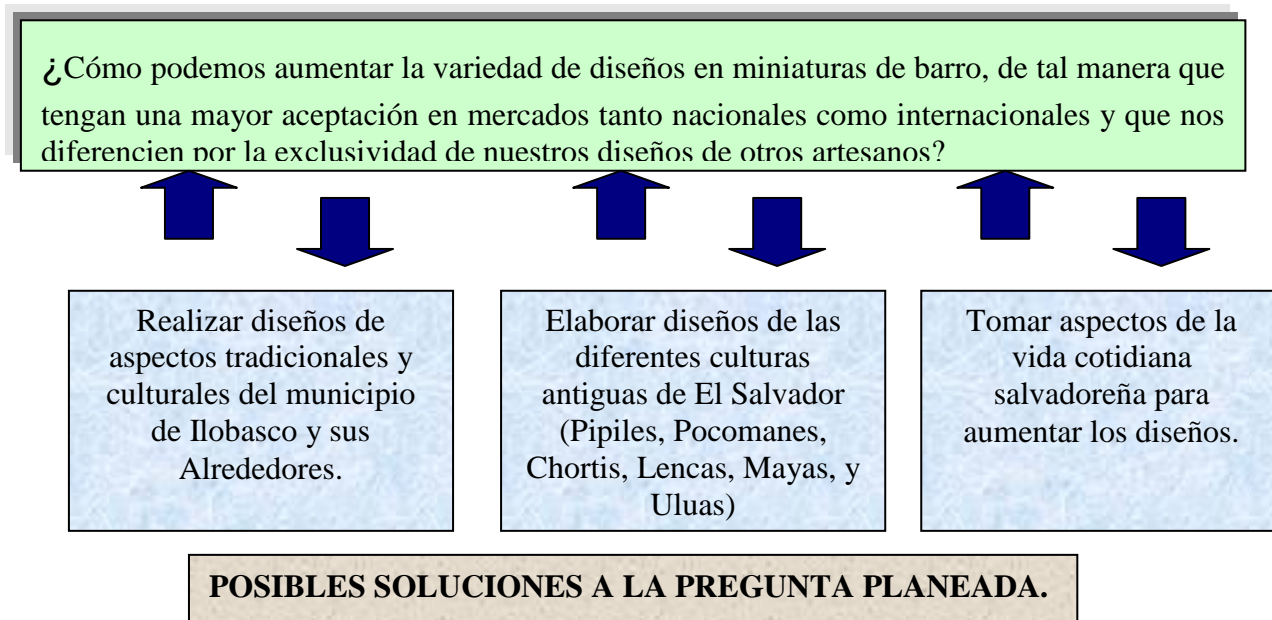


Restricciones:
Que los diseños propuestos representen la belleza de la cultura salvadoreña, para garantizar la identidad cultural tanto a nivel nacional como internacional.

Criterios:
Costo no muy elevado al actual.
Factibles de elaborar.
Atractivos a los gustos de los clientes.

c. Paso 3. Búsqueda de Soluciones.

La búsqueda de soluciones consiste en plantear con todos los artesanos del Grupo, las posibles soluciones al problema tomando en cuenta las consideraciones del paso anterior. Se planearon las siguientes posibles soluciones según la pregunta planteada en el paso 1:



Las alternativas de solución, planteadas han tomado como base la cultura salvadoreña, como fuente de innovación.

d. Paso 4. Toma de Decisiones.

Para la toma de decisiones se listan las alternativas del paso anterior:

- 1) Realizar diseños de aspectos tradicionales y culturales del municipio de Ilobasco y sus Alrededores.
- 2) Elaborar diseños de las diferentes culturas antiguas de El Salvador (Pipiles, Pocomanes, Chortis, Lencas, Mayas, y Uluas)
- 3) Tomar aspectos de la vida cotidiana salvadoreña para aumentar los diseños.

Para la toma de decisiones hay que tomar en cuenta, los criterios y restricciones planteadas en el paso 2 y armar una pequeña matriz.

1: Bajo.

2: Medio.

3: Alto

Tabla E63: Evaluación de propuestas para diseño

Alternativas	Criterios.			Total.
	Costo no muy elevado al actual.	Factibles de elaborar.	Atractivos a los gustos de los clientes.	
1) Realizar diseños de aspectos tradicionales y culturales del municipio de Ilobasco y sus Alrededores.	1	1	3	5
2) Elaborar diseños de las diferentes culturas antiguas de El Salvador (Pipiles, Pocomanes, Chortis, Lencas, Mayas, y Uluas)	2	1	2	5
3) Tomar aspectos de la vida cotidiana salvadoreña para aumentar los diseños	1	1	2	4

Fuente: Autores GMP

La evaluación es realizada tanto por los capacitadores, como el personal del Grupo Estratégico ya que son los artesanos los que fabricaran los productos.

Las alternativas 1 y 2 son las mayor mente factibles de elaborar, ya que también cumplen con las restricciones, la alternativa 3, se encuentra muy Repetitiva, por lo cual no es factible.

Detalle general de la Alternativa.

Ya que la solución estará orientada ha aspectos culturales del quehacer de nuestros antepasados y de Ilobasco, hay variadas fuentes donde se puede indagar sobre ellas, ejemplo: CONCULTURA, MUSEO NACIONAL, SITIOS ARQUEOLÓGICOS, etc. en estos lugares hay mucha fuentes que se pueden tomar de referencia para aumentar los diseños de las artesanías, ya que nuestra cultura antepasados es rica en diseños y creatividad que son muy atractivas para la comercialización ya que son muy apreciadas tanto en mercados nacionales como internacionales.

e. Paso 5. Especificación de la Solución.

Teniendo en cuenta la alternativa elegida la cual es:

Tomar de referencia la cultura de nuestros antepasados como la de Ilobasco para fuente de inspiración.

Se procede a especificar la solución, la solución planteada se realizara para diseños en madera y barro.

Diseño en Barro.

El diseño seleccionado en Barro para la miniatura pertenece a la cultura pipil con influencia maya, con esto se persigue resaltar la identidad cultural del país.

Los criterios tomados para la realización de este diseño son los siguientes:

- ✘ Representatividad de la Cultura Salvadoreña.
- ✘ Factibilidad de elaboración.

Los criterios se establecieron tanto por los capacitadores como por los miembros del Grupo estratégico.

Para la realización del diseño se siguen los siguientes pasos:

- Mediadas del Diseño.
- Materiales A Utilizar.
- Operaciones Necesarias
- Consideraciones Importantes.

1. Medidas del Diseño.



Figura E15. Diseño

La pirámide interna que llevara la miniatura tendrá las medidas siguientes:

Largo: 2.5 cm.

Ancho : 2.0 cm.

Alto: 1.5 cm.

La Pirámide del Tazumal mostrada pertenece a la cultura pipil, este diseño Será elaborado en barro en producto de miniatura, el cual no es nada común en este tipo de producto.

Materiales a Utilizar.

- Barro.
- Agua.
- Colores Barrocos y rupestres en tonalidad oscura (no necesariamente hay que utilizar colores)

- Yeso (no necesariamente).

3. Operaciones Necesarias.

6. Preparación del molde de yeso (no necesariamente).
7. Preparación del barro.
8. Moldeo del barro ya sea manual o en molde.
9. Secado .
10. Pintado
11. Empaque.

4. Consideraciones Necesarias.

Para el caso de la base y la cubierta son necesarios elaborar moldes, para el diseño interno el moldeo de la figura se realiza de manera manual.

Tabla E64: Inversión requerida para la guía de diseño de productos

Capacitación	Costo/ mes (\$)	Duración	Costo Total (\$)
Proceso de Diseño	1,090 ⁷⁸	1	1,090

Fuente: CONAMYPE

3. Implementación De Una Guía De Comercialización Para El GE

Dentro del mercadeo las ventas son el proceso de comunicación mediante el cual se trata de convencer al consumidor potencial de que los beneficios que va a adquirir con la adquisición y uso de un producto o servicio son mayores que el precio por adquirirlos y superiores a los beneficios ofrecidos por los competidores.

⁷⁸ Es la cuota del FAT Asociativo mensual que se pagara.

Para el caso de las empresas que integran el GE, el mercadeo se dedicará a la mejor elección de consumidores potenciales, así como a darle promoción adecuada a los productos elaborados de tal manera que estos sean reconocidos como únicos y exclusivos de nuestro país.

a. Selección de Mercados

De la etapa de diseño se tiene que los mercados a los cuales se pretende llegar por medio del GE son los siguientes:

Cuadro E20: Mercados seleccionados.

Mercados Seleccionado
El Salvador
Centro América
Panamá
Rep. Dominicana.
Estados Unidos.
Canadá.

Fuente: GMP

De los países destinos para la comercialización de las artesanías, tres de ellos (Estados Unidos, Rep. Dominicana y Canadá) hablan idioma diferente al español (Ingles), por lo que para la aplicación de la guía se toma en cuenta esa variable.

Para promocionar el producto:

Recuerde que el modelo de GE se implementaría en el municipio de Ilobasco, por lo que la aplicación ira enfocada al sub-sector barro.

- Se deben crear panfletos que contengan información acerca de los productos que elabora el GE (poner nombre), el panfleto debe ser en dos idiomas, Español e Ingles.(ver anexo 29).
- El posicionamiento de las artesanías debe ser de alta calidad, por lo que los controles que deben seguirse se detallan en la implementación de la guía de Calidad y Exportación.
- La búsqueda de nuevos mercados se hará con ayuda del Ministerio de Economía, CENTREX, TRADE PONT. Instituciones que han realizado estudios de mercado que ayudan a contactar los nuevos mercados.

- La publicidad debe ser elaborada por el GE mediante los siguientes medios:
 - Venta personal: dos de los integrantes del GE (del Área de Mercadeo y personal directivo de la organización) harán visitas a hoteles, centros comerciales, tiendas exclusivas de artesanías etc. En donde publicitaran y venderán los productos elaborados por el GE, para lo cual deberán andar panfletos como los mostrados en el anexo 29 y un catálogo de precios que se han obtenido por medio de la implementación de la guía de contabilidad y costeo.
 - Publicidad audio visual: para este tipo de publicidad se han contactado programas televisivos y radiales que realizan reportajes de carácter social y cultural (Hola El Salvador, lo nuestro, los hablantes salvadoreños) que muestran interés por hacer reportajes acerca de lo que son los GE, quienes lo conforman, que hacen, productos que elaboran, lugar de ubicación, etc. Este tipo de reportaje no tendrán ningún costo para el GE. También con instituciones que apoyan al sector como CONAMYPE y CASART incluirán links o direccionador en sus páginas web que conecten con la página web del grupo estratégico, tal como se muestra en la etapa de diseño. También instituciones como CORSATUR incluirá dentro de sus publicaciones (revistas) información y publicidad del G.E, siempre y cuando sea planificado con anticipación.
- El GE realizara pequeñas ferias del barro en diferentes lugares como hoteles, ministerios (CONCULTURA), universidades, centros comerciales etc. además de asistir a las ferias organizadas por CASART, CONCULTURA y otras instituciones.

Las ferias organizadas por el grupo estratégico contarán con el apoyo del Centro de Desarrollo Artesanal de Ilobasco y como parte fundamental de la promoción de sus productos contará con el apoyo de ATA (Ayuda a Artesanos), para la coordinación de estos. ATA, realiza este tipo de actividades tanto a nivel Nacional como Internacional.

Haciendo uso de panfletos o catálogos de promoción desarrollados por el Grupo Estratégico, puede ser incluidos junto a muestras de artesanías y en el programa “Comercio con Muestras”

Tabla E65. Requerimientos para la aplicación de la comercialización

Descripción	Costo/ mes (\$)	Duración (mes)	Costo/total (\$)
Capacitación	1,090	2	2,180
Comunicaciones	60	2	120
Internet	35	2	70
TOTAL			2,370

Fuente: CONAMYPE

Los costos en que se incurren este caso son solamente de Capital de trabajo para andar haciendo las visitas personales, o cuando se participa en las ferias, además de gastos de teléfono que se incrementarían debido a las llamadas que se tendrían que realizar para conseguir contactos con instituciones ya sea para publicidad, financiamiento, ventas etc, otro gasto sería el de Internet que puede ser por cable y que actualmente se cobra aproximadamente \$ 35.00 mensuales.

Una Actividad local que el Grupo Estratégico incluirá en su trabajo promocional dentro y fuera del municipio es la participación en las fiestas patronales del Municipio de Ilobasco que se llevan a cabo en el mes de Octubre con la realización de la feria del barro, la cual será publicitada no solo en el municipio sino también a nivel nacional

Para la realización de esta feria se han planteado algunas actividades de promoción del evento:

Tabla E66: Requerimientos para la promoción

Paquete de Promoción.	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Afiches	500	1.37	685.00
Periódico	1	285.71	285.71
Volantes	1000	0.02	20.00
TOTAL			990.71

Fuente: CASART

También se buscara apoyo para promocionar el evento en radio y televisión, como un aporte a la cultura. Además la promoción internacional se realizara a través de las páginas Web de instituciones que apoyan al sector .

Logística del Evento.

Lugar del evento.

Gestionar los permisos correspondientes para la realización de la feria en la Alcaldía Municipal de Ilobasco.

Búsqueda de Apoyo para el Evento.

Solicitar apoyo financiero y/o Promocional a instituciones tales como: CONAMYPE, ATA, CASART, Alcaldía de Ilobasco, CONCULTURA, ISTU, CORSATUR, Radios, Televisoras y Empresas de apoyo Comercial (patrocinadores).

Seguridad para el Evento.

Solicitar a la Policía Nacional Civil de Ilobasco, seguridad para los días que dure el evento

Adecuación y Ambientación del Local.

- ▲ Solicitar el préstamo de canopis a instituciones locales.
- ▲ Alquiler de canopis.
- ▲ Alquiler de equipo de sonido y perifoneo
- ▲ Preparación de Puestos Individuales (cada artesano será el encargado de preparar su puesto).

En resumen el grupo estratégico coordinara el evento junto a la institución ejecutora del proyecto del Centro de Desarrollo Artesanal de Ilobasco. De igual manera que esta puede desarrollar otro tipo de evento no solo a nivel local, teniendo como base una buena planificación del evento.

El grupo estratégico también puede participar en ferias internacionales a través de ATA (Ayuda a Artesanos), la cual despliega los productos de artesanos como muestras alrededor del mundo tales como:

- ◆ La feria del regalo internacional en Nueva York.
- ◆ La feria del regalo internacional en San Francisco.
- ◆ Ambiente y tendencias en Francfort, Alemania.

EVALUACIONES
DEL GRUPO
ESTRATEGICO

F. EVALUACIÓN SOCIO - ECONOMICA.

El objeto de realizar una valoración económica social de un proyecto es para verificar que el uso de los recursos necesarios para su operación y realización posterior permita obtener los beneficios que se esperan y su maximización, y que además contribuyan de forma directa o indirecta al desarrollo de las personas íntimamente relacionadas con el proyecto.

Así mismo es importante determinar, si el proyecto justifica el consumo de recursos escasos (recursos naturales, capital, personal directivo, técnico y calificado) buscando el aprovechamiento al máximo de los recursos.

Los beneficios esperados que un proyecto de tipo competitivo puede proporcionar a los productores son muchos por contribuir con ventajas para los pobladores, no solo generadas por el proyecto mismo, sino también por las consecuencias indirectas del mismo, en áreas como el abastecimiento de materia prima, comercio para la zona, transporte, etc.

Para el caso del Grupo Estratégico compuesto por varios talleres, se mencionan los siguientes beneficios sociales:

- Generación de empleo.

La creación de una organización de este tipo, propicia la generación directa de empleos, que beneficiarían la situación económica de los artesanos del municipio, ya que se requiere mano de obra, tanto en la elaboración de artesanías (Proceso), en la dirección de la organización (administración), y en la venta del producto terminado (comercialización), lo que implica la utilización de personal para realizar dichas actividades. ATA (Ayuda a Artesanos), que es una institución de apoyo fundamental para el sector particularmente para el Municipio de Ilobasco, y a partir de su experiencia ayudando a artesanos alrededor del mundo afirma que aquellos talleres que han alcanzado una condición competitiva a través de un proceso de mejora continua y de una experiencia asociativa presentan un crecimiento considerable que les permite obtener mayores utilidades especialmente de actividades como la exportación. Por ello puede afirmarse que el grupo estratégico contribuye a la generación de empleo en un 40%, lo que equivale a 3 empleados por taller, el grupo estratégico generaría 24 empleos directos. En el sentido que al aumentar el volumen de la demanda se hace necesario contratar ha artesanos para poder cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes

Además, de la creación directa de empleos, existirá la creación indirecta de empleos a través de la expansión y crecimiento que pueda tener el grupo estratégico de manera que pueda haber mas personas solicitadas para participar en la labor productiva de artesanías, además de promover otras actividades tales como: la afluencia de turistas hacia la zona por lo cual se verían beneficiados los establecimientos como: venta de comida, tiendas, salas de venta de los artesanos, etc.

- Disminución de la migración hacia las ciudades.

La creación de un modelo de organización para talleres de artesanías con carácter asociativo en el Municipio de Ilobasco lo hace mas atractivo y a los Municipios aledaños a este, ya que la existencia de un modelo de organización estratégica contribuye en cierta medida a la disminución de la migración de personas hacia las ciudades, debido a la existencia de empleo permanente en la zona, incluso podrían motivarse la creación de nuevos talleres de artesanías o la consolidación de los ya existentes.

- Mejora las condiciones de vida de los artesanos que forman parte del grupo Estratégico, es decir, mejorar el nivel de vida de los habitantes de las zonas que se verán beneficiadas por la elaboración de artesanías con perspectivas hacia la exportación, debido a la incorporación de valor agregado a la materia prima y como consecuencia desarrollar una efectiva comercialización de las mismas. Uno de los principales beneficios que estos recibirían, es una mejora en el ingreso económico, ya que el Ingreso promedio mensual por grupo familiar⁷⁹ en el municipio de Ilobasco es de 1,000.00 colones, teniendo incrementos anuales del 50%.

Percibiendo mayores ingresos, los artesanos pueden mejorar sus condiciones de vida y de su grupo familiar además del hecho que se fomenta una visión de crecimiento empresarial en ellos mismos y sus descendientes.

- Beneficiados directos con la creación del Grupo Estratégico.

La organización modelo “ Grupo estratégico tiene como principal objetivo beneficiar directamente a pequeños productores de artesanías, especialmente que elaboren artesanías en barro dentro de la región donde se establecerá el Grupo Estratégico, de manera que estos

⁷⁹ Grupo familiar compuesto por 4 personas según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos.(DIGESTYC)

pequeños artesanos podrían beneficiarse doblemente, ya que al asociarse obtendrían beneficios económicos de esta labor.

- Entre otros de los beneficios importantes de este proyecto, es la generación de empleos para los proveedores encargados de la generación de los insumos o materias primas (locales) necesarias para la elaboración de las artesanías en barro del Grupo Estratégico, se da un incremento aproximadamente de un 30%⁸⁰ para exportación. Al implantarse el modelo, este resultaría atractivo para los artesanos que elaboran artesanías en barro, lo que provocaría una expansión de la elaboración de estas, generando con ello empleos para los pobladores de la zona, mejorando su calidad de vida y contribuyendo al desarrollo de esta.
- Crecimiento en materia de conocimientos técnicos con respecto a la elaboración de artesanías especialmente con calidad de exportación para los artesanos pertenecientes al Grupo Estratégico, al proponer mejoras en los procesos de transformación del barro y permitir al sector artesanal mejorar su productividad, como también extender la comercialización de estos productos en el ámbito nacional e internacional.

G. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Este tipo de evaluación es importante cuando se desea evaluar el desempeño de una organización, para este caso el Grupo Estratégico. La asociatividad permite a los artesanos obtener beneficios que antes no experimentaban, en razón a ello existe una metodología que permite como una organización ha mejorado organizacionalmente, lo que se traduce en beneficios para la misma, en aspectos relacionados con las principales áreas de gestión de esta.

Para el Grupo Estratégico la evaluación desde el punto de vista competitivo es importante y está determinada a realizar por el personas directivo y técnico de la institución ejecutora del proyecto, ya que permite establecer el nivel de desempeño alcanzado por este, después de implementadas las estrategias, ya que la propuesta contribuye a elevar la competitividad en costos mediante la aplicación del sistema de contabilidad & costeo y la aplicación de planificación de la producción; también contribuye a llevar la competitividad en

⁸⁰ Según las proyecciones del taller tipo

diferenciación mediante la aplicación del proceso de diseño para obtener nuevos y mejores productos.

Existen normas que ofrecen lineamientos para realizar una evaluación del tipo competitivo, una de ellas son las normas GEO –98 que son un conjunto de 7 áreas y 36 factores obtenidos del análisis de las normas Malcom Baldrige e ISO 9000, por el retcambio organizacional. Para ello es necesario establecer ciertas definiciones que permitan realizar dicha evaluación.

LA POSICIÓN COMPETITIVA: Es el grado de liderazgo que tiene una organización dentro de los mercados donde participa. La posición competitiva se evalúa a través de componentes claramente definidos en las normas GEO-98 o similar.

UN COMPONENTE: Es un rubro de la evaluación competitiva. Es un factor competitivo indispensable en cualquier organización. La calificación de cada COMPONENTE puede variar de –7 a +7, según sea el grado de alejamiento de la organización con relación a sus competidores.

El procedimiento para realizar la evaluación es el siguiente:

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

1. En la columna de ponderación B. Asigne una puntuación a cada una de las siete áreas, según el grado de importancia que tenga el mercado, procure no dar más de 200 puntos a cada área y asegure que el total de las siete áreas sea de 1000 puntos. Reparta ese total entre los factores que la comprenden
2. Calificar cada uno de los rubros usando una escala de –7 a +7, según se acerque o se aleje en relación a su competencia. Esta ponderación se coloca debajo de la columna de calificación A.
3. Multiplicar cada calificación con la ponderación, colocando ese resultado en la columna del total AxB.
4. Sumar el total de puntos positivos.
5. Sumar el total de puntos negativos.
6. Sumar el total de puntos negativos más los positivos.
7. Dividir la suma de puntos positivos entre el total absoluto de puntos.
8. Multiplicar este resultado por 100 y se obtiene el porcentaje de competitividad.

Cuadro E21: Interpretación de la evaluación de la posición competitiva.

EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA		CARACTERISTICAS	SUGERENCIAS (ACCIONES)
%	DESCRIPCION		
Menos del 0%	Muy mala	Organización no reconocida y con poco impacto en su mercado	Requiere actuar de inmediato para hacer frente al nivel de competitividad de sus competidores. Elaborar estrategias para los componentes más críticos. Además de conseguir más información acerca de lo que hacen sus competidores.
Del 0% al 30%	Regular	Organización que empieza a figurar en la lista de competidores	Establecer cuanto menos un pequeño sistema de información para reconocer las tendencias del mercado y monitorear las actividades de la competencia. Además de corregir de raíz deficiencias crónicas.
Del 30% al 70%	Buena	Organización con capacidad para ocupar posiciones de liderazgo	Clarificar cuales son sus factores clave de éxito y elaborar programas de trabajo que incluya el desarrollo de factores distintivos de la organización (deja de ser seguidor). Asignar recursos para lograr eficientizar procesos y para iniciar actividades de investigación y desarrollo.
Más del 70%	Muy buena	Organización que ocupa posiciones de liderazgo	No confiarse de que los competidores son pequeños y/o no pueden lograr lo mismo en su organización. Establecer un radar muy sensible para detectar todos y cada uno de los movimientos de la competencia desarrollar como forma cultural escuchar la voz del cliente y contar con un sistema de mejora continua.

Fuente: ACCION CONSULTORES

Tabla E67: Evaluación Competitiva del Desempeño Organizacional.

COMPONENTE		CALIFICACION	PONDERACION	TOTAL	Respuestas	Respuestas
		A	B	A x B	Positivas	Negativas
I	LIDERAZGO					
1	Liderazgo Grupal	5	90	450	x	
2	Liderazgo organizacional	4	90	360	x	
			180			
II	INFORMACION					
	ORGANIZACIONAL					
3	Capacidad productiva	4	50	200	x	
4	Inversión	2	50	100	x	
5	Costos	6	50	300	x	
6	Calidad	6	50	300	x	
			200			
III	MISION ESTRATEGICA					
7	Evaluación Estratégica	5	33.33	166.7	x	
8	Posición Estratégica	3	33.33	100.0	x	
9	Sistema de calidad	-2	33.33	-66.7		x
			100			
IV	DESARROLLO DE					
	RECURSOS HUMANOS					
10	Organización	4	50	200	x	
11	Desempeño laboral	5	50	250	x	
12	Capacitación y desarrollo	6	50	300	x	
			150			
V	PROCESOS					
	ADMINISTRATIVOS					
13	Compras y proveedores	5	30	150	x	
14	Investigación y Desarrollo	5	30	150	x	
15	Acciones correctivas y preventivas	2	30	60	x	
			90			
VI	RESULTADOS DE					
	LOS NEGOCIOS					
16	Volúmenes de venta	5	45	225	x	
17	Resultados financieros	4	45	180	x	
18	Crecimiento	-6	45	-270		x
19	Exportación	5	45	225	x	
			180			
VII	SATISFACCION AL					
	CLIENTE					
20	Imagen y Prestigio	-5	33.33	-166.7		x
21	Prontitud	5	33.33	166.7	x	
22	Seguridad y empaques	4	33.33	133.3	x	
			100			
				3,513	4,016.6	503.4
	TOTAL ABSOLUTO				4,520.0	

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de competitividad} &= \text{Suma de puntos positivos} / \text{suma total de puntos absolutos} \\ &= 4016.6 / 4520.0 = \mathbf{88.9\%} \end{aligned}$$

Este porcentaje de competitividad muestra como el Grupo Estratégico, ha alcanzado un nivel competitivo después de implementar las estrategias y propuestas encaminadas a mejorar su desempeño en el sub-sector barro específicamente. El valor de 88.9% demuestra que la organización de grupo presenta buenas proyecciones a su primer año de inicio.

Relación o impacto en la competitividad del sector Artesanías

En cuanto al sector artesanías, la medida de contribución del GE para mejorar la competitividad estará restringida a los municipios donde se realizó el diagnóstico del sector artesanías debido a que solo en dichos municipios se tienen datos confiables. Dentro de esos municipios existen aproximadamente 350 talleres de artesanías de los cuales 140 están afiliados al CEDART, por tal motivo se puede decir que esos talleres cumplen con la apertura al cambio que se desea en los GE's, por lo que al hacer la proyección del GE de Ilobasco (con 8 miembros) tenemos que la contribución del GE al sector artesanías (en los municipios en que se realizó el diagnóstico del sector artesanías) es del 40%, refiriéndose a elevar la competitividad que se menciona al inicio de la evaluación estratégica.

Indicadores de competitividad.

Para completar el análisis competitivo del Grupo Estratégico (G.E), es necesario establecer indicadores que permitan determinar las mejoras que los talleres pertenecientes al grupo han alcanzado en cada una de las principales áreas de gestión desde el punto de vista competitivo. Para el área de PRODUCCION se han establecido dos indicadores uno tiene que ver con el aprovechamiento de la capacidad instalada, los datos son proyectados en relación a los obtenidos de la aplicación del taller individual. Para el grupo estratégico se ha estimado un incremento del 30% en el volumen de producción, lo que genera que el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada de los talleres del grupo se mejore. Así mismo con la inclusión de un horno refractario a gas, se logra uniformizar el nivel de

temperatura y por ende la calidad de las artesanías en la operación de quemado. El nivel de productos defectuosos experimenta una reducción a un 0.5 % ⁸¹. En el área SOCIO-ECONÓMICA, se presentan los beneficios sobre la captación de empleo que el Grupo Estratégico genera en relación los datos de la población económicamente activa (PEA) del municipio de Ilobasco. Así mismo se potencializa la formación empresarial en el municipio, en base a los artesanos empleados por los talleres del G.E, se calcula el interés en formar nuevos talleres o pertenecer al G.E. Así mismo se presenta la captación de empleo esperado para el grupo con un enfoque de género, es decir que se espera que 6 de cada 10 trabajadores sea mujer. Así mismo para el área de MERCADEO se plantean dos indicadores, con respecto a la rentabilidad sobre las ventas, se plantea un aumento relacionado al 30% del aumento de la exportación.

Otro indicador presenta el margen de diferencia existente entre el precio de venta de los talleres del Grupo estratégico y la competencia, el precio de venta del grupo es menor debido a la reducción en los costos de capacitación un 55%.

Para el área de la *EXPORTACIÓN*, como ya se ha mencionado las exportaciones para los talleres del grupo Estratégico se ven incrementadas en un 30%. Los ingresos por exportación representan el 42% de la venta local.

⁸¹ Dato proporcionado por Sr. Víctor Herrera (experiencia del cluster de artesanías)

Tabla E55: Indicadores De Competitividad

AREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CALCULO.	RESULTADO
PRODUCCION	Aprovechamiento de Capacidad instalada.	Se refiere al nivel de producción que tiene el taller para hacer frente a un aumento de la demanda.	Producción planificada/ capacidad instalada	$2600 \text{ (uni)} / 3000 \text{ (uni)} = 0.87$
	Porcentaje de producto bueno	Se refiere a los productos que resultan buenos y de calidad en relación a la producción total	Producción total-defectuosos / producción total	$(2600 - 130) / 2600 = 0.95$
SOCIO- ECONOMICA	Captación de empleo	Se refiere al nivel de empleo que brinda el taller respecto a la PEA.	N° de empleados del taller / PEA (por municipio)	$10 / 62271 = 0.016\%$
	Formación empresarial	Se refiere a empleados que tienen la visión de realizar su propio negocio	N° empleados que desean realizar su propio negocio / total de empleados.	$7 / 10 = 0.7$
	Empleo por género	Se refiere al número de mujeres empleadas respecto a los hombres empleados.	N° mujeres empleadas / N° trabajadores empleados	$4 / 6 = 0.67$
MERCADERO	Rentabilidad respecto a las ventas	Se refiere al beneficio que el taller esta obteniendo respecto a las ventas que realiza	Utilidades del taller / ventas del taller.	$14080.64 / 8983 = 0.66$
	Margen sobre el precio de venta de la competencia	Se refiere al margen de diferencia que existe entre el precio de la competencia y el del taller	Precio de venta del taller / Precio de venta de la competencia	$13.00 / 13.68 = 0.95$
EXPORTACION	Exportabilidad.	Se refiere al volumen de productos que son exportados respecto de la producción total.	Producción a exportar / producción total	$1500 / 2600 = 0.89$
	Contribución de exportación en relación a las ventas totales	Se refiere a la contribución que las ventas internacionales generan en relación con las ventas totales	Ingresos por exportación / ingresos por venta total	$2,185 / 6,798 = 0.32$

Estos índices presentan los resultados que se esperan obtener con la consolidación del Grupo Estratégico en el Municipio de Ilobasco. En cuanto al aprovechamiento de la capacidad instalada los talleres pertenecientes al grupo estratégico presenta un aprovechamiento del 87%, lo que indica un mayor desempeño en el área de producción. También en cuanto a la cantidad de productos buenos obtenidos por estos talleres este ha

aumentado en relación al caso del taller individual a un 97%, lo que expresa un buen nivel de calidad de las artesanías. Por otro lado y en relación a la captación de empleo por los talleres perteneciente al G.E, esta representa el 0.0016 % de empleos con relación a la PEA del municipio de Ilobasco. En cuanto a la formación e incentivo empresarial los talleres del grupo estratégico mediante su forma de trabajo, genera interés en los empleados que representa un 70%. En cuanto a la participación de la mujer en la actividad productiva de los talleres del G.E es del 67%, lo que representa un porcentaje mayor a la participación masculina. En cuanto a la rentabilidad sobre las venta se espera que se del 66%. En cuanto al margen de diferencia existente entre el precio de venta del los talleres perteneciente al G.E y el caso del taller individual, es del 95%, es decir que el precio de venta de los talleres representa el 95% del precio de la competencia, por ende menor. Con respecto al índice de exportación se espera que el 89% de la producción total de cada taller que pertenece al Grupo Estratégico. La contribución de la exportación de los talleres que pertenecen al G.E es del 32% sobre las ventas locales.

Presupuesto de inversión para el Grupo Estratégico.

Para cumplir con los requerimientos establecidos en la aplicación de las estrategias, el Grupo estratégico debe realizar una inversión que le permita obtener los beneficios esperados de la aplicación de esta. Para ello el grupo Estratégico debe buscar la mejor fuente de financiamiento que le permita cubrir con las mejores ventajas la inversión requerida. El programa de fondos para la asociatividad es una línea de financiamientos de co inversión donde la institución otorgante aporta el 80% y el demandante el 20%. Por tanto los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico deberán asumir el pago correspondiente al 20% total de la inversión; es decir que cada taller deberá aportar \$33.65 al mes mientras duren estas capacitaciones.

Tabla E59: Presupuesto de inversión para el grupo Estratégico.

Descripción	Duración (mes)	Costo / Mes (\$)	Costo Total (\$)
Organización Funcional	3	1,090	3,270
Proceso de Diseño	1	1,090	1,090
Comercialización.	2	1,185	2,370
TOTAL	5		6,730

CAPITULO V
PLAN DE
IMPLANTACIÓN

PLAN DE IMPLANTACIÓN.

El plan de implantación comprenderá tres partes:

1. Desglose analítico.
2. Programación.
3. Organización.

DESGLOSE ANALÍTICO

Además el Desglose Analítico permite tener una visión completa del proyecto ya que se puede llegar a conocer la totalidad de los elementos que intervienen en el logro del objetivo final, así como los requerimientos del proyecto y sus interrelaciones.

PROGRAMACIÓN.

La técnica se refiere a dar un orden cronológico a cada una de las actividades a realizar en la ejecución del proyecto. La programación considera:

Secuencia y Tiempo de Actividades.

Es necesario programar cada una de las actividades propuestas en los paquetes de trabajo, definiendo para ello precedencias entre actividades y los tiempos necesarios para lograr desarrollar el proyecto. Por lo cual es necesario tomar en cuenta:

- ♦ Cronograma de ejecución.
- ♦ Diagrama de Redes.

ORGANIZACIÓN.

Es la etapa donde se asigna el personal que se encontrara a cargo de la ejecución del proyecto, dicha organización terminara cuando el Grupo Estratégico Inicie Operaciones.

A continuación se presentan el conjunto de aspectos con los que estará relacionada la etapa de Implantación del proyecto, esto se realiza con el fin de presentar de una manera planificada para la realización de la misma.

A. DESGLOCE ANALÍTICO.

1. Objetivo de la Ejecución del Proyecto.

El objetivo general de ejecución abarca toda implantación del Grupo Estratégico y debe estar planteado en términos de tiempo, dinero, alcance o meta y lugar. Por lo tanto el objetivo general de la ejecución es el siguiente:

“Creación y desarrollo inicial de un grupo estratégico tipo, compuesto por talleres del artesanías, del municipio de Ilobasco, en un periodo de un año y con un monto de: \$6,540

2. Descripción de los Sub Sistemas.

Los subsistemas de un plan de implantación representan los objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general de ejecución. A continuación se presenta una descripción de los diferentes subsistemas que permitirán la ejecución del proyecto:

Asesoría.

El Sub sistema de asesoría será coordinado por CONAMYPE con la ayuda de los CEDART, este será el encargado de orientar el funcionamiento de los Grupos Estratégicos, así como la clasificación de puestos que cada artesano tendrá en el Grupo Estratégico, también será el en cargado de orientar la manera en el que el grupo estratégico pueda gestionar recursos financieros para impulsarlos.

Capacitación de Artesanos.

Comprende las actividades relacionadas con la planificación y organización de un programa de capacitaciones, Se encargara de planificar, programar y coordinar las diferentes capacitaciones que se les brindaran a los artesanos del grupo. Esto para dar a conocer aspectos importantes en cuanto al funcionamiento del grupo y de una mejor gestión dentro de los talleres miembros...

Promoción.

Se encarga de dar a conocer los grupos estratégicos, así mismo busca opciones de publicidad de diferentes tipos para facilitar el éxito de los grupos estratégicos en el mercado tanto nacional como internacional.

Acondicionamiento.

Esto se realizara con la ayuda de los CEDART ya que cuentan con local, el cual se preparara para poder facilitar reuniones, capacitaciones y las diferentes asesorías que requieren los grupos estratégicos para su buen funcionamiento.

Coordinación Inicial.

Consiste en estandarizar el funcionamiento de los grupos estratégicos, esto se realiza para poder tener registros de la evolución de los mismos los cuales ayudaran a mejorar el funcionamiento de los mismos.

3. Paquetes de Trabajo.

Los diferentes sub sistemas y sus respectivos paquetes de trabajo permitirán la mejor ejecución de la implantación. Los diferentes paquetes de trabajo por cada sub sistema se muestran a continuación:

Identificar de una manera lógica las actividades y paquetes de trabajo que interesa controlar, lo que da una base fundamental para la forma que adoptará la organización del proyecto.

Ayuda a la asignación a cada unidad organizacional que se establezca de las actividades que debe cumplir y del personal, y presupuesto que se necesitan así como la determinación del tiempo que empleará cada actividad.

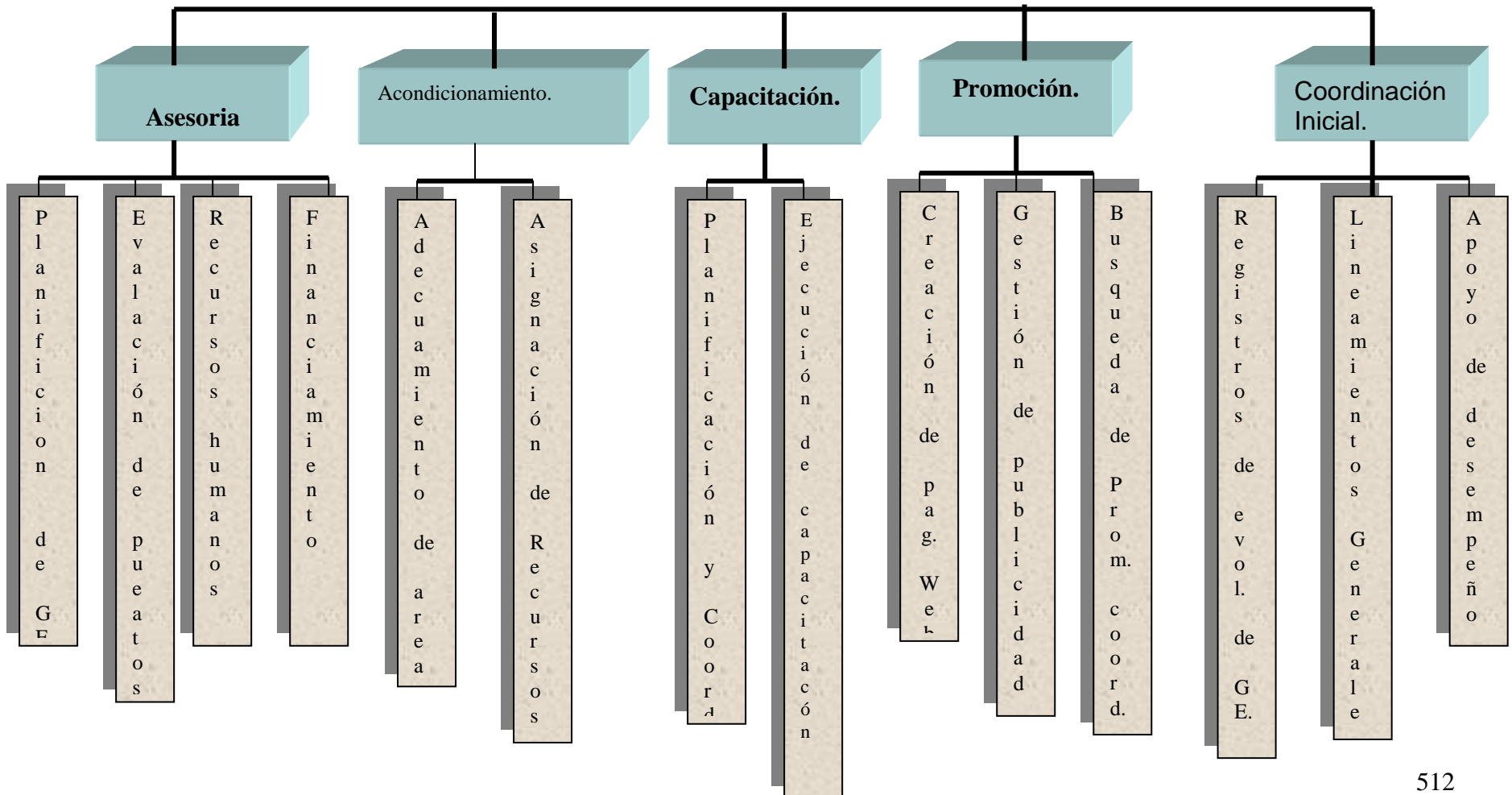
Cuadro E22: Definición de los subsistemas

Sub Sistemas	Paquetes de Trabajo.
Asesoría.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del funcionamiento y evolución del grupo estratégico. - Evaluación para puestos de artesanos en los grupos estratégicos. - Búsqueda y selección del personal encargado de impartir las capacitaciones. - Facilitar la gestión de recursos financieros.
Acondicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuamiento del área asignada para reuniones de grupo estratégico. - Asignación de recursos didácticos y tecnológicos para el grupo estratégico.
Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar los diferentes módulos que se impartirán. - Ejecución de la capacitación...
Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de página web del grupo estratégico. - Gestionar publicidad como folletos, catálogos, etc. - Buscar promoción coordinada con otras instituciones
Coordinación Inicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar registros de la evolución del grupo estratégico. - Lineamientos generales de funcionamiento. - Apoyar al buen desempeño de la organización del grupo estratégico.

El diagrama perteneciente a los paquetes de trabajo (su desglose analítico), es mostrado a continuación, dicho diagrama muestra de forma gráfica la relación que existe entre el objetivo del proyecto, Subsistemas y Paquetes de trabajo.

PAQUETES DE TRABAJO.

“Creación y desarrollo inicial de un grupo estratégico tipo, compuesto por talleres del artesanías, del municipio de Ilobasco, en un periodo de un año y con un monto de: \$6,540 ”



B. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

- ↪ La Institución encargada del proyecto (CONAMYPE), a través de lo CEDART, será la encargada de proporcionar el personal idóneo para la capacitación, el cual deberá ser dado a conocer a los artesanos que componen el grupo estratégico.
- ↪ Para lograr concretar la propuesta es necesario que en las reuniones que se tienen con los artesanos en el CEDART, se tengan charlas preliminares sobre lo que será el grupo estratégico, para motivar a los artesanos a su conformación.
- ↪ La capacitación en cada área será impartida por un capacitador que es experto en esa área, el cual será seleccionado por CONAMYPE y aprobado por los artesanos que conforman el grupo.
- ↪ El acondicionamiento del área donde se coordinara la ejecución del grupo estratégico, será un esfuerzo coordinado entre el personal de CEDART (Lugar donde funcionara el grupo estratégico), y los artesanos que conforman el grupo, ya que de esa manera se podrá trabajar sin perjudicar las actividades propias del CEDART.
- ↪ La conformación del grupo estratégico, exigirá a todos los talleres a uniformizar su forma de trabajo, sueldos y precios. Esto será necesario para evitar problemas entre los talleres pertenecientes al grupo.
- ↪ Para la promoción del grupo es necesario que los diseños que oferten sean diferentes de los que ofrezcan otros talleres, ya que el grupo estratégico debe ser reconocido por ofrecer a los clientes productos diferenciados y con alta calidad.

Las capacitaciones que se implantaran para el Grupo Estratégico son las siguientes: Organización Funcional, Proceso de Diseño, Planificación de la producción, Calidad, Costeo de Producto, herramientas de Comercialización, y Exportación de Productos. Para la

Aplicación de las Guías de Calidad, Planificación de la producción, Costeo y Exportación de Productos se toma como base la aplicación al taller “El Rinconcito”.

1. Programación de La Ejecución

La programación busca asignar diferentes recursos a las Actividades planeadas.

Para la asignación de recursos es importante introducir como factor central el uso del tiempo

a. Secuencia Y Tiempo De Actividades

Para llevar a cabo la Programación de cada una de las actividades que componen la implantación y que fueron establecidas en los Paquetes de Trabajo, se definirá la procedencia entre ellas y los tiempos que se requieren para su ejecución y lograr desarrollar el proyecto de manera efectiva.

El tiempo que se le asigna a cada actividad se determina en base a su grado de complejidad y de la importancia que amerite cada actividad.

Las actividades involucradas en la implantación del Grupo Estratégico se programarán a través de redes, presentado el Cronograma general de Actividades y el Diagrama General del Proyecto.

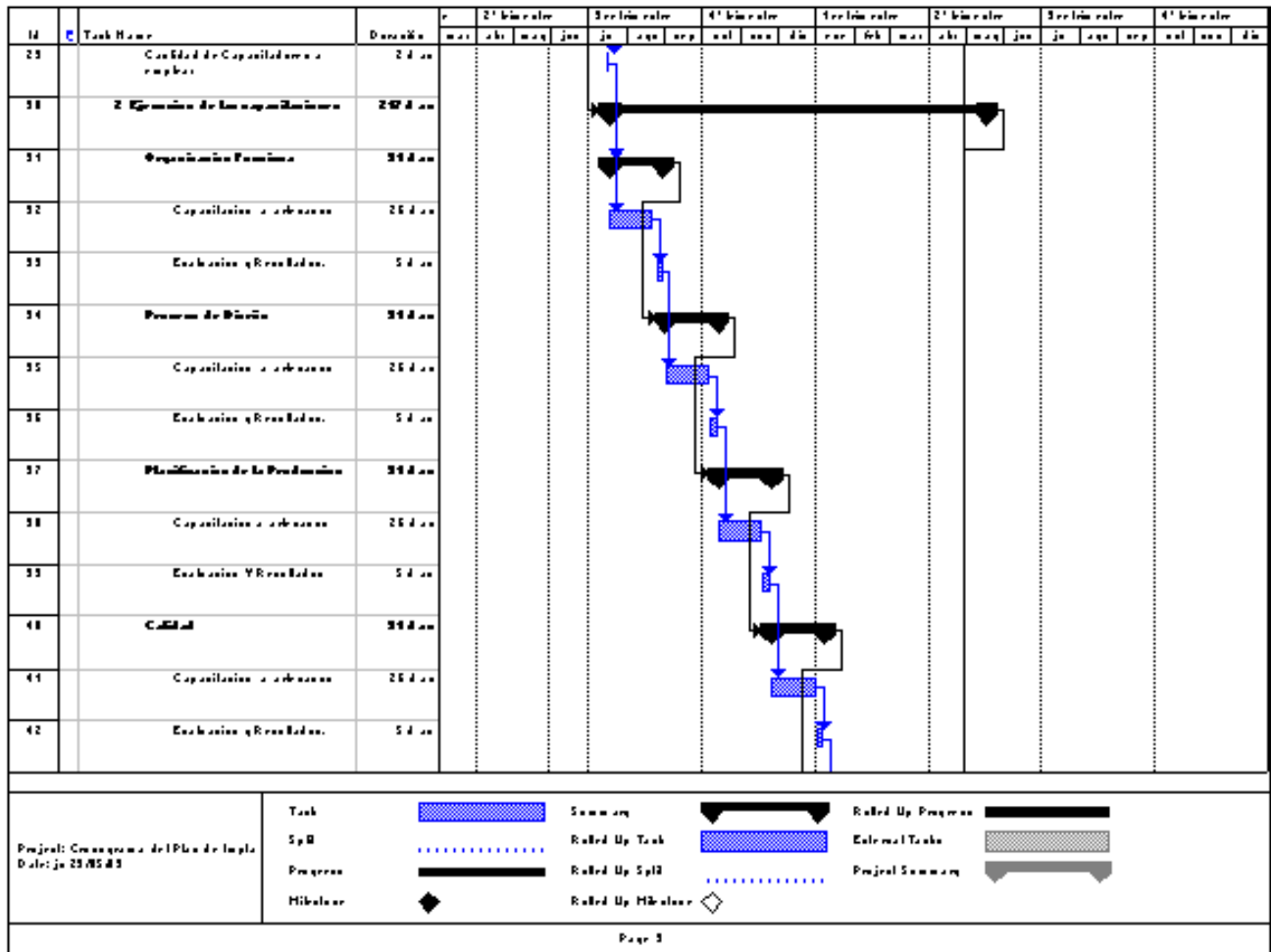
Para Presentar la Programación se hace uso del Paquete Project Management, ya que es una herramienta que da a conocer de manera sencilla la duración de las actividades.

La implantación del proyecto tendrá una duración de es de 18 meses, en los cuales se desarrollaran las macro actividades siguientes: Asesoría, Acondicionamiento, Capacitación, Promoción y Coordinación Inicial (la cual tiene una duración de 3 meses 2 semanas).

A continuación se presenta la programación de las actividades que componen el Plan de Implantación.

ID	Task Name	Duración	1 ^{er} bimestre												2 ^o bimestre												3 ^{er} bimestre												4 ^o bimestre											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	INICIO	1 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
2	A. ASesoría	22 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
3	1.Planificación y Formulación de G.E.	18 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
4	Planificación de Componente de Inyección	5 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
5	Organización de Fases de Proyecto	5 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
6	2.Evaluación de Parámetros de Referencia	7 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
7	Libros Formulario de Evaluación para G.E.	2 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
8	Evaluación Resultados de Formulario	3 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
9	Solución de problemas a profesores a G.E.	2 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
10	3.Diseño y Selección del Personal Capacitar	4 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
11	Diseño de Unidad de Capacitación de CONAHUPE	1 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
12	Solución Grupos Perifoneos de Capacitación	1 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
13	Evaluación preparatoria de los capacitadores [CONAHUPE Y ARTESANOS]	1 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															
14	Solución Final	15 d	[Gantt chart showing task dependencies and progress bars]																																															

Proyecto: Creación de un Plan de Impacto Fecha: 23/05/23	Task		Summary		Roll Up Progress	
	SyB		Roll Up Task		External Task	
	Progress		Roll Up SyB		Project Summary	
	Milestone		Roll Up Milestone			



ID	Task Name	Duración	1º bimestre		2º bimestre				3º bimestre			4º bimestre														
			mar	abr	may	jun	ju	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	ju	ago	sep	oct	nov	dic		
43	Creación de Productos	30 días																								
44	Capacitación a usuarios	25 días																								
45	Evaluación y Resultados	5 días																								
46	Revisión de los de Comercialización	30 días																								
47	Capacitación a usuarios	25 días																								
48	Evaluación y Resultados	5 días																								
49	Expansión de Productos	30 días																								
50	Capacitación a usuarios	25 días																								
51	Evaluación y Resultados	5 días																								
52	D. Promoción	125 días																								
53	Creación de Páginas WEB	4 días																								
54	Consejo de Administración para la Creación de Páginas WEB	4 días																								
55	Creación de Publicidad	65 días																								
56	Colocación de afiches, volantes	5 días																								

Proyecto: Creación de un Plan de Negocio Fecha: 25/05/03	Task		Summary		Roll Up Program	
	Split		Roll Up Task		External Task	
	Program		Roll Up Split		Project Summary	
	Milestone		Roll Up Milestone			

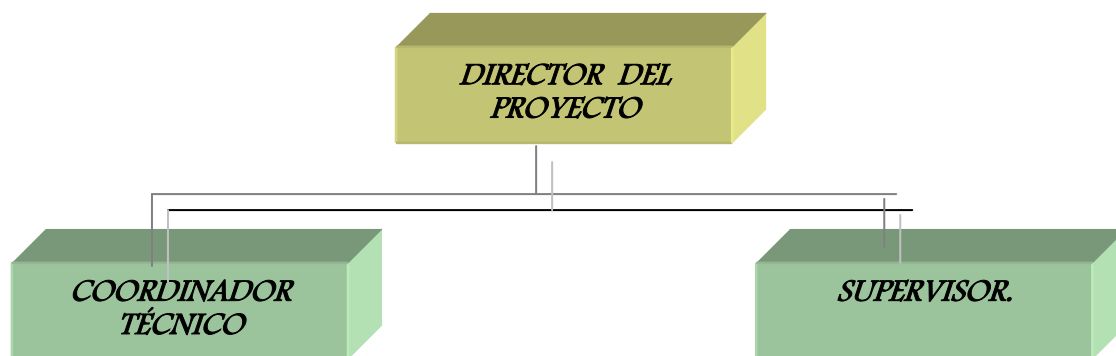
ID	Task Name	Duración	2º bimestre			3er bimestre			4º bimestre			1er bimestre			2º bimestre			3er bimestre			4º bimestre			
			mar	abr	may	jun	ju	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	ju	ago	sep	oct	nov	dic
57	Exclusión de la carrera	85 días																						
58	Compro	1 día																						
59	Programa Coordinada	78 días																						
60	Comunicación con Instituciones de Turismo	5 días																						
61	Elaboración de acuerdos que beneficien tanto a las instituciones como a G.E.	2 días																						
62	E. COORDINACIÓN INICIAL.	138 días																						
63	Requisitos de Exámenes.	5 días																						
64	Elaboración de Guías de Prácticas	18 días																						
65	Elaboración de Materiales	5 días																						
66	Uniformidad en el trabajo	5 días																						
67	Seguimiento de la Organización de la Organización	145 días																						
68	Seguimiento de la realización de tareas	115 días																						
69	P.H.	8 días																						

Proyecto: Cronograma de E.P.A. de Ingeniería Datos: ju 25/MS/03	Task		Summary		Roll Up Program	
	Split		Roll Up Task		External Task	
	Program		Roll Up Split		Project Summary	
	Milestone		Roll Up Milestone			

C. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

Para poder llevar a cabo la implantación del Grupo Estratégico de Ilobasco, es necesario crear una estructura organizativa que asuma la coordinación y responsabilidad coordinada (Artesanos y Personal asignado por CONAMYPE) de ejecutar cada uno de los subsistemas de los que está compuesta la implantación.

1. Estructura Organizativa



2. Descripción De Funciones

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Es responsable directo de la ejecución del proyecto, el vela por el buen funcionamiento de todos lo sub sistemas así como el cumplimiento de cada uno de sus objetivos, para ello se auxiliara del jefe coordinador técnico y supervisor, los cuales son responsables directos del desarrollo de los sub sistemas.

COORDINADOR TÉCNICO:

Su función es velar por el funcionamiento de toda el área operativa del proyecto.

SUPERVISOR:

Es el encargado de que todas las capacitaciones se ejecuten con normalidad, es el encargado de reunirse con los artesanos ya que el será el que tendrá un mayor contacto con ellos.

3. Nomina De Funciones Claves

Dentro de los organismos y funcionarios Claves necesarios para la ejecución de la propuesta, que ayudarán al buen funcionamiento del Grupo Estratégico.

Nomina De Funciones Claves

El personal encargado de la ejecución del proyecto, debe ser personal con alta capacidad de organización para poder coordinarse de manera eficiente con los artesanos a los cuales se dirige la propuesta. A continuación se detallan las funciones de los principales responsables del proyecto:

Cuadro E23: Organización para la ejecución

CARGO	FUNCIÓN
DIRECTOR DEL PROYECTO.	Es el responsable de la Implantación del proyecto y servir de vinculo con la institución gestora del proyecto (CONAMYPE)
COORDINADOR TÉCNICO.	Es el encargado de velar por el funcionamiento de toda el área operativa del proyecto, incluyendo las actividades de promoción y marcha inicial.
SUPERVISOR.	Es el encargado de programar las capacitaciones a desarrollar, participar en reuniones con los artesanos y con la dirección del proyecto en ejecución.

Fuente: Autores GMP

Nomina De Organismos Clave

La nomina de Organismos Claves, son necesarios para que el proyecto pueda funcionar de forma eficiente ya que, son parte fundamental de la implantación por estar vinculadas directamente con el sector, a continuación se presenta la nomina de organismos claves :

Cuadro E24: Nómina de organismos claves

ORGANISMO	FUNCIÓN
CONAMYPE	Es la institución encargada de promover los Grupos estratégicos entre los artesanos del país a través de los Centros de Desarrollo Artesanal.
CEDART	Es el encargado directo de CONAMYPE en promover y ejecutar grupos estratégicos a nivel nacional.
CASART	La Cámara Salvadoreña de Artesanos, se encarga de brindar financiamiento para poder ejecutar la propuesta.
Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	A través de esta Institución es que se verifica que se estén cumpliendo los reglamentos y leyes establecidas para proteger el medio ambiente.
ATA	Ayuda a Artesanos, es una institución, la cual gestiona mercados en el extranjero, don de los artesanos puedan comercializar sus productos, actualmente se encuentran a cargo de los CEDART.
CONCULTURA	Es una institución de gobierno la cual proporciona información cultural de nuestro país la cual será traducida en productos que representan la belleza de El Salvador.
Banco Cuscatlán	Por medio de esta institución se obtendrá el crédito para el funcionamiento y Puesta en Marcha.

Fuente: Autores GMP

A continuación se presenta el manual de Puestos de puestos para cada uno de los puestos detallados anteriormente en organigrama, en el cual se especifican las funciones y dependencias y requisitos para cada uno de los puestos:

4. MANUAL DE PUESTOS.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

i. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Puestos servirá de guía para desarrollar las actividades que se, realicen en cada una de las unidades que componen el Proyecto de Grupo Estratégico de Ilobasco. Así como definir las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y otros aspectos importantes que interesan conocer dentro de la organización de la planta.

El Manual de Puestos, constituye una herramienta técnica y útil para mejorar la gestión administrativa dentro de la implementación del presente proyecto; y su contenido abarca aspectos como: objetivos, instrucciones para su uso, funciones y estructura organizativa del Proyecto.

Con este Manual se pretende facilitar la toma de decisiones que puedan servir para solucionar racionalmente y en forma óptima los problemas existentes y los que puedan surgir durante el desarrollo de las actividades además ayuda al mejoramiento de la coordinación, comunicación, motivación y supervisión de las distintas áreas del Proyecto.

Este documento contribuirá a que todo el personal conozca los lineamientos que la dirección superior tiene definidos para llevar a cabo las diferentes funciones de cada puesto.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

ii. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar un documento técnico que permita explicar en forma clara y sistemática la estructura organizativa, las líneas de autoridad-responsabilidad y la estructura formal. Así como también describir las funciones, dependencias y puestos que componen el Proyecto de Grupo Estratégico de Ilobasco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Definir formalmente la estructura organizativa del Proyecto de Grupo Estratégico
2. Facilitar la interpretación de los objetivos definidos por la dirección superior.
3. Dar a conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades del proyecto
4. Especificar las responsabilidades y funciones de cada una de las unidades del proyecto.
5. Servir como guía e instrumento de consulta permanente para el personal del Grupo Estratégico de Ilobasco.
6. Proporcionar una herramienta técnica a fin de efectuar las actividades en base a la previsión y planificación

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

iii. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

El presente Manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

- a) Todo el personal de la institución debe conocer interpretar adecuadamente el Manual.
- b) Este documento no es la solución a todos los problemas que enfrentarán para la implementación del proyecto. Debe tomarse como un instrumento de apoyo en la toma de decisiones, tendientes a superar dificultades que se presenten en cada una de las unidades del Proyecto de Grupo Estratégico de Ilobasco
- c) La actualización y modificación del Manual debe ser periódica, por lo menos dos veces al año.
- d) La actualización y modificación debe haber participación de aquellas unidades objeto de cambio.
- e) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del Manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

iv ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los diferentes niveles jerárquicos que ha de presentar la organización para funcionar en forma óptima y evitar informalidades en lo administrativo, deberá contar con dos niveles de organización:

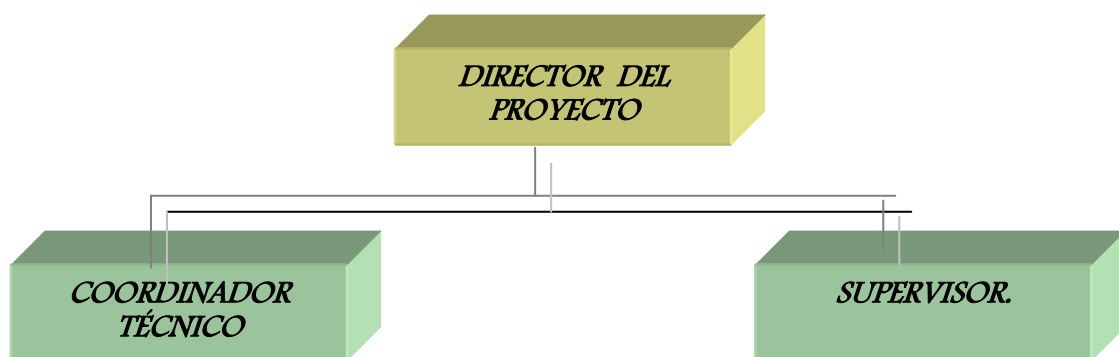
- a) El nivel directivo comprenderá al Director del proyecto, quién será la máxima autoridad durante el período que dure la ejecución del presente proyecto.
- b) El nivel operativo absorberá al Coordinador Técnico y Supervisor, integradas por los jefes de las unidades, personal de apoyo y personal auxiliar.

La representación gráfica de la organización formal que debe adoptar el proyecto para operar de una manera ordenada y eficiente, es como muestra el organigrama vertical que aparece en la página siguiente, el cual indica la organización formal y los niveles jerárquicos con que puede contar en sus inicios.

MANUAL DE PUESTOS.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

Organización para la Implantación del Proyecto de Grupo Estratégico en Ilobasco.



GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.

PUESTOS, OBJETIVOS Y FUNCIONES

MANUAL DE PUESTOS.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 1 DE 1
NOMBRE DE LA UNIDAD Director del proyecto	CÓDIGO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA CONAMYPE	UNIDADES SUBORDINADAS Coordinador Técnico, Supervisor
OBJETIVO: Planificar, coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de todas las actividades que comprende el proyecto.	ELABORO FECHA
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar, supervisar y dirigir todas las actividades de la ejecución del proyecto. ➤ Formular las políticas y estrategias a seguir durante la ejecución del proyecto. ➤ Evaluar el logro de los objetivos propuestos para la implantación del proyecto. ➤ Coordinar y organizar las reuniones de trabajo con los encargados de las diferentes unidades. ➤ Mantener un contacto directo con CEDART y con el organismo donante (CONAMYPE) de modo que se dé una comunicación adecuada sobre el proyecto. ➤ Tomar decisiones en situaciones especiales. 	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Educación: <u>Egresado de Ingeniería Industrial</u>	
Experiencia: <u>1 año (preferiblemente)</u>	
PERFIL DE CONTRATACIÓN	
Edad: <u>más de 21 años</u>	
Sexo: <u>ambos</u> .	
APTITUDES	
Liderazgo	Adaptación
Manejo de conflictos	Hábil en Comunicación
Equilibrio	

MANUAL DE PUESTOS.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 2 DE 1
NOMBRE DE LA UNIDAD Coordinador Técnico	CÓDIGO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA Director del Proyecto	UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna
OBJETIVO: Velar por el buen funcionamiento de todas las áreas operativas del proyecto en el transcurso de su ejecución	ELABORO FECHA
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">➤ Coordinar el Funcionamiento de Toda el Área Operativa del Proyecto➤ Fijar criterios para contratación de personal.➤ Coordinar al personal involucrado en el proyecto.➤ Realizar informes de avance del proyecto en todas las áreas operativas➤ Gestionar campaña publicitaria.➤ Proporcionarla base lógica al gerente del proyecto para detectar desviaciones.➤ Velar por el buen funcionamiento de la marcha inicial.	
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Educación: <u>Estudiante de Ingeniería Industrial a nivel de cuarto año</u>	
Experiencia: <u>1 año (preferiblemente)</u>	
PERFIL DE CONTRATACIÓN	
Edad: <u>más de 21 años</u>	
Sexo: <u>ambos</u> .	
APTITUDES	
Liderazgo	Adaptación
Manejo de conflictos	Hábil en Comunicación
Equilibrio	

MANUAL DE PUESTOS.

GRUPO ESTRATÉGICO DE ILOBASCO.	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 3 DE 1
NOMBRE DE LA UNIDAD Supervisor	CÓDIGO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA Director del proyecto	UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna
OBJETIVO: Velar por la buena ejecución de las diferentes capacitaciones en el transcurso del proyecto.	ELABORO FECHA
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">➤ Programar y coordinar las diferentes capacitaciones para artesanos.➤ Realizar ajustes relacionados a las capacitaciones.➤ Realizar informes semanales del avance de cada capacitación en ejecución.➤ Coordinarse con los capacitadores sobre el material necesario que se utilizara en cada capacitación.➤ Adecuar el lugar donde se dar la capacitación.➤ Participar en reuniones con artesanos y la dirección del proyecto.➤ Evaluar la calidad de las capacitaciones en los artesanos.➤ Llevar registros de observaciones, criticas, opiniones y recomendaciones de las capacitaciones para mejorar la calidad de capacitaciones.	

CONCLUSIONES

- ✓ Gran parte del sector considera a la contabilidad como confusa, consumo de tiempo y dinero privándose así de los beneficios que esta puede generar en los talleres de artesanías, no conocen exactamente el precio real de fabricación de sus productos, por lo que el precio de venta que establecen no refleja en realidad todos los costos incurridos.
- ✓ Se pudo comprobar que el sector artesanías dentro de sus principales obstáculos, una baja productividad, debido a una mala planificación del trabajo. Por otro lado los controles de calidad en el proceso son deficientes, esto trae consigo que sus productos no tengan el nivel de calidad que deberían tener.
- ✓ Es necesario romper con viejos paradigmas como el individualismo y participar pro activamente de los cambios, con actitud visionaria y emprendedora. Tal como en la Palma donde tres talleres han formado un consorcio económico que les ha permitido obtener mayores beneficios a través de la exportación. Han comprendido la importancia del aseguramiento de la calidad en sus productos, y valorado el poder de la educación.
- ✓ La rivalidad entre los talleres artesanales se ven acentuada en la medida que los artesanos no innoven y utilicen más su imaginación para crear nuevos diseños, la copia de los diseños no les dará ventaja competitiva a ninguno de ellos. Otro elemento relacionado a esta marcada rivalidad es el establecimiento de precios de venta cuyo factor principal para fijar el precio es la competencia, dejando en segundo plano el costeo del producto.
- ✓ Se pudo comprobar que el artesano posee un admirable dominio de la técnica en la elaboración de artesanías, sin embargo esto necesita complementarse con otros elementos como (creación de nuevos diseños, planificación, eficiencia, etc) para lograr una mezcla perfecta entre la técnica y la innovación.

- ✓ El artesano dice preferir clientes que financiamiento, trabajo que educación, esta es una lucha interna entre lo que es inmediato y lo que es indispensable para el trabajo.
De una forma u otra los artesanos han demostrado que tienen capacidad de mantenerse en el sector y por que no de su desarrollo, con la particularidad que de forma competitiva a través de esfuerzo y ayuda profesional.
- ✓ En resumen el sector alcanzará el desarrollo, solo si comienza una transformación en su interior, esto conlleva cambios en la mentalidad de los artesanos, actitud emprendedora y educación o formación en áreas que permitan un desarrollo pleno del sector, para que pueda aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten.
- ✓ Las diferentes técnicas empleadas para mejorar las áreas de Producción, Administración, Mercadeo y Finanzas que conforman los Grupos Estratégicos, son aplicables a los pequeños talleres de los municipios de producción artesanal, especialmente técnicas empleadas en producción, mercadeo y finanzas, las cuales pueden ser aplicadas tanto a los Grupos Estratégicos como a los talleres artesanales, esto presenta una gran ventaja ya que si los grupos estratégicos no funcionaran cada taller puede aplicar lo que necesita.
- ✓ Tanto los manuales como guías que se presentan, se pueden utilizar individualmente por cada artesano, esto se debe a que cada manual y guía fue elaborada para que se pudiera utilizar por separado, esto hace posible que cualquier artesano que produzca los diferentes tipos de artesanías que se elaboran en el país las pueda utilizar, sin importar que estas no se hayan tomado en cuenta en el estudio ya que se pretende que estos manuales sirvan a los diferentes sub-sectores que conforman el Sector Artesanías.
- ✓ Los resultados que se esperan por parte de los miembros de los Grupos Estratégicos, se encuentran orientados a mediano y largo plazo, aunque los artesanos esperan resultados de inmediato, no se pueden tomar medidas drásticas. Por lo tanto el desarrollo de las técnicas se encuentran diseñadas del tal forma que sus resultados son obtenidos en el mediano y largo plazo, esto lo hace atractivo para el artesano en el sentido de crear

expectativas de cambio para volver competitivo al sector y se interesa en implementarlo ya sea de forma individual o como grupo estratégico.

- ✓ Los grupos estratégicos persiguen tener un alto grado de competitividad tanto a nivel nacional como internacional, para esto fue necesario tomar en consideración los resultados obtenidos a partir del “Diamante de Competitividad” , el cual se obtuvo un FODA del sector para generar estrategias, con el objeto de poder alcanzar el éxito competitivo, para lo cual es necesario que el artesano se apegue a los lineamientos que exige el Grupo Estratégico y del trabajo en equipo y no de forma individual, ya que esto los llevaría al fracaso competitivo a nivel internacional.
- ✓ Con la aplicación de las estrategias por parte del taller El Rinconcito, este busca alcanzar un mejor desempeño en su actividad productiva, y esto puede observarse en las diferentes evaluaciones realizadas para el taller. A partir de un estudio concienzudo del mercado, consolidando clientes y utilizando las herramientas de comercialización adecuadas, el taller puede experimentar un en las ventas producto para exportación de artesanías hacia mercados internacionales, e incentiva al taller hacia la exportación de forma directa, teniendo como base un buen sistema de costeo.
- ✓ A partir del diagnóstico realizado al sector artesanías, se pudo constatar como un elevado porcentaje de talleres en el municipio de Ilobasco no cuentan con un buen sistema de costeo que les permita definir el costo real de sus productos. Sin embargo después de la implementación del sistema de costeo en el taller este está en la capacidad de establecer el costo unitario de sus productos así como el precio de venta.
- ✓ En los indicadores que se presentan en la etapa de evaluación se puede observar que el taller tiene un incremento en cuanto a la rentabilidad sobre las ventas del 18%, esto a partir que el taller ha registrado todos los costos en los que ha incurrido en la elaboración de sus productos.

- ✓ En cuanto a la implementación de las estrategias planteadas para el Grupo Estratégico puede observarse que los talleres que pertenecen a este obtienen una reducción en los costos con respecto a la inversión inicial en un 55% que un taller de forma individual, ya que la inversión necesaria para implementar las estrategias es asumida por los talleres en conjunto y bajo un programa de co-inversión conocido como Fondo de Asistencia para la Asociatividad Competitiva en sus siglas FAT/PAC.

- ✓ Los talleres pertenecientes al Grupo Estratégico pueden acceder a créditos mediante un ahorro común, a través de una cuota establecida, y que además dicho ahorro serviría como garantía a la hora de solicitar un crédito.

- ✓ Por otro lado el aprovechamiento de la capacidad productiva de los talleres que pertenecen al Grupo Estratégico, se ve aumentada en el sentido que crece la demanda, mediante la implementación de herramientas de comercialización, y en general del desempeño de la organización en general a través de la puesta en marcha del trabajo en equipo, bajo funciones o lineamientos de trabajo después de un proceso de capacitación, presentado en el plan de implantación.

RECOMENDACIONES.

- Los artesanos deben administrar su empresa como una unidad integrada no solo orientada a la producción, sino que también deben dar importancia a todas las demás áreas que la componen tales como: Organización, comercialización, finanzas, contabilidad y recursos humanos, puesto que el buen funcionamiento de una empresa depende de la buena administración de tenga.
- Este diagnóstico puede servir de base para futuros estudios complementarios para el sector como por ejemplo: investigación de mercados internacionales, investigación y desarrollo de productos, etc. Todo esto con el objetivo de lograr el desarrollo competitivo del sector artesanías en el país.
- Los dueños de los talleres deben capacitarse constantemente, ya que por su bajo nivel académico, no poseen una visión de desarrollo constante para el taller, ya que se han acomodado a la forma de hacer las cosas, por lo cual son apáticos al cambio que les ayudaría a mejorar.
- Se recomienda hacer un estudio de mercados Internacionales, con ayuda de instituciones u organismos que apoyen al sector, esto con el objeto de conocer las exigencias de clientes extranjeros y las perspectivas que ellos tienen.
- Para la implementación de un Grupo Estratégico, es necesario que el grupo de artesanos que desea integrarlo, busque orientación en aquellas instituciones que apoyan al sector y programas importantes como los CEDART, conozca sobre los grupos estratégicos, como funcionan y cual es el fin de estos. Se debe tomar en cuenta para la conformación de un grupo estratégico todos los miembros deben estar de acuerdo entre si y trabajar en conjunto para conseguir los objetivos comunes, ya que no hacerlo de esta manera no se obtendrían los resultados esperados. Por estas razones es muy importante la capacitación de los miembros que desean conformar los grupos.

- La utilización de los manuales o guías, por parte de artesanos, requiere de capacitación y asesoría técnica sobre dudas que existan en el artesano al momento de su implementación, que puede gestionarse a través de programas e Instituciones que apoyan directamente al sector como los Programas de Desarrollo Artesanal CEDART, así mismo existe la oportunidad de recibir asistencia técnica de Instituciones por medio de fondos especiales para ello.
- Se recomienda al taller que desee implementar las estrategias de forma individual, revisar no solo la inversión necesaria para las diferentes capacitaciones y las estrategias a implementar, sino también evaluar su condición como taller en elementos como: capacidad de producción instalada, tamaño del taller, etc. a fin de tomar la mejor decisión.
- Para la selección de la organización o institución encargada de brindar las diferentes consultorías especializadas, se recomienda tanto al taller El Rinconcito como para el Grupo Estratégico consultar los directorios de las instituciones que brindan apoyo y servicios auxiliares al sector. Los directorios presentan el perfil de la institución, su misión, así como una descripción de los servicios que prestan, todo esto para que los artesanos tomen la mejor decisión.
- Para el Grupo Estratégico se recomienda que accedan a los Fondos de Asistencia Técnica para la Asociatividad Competitiva (FAT/PAC), cuyo objetivo es brindar el apoyo necesario a grupos interesados en la asociatividad. Este tipo de fondos de co-inversión incluyen capacitaciones sobre la forma de trabajo asociativo así como las ventajas de este, promoción y participación en ferias artesanales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✚ Capital Social Y Artesanías En El Salvador
Juan Pablo Pérez Sainz & Catherine Andrade Eekhoff
FLACSO El Salvador 1998

- ✚ Globalización Y Comunidades En Centroamérica
Juan Pablo Pérez Sainz & Catherine Andrade Eekhoff
FLACSO. El Salvador, 1998

- Introducción a la Ingeniería
Edward V. Krick
Editorial Limusa, 2º Edición.
Mexico 1982

- Investigación de Mercados
Aaker Day.
Editorial HARLA 3ra. Edición.
México 1994

- Ventaja Competitiva
Michael E: Porter
Editorial CECSA, 2º edición
Mexico D.F., 1988.

- Administración Estratégica, conceptos y casos
Thompson & Strickland
Editorial Mc. Graw-Hill, 11º Edición.
México D:F: 1995.

- Contabilidad Administrativa
Horngren Charles T.
PRENTICE HALL
Novena edición, México, 1994

- Evaluación de Proyectos
Baca Urbina, Gabriel
México, Mc Graw Hill, 1995

BOLETINES INFORMATIVOS Y GUIAS DE DESARROLLO.

- ✚ Boletines Informativos.
Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa.
Ediciones de Abril de 2001 a Enero de 2002.

- Guía de contabilidad general y costeo.
Julián de Jesús Martínez.
FUSADES.

- Directorio de Organizaciones e Instituciones
De apoyo a Micro, Pequeña y Mediana Empresa
(Mipyme) El Salvador 2001

- Folletos de Asociatividad Competitiva
Conamype / GTZ 2001.

- Indicadores de Desarrollo por Municipios
PNUD, El Salvador 2001.

- Conamype/GTZ
Directorio de Instituciones Prestadoras de
Servicios a Grupos Asociativos.

ENTREVISTAS.

- ✚ Entrevista con la Sra. Maribel Henríquez.
Impulsadota de proyectos de CASART.

Ingeniero Melvin Santos,
Centro de Desarrollo Artesanal Ilobasco

Rafael Chacón
Centro de Desarrollo Artesanal, La Palma.

Manfredi Belloso,
Centro de Desarrollo Artesanal, Guatajiagua.

Carlos González,
Centro de Desarrollo Artesanal, Nahuizalco.

Irma Hernández,
Directora de la Casa de la Cultura de San Sebastián.

GLOSARIO DE SIGLAS.

ALADI: Asociación latinoamericana de desarrollo integral.

AMPES: Asociación de los Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños.

AMSS: Área Metropolitana de San Salvador.

ANEP: Asociación Nacional de la Empresa Privada.

ASEAN O ANASE: Association of South East Asia Nations. Asociación de Naciones de Asia del Sureste. Agrupación regional formada por Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

BCR: Banco Central de Reserva.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BM: Banco Mundial.

CASART : Cámara Salvadoreña de Artesanos.

CEDART: Centro de Desarrollo Artesanal.

CENTREX: Centro Nacional de Tramites de Exportación.

CIRI: Comité de Integración Regional de Insumos.

CNUCYD/ UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo

CONAMYPE: Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa.

CONCULTURA: Consejo Nacional de la Cultura y el Arte.

CORSATUR: Corporación Salvadoreña de Turismo.

DAI: Desgravación Arancelaria Internacional.

DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos.

FADEMYPE: Fundación para el Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa

FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

FOMEX: Programa de Fomento a las Exportaciones.

FOMMI: Programa de Fomento a la Microempresa.

FUSADES: Fundación para el Desarrollo Económico y Social.

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade. Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio (OMC) y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación, que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado “cláusula de la nación más favorecida” (NMF).

ICC: Iniciativa de La Cuenca del Caribe.

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

MACAC O MCCA: Mercado Común Centroamericano. Agrupación regional formada por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

MERCOSUR: Mercado común de América del Sur. Agrupación regional formada por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay.

MINEC: Ministerio de Economía.

MYPE: Micro y Pequeña Empresa.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

PRODESART: Programa de Desarrollo Artesanal

PMA: Países menos avanzados. Países reconocidos como tales por las Naciones Unidas.

SAC: Sistema Arancelario Centroamericano.

SAARC: South Asian Association for Regional Cooperation. Agrupación regional formada por todos los países de Asia meridional.

SGP: El Sistema Generalizado de Preferencias.

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana.

TLCs : Tratados de Libre Comercios.

VEA: valor económico agregado

VMA: valor de mercado agregado

GLOSARIO TÉCNICO.

Acuerdo preferencial: Pacto entre naciones en virtud del cual las partes contratantes se conceden mutuamente condiciones favorables en materia comercial, aduanera, etcétera.

Aduana: Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables.

Agente Aduanal: Persona que, por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

Arancel: Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

Artesanía: Son productos materiales elaborados mediante destreza manual sin la utilización de maquinarias y procesos tecnológicos industriales, las cuales tienen funciones decorativas y utilitaria que reflejan aspectos y necesidades de la vida cotidiana que se han ido desarrollando según la cultura de cada región Salvadoreña.

Artesano: Es el que realiza un trabajo en forma manual con fines permanentes de producción.

Asociatividad Competitiva: La Asociatividad se da cuando una persona empresaria acompaña a otra u otras en una misión. Es competitiva cuando la misión que se busca es mejorar la productividad y el posicionamiento en el mercado

Avería: Daños sufridos por el producto ya sea en cualquier etapa del proceso productivo o debido al medio de transporte o por la carga que transporta.

Barrera Comercial: Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

Barreras No Arancelarias: Aquellas barreras que se imponen a la entrada de productos que no son de índole arancelaria.

Carta De Crédito: Es un instrumento emitido por un banco en favor del exportador (beneficiario), mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida, a cambio de que éste haga entrega de los documentos de embarque en un período de tiempo determinado.

Certificado De Origen y Forma: Único modelo de certificado de origen SPG elaborado en la CNUCYD y aceptado por todos los países donantes de preferencias.

Certificado De Origen: Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.

Certificados De Calidad: Es un documento expedido por autoridades especializadas en control de calidad de productos exportados.

Competitividad: estatus que deben alcanzar las empresas, con el fin de hacer frente a la competencia que generan otras empresas que se dedican a la misma actividad o a actividades similares, para tener un buen posicionamiento en el mercado.

Consignatario: Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entregue al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

Contenedores: Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente (containeres, en inglés).

Decorativo: que su utilización será para dar vistosidad y elegancia, ya sea a una persona o lugar específico (viviendas, oficinas, restaurantes, etc.).

Depreciación: Es la reducción del precio o valor de un activo a través del deterioro por el uso.

Desgravación Arancelaria: Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros.

Dumping: Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

Embalaje: Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo.

Embarque: Carga en un vehículo o nave.

Exportación: Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Factura Comercial: Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.

Folklore: Conjunto de leyendas, cuentos, dichos, refranes, etc. Música, bailes y tradiciones populares.

Fomento De La Exportación: Apoyo del sector público y privado a la actividad exportadora para que esta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc.

Franquicia: Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por la internación o exportación de mercadería o por el aprovechamiento de algún servicio público.

Fuerza De Trabajo: La capacidad del hombre para trabajar. El conjunto de energías físicas y espirituales del hombre, que le permiten producir los bienes materiales.

Fuerzas Del Mercado: Las fuerzas de la oferta y la demanda que conjuntamente determina el precio al cual será vendido un producto y la cantidad de este que será negociada.

Ganancia: Utilidad o beneficio neto atribuible al éxito en la producción o venta de bienes y servicios.

Grupo Andino: Agrupación regional formada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Grupo Estratégico (GE): Grupos de empresas en los que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo

Importación: Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

Líneas De Créditos: Se refiere a los créditos que los bancos ponen a disposición del usuario para determinados fines.

Materia Prima: Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.

Medios De Pago Internacionales: Los que se emplean en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.

Monopolio: Es un monopolio cuando solamente una empresa o un individuo produce y vende toda la producción de alguna mercancía.

Multimodal: Es el porte de mercancías a través de dos ó más medios de transporte, desde un lugar situado en un país en el cual solamente un transportista se responsabiliza de tomar

las mercancías bajo su custodia, hasta un lugar designado para su entrega en otro país, cobrando un flete único.

Peso Bruto: Peso de las mercancías con inclusión del empaque, envases, envolturas, amarres, etc.

Peso Neto: Peso de las mercancías sin incluir ningún empaque, envase, o envoltorio interior.

Producto Artesanal: es aquel que se obtiene a través de un proceso artesanal que no necesariamente representa la belleza y el quehacer de la cultura salvadoreña.

Producto Perecedero: Es aquel producto cuya vida comercial es corta.

Ronda Uruguay: La última de las grandes negociaciones celebrada bajo los auspicios del GATT con el fin de liberalizar el comercio mundial de bienes y de servicios. Se inició en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y se concluyó en Marrakech en 1995. Fue mucho más ambiciosa que sus antecesoras (Ronde Dillon, Ronda Kennedy, Ronda Tokio), puesto que superó con creces el objetivo tradicional y primordial del desmantelamiento arancelario y procuró, por otra parte, una mayor integración de los países en desarrollo en el sistema comercial multilateral. Dio nacimiento a la OMC.

Salvaguardas: Medidas excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno en condiciones de competencia leal.

Sistema Armonizado De Designación Y Codificación De Mercancías: Sistema internacional de clasificación de mercancías que se comercian internacionalmente, a fin de facilitar las operaciones, tanto a las autoridades aduaneras, como a los importadores y exportadores.

Sistema Armonizado: Sistema armonizado de designación y clasificación de las mercancías. Nueva nomenclatura universal de las mercancías adoptada por el Consejo de Cooperación Aduanera y aplicada por la mayoría de los países del mundo.

Utilitario: Objeto que sirve para realizar una tarea o función específica.

Zona Franca: Áreas del territorio nacional extra aduanal, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Indicadores de Situación Social de El Salvador

ANEXO 2: Artesanías Utilitarias

ANEXO 3: Artesanías Decorativas

ANEXO 4: Ley de Integración Monetaria

ANEXO 5: Resumen de Artesanías

ANEXO 6: Inventario de Artesanías

ANEXO 7: Comportamiento de las Exportaciones de Artesanías

ANEXO 8: Destinos de las Exportaciones

ANEXO 9: Programa de CORSATUR

ANEXO 10: Programa de Capacitación Microempresarial

ANEXO 11: Leyes y Decretos relacionados con el Sector Artesanías

ANEXO 12: Cuestionario realizado a los Artesanos

ANEXO 13: Datos Globales del Sector Artesanías

ANEXO 14: Formulario Inicial para el Grupo Estratégico

ANEXO 15: La cadena del Valor

ANEXO 16: El Diamante de Competitividad

ANEXO 17: Catalogo de Cuentas

ANEXO 18: Indicadores de Desarrollo Humano

ANEXO 19: Datos de exportación

ANEXO 20: Facturas del taller

ANEXO 21: Distribución y diagrama de proceso del taller

ANEXO 22: Registro del exportador

ANEXO 23: Aduanas de El Salvador

ANEXO 24: Solicitud de exportación

ANEXO 25: Especificaciones de cajas para empaque

ANEXO 26: Volúmenes de venta para exportación

ANEXO 27: Cálculos de los costos

ANEXO 28: Lista de Auto evaluación Ambiental

ANEXO 29: Panfletos de información

ANEXO 1

EL SALVADOR: CARACTERISTICAS E INDICADORES DE LOS HOGARES. 1998.	
TOTAL PAÍS	
1 - Total de hogares	1,339,269
2 - Total de personas	6,046,257
3 - Personas por hogar	4.51
4 - Total hombres	2,891,875
5 - Total mujeres	3,154,382
6 - Índice de masculinidad (4/5)	0.92
7 - Población de 10 años y más	4,492,837
8 - Hombres de 10 años y más	2,105,030
9 - Mujeres de 10 años y más	2,387,807
10 - Población económicamente activa	2,403,194
11 - Población económicamente activa, hombres	1,465,681
12 - Población económicamente activa, mujeres	937,513
13 - Tasa de participación bruta	39.75
14 - Tasa de participación global	53.49
15 - Tasa de participación específica, hombres	69.63
16 - Tasa de participación específica, mujeres	39.26
17 - Total de ocupados	2,227,471
18 - Ocupados por hogar	1.66
19 - Total de desocupados	175,723
20 - Tasa de desocupación	7.31
21 - Total de cesantes	138,679
22 - Tasa de cesantía	5.77
23 - Desocupados por hogar	0.13
24 - Total de analfabetismo 10 años y más	876,799
25 - Escolaridad promedio	5.08
26 - Total ingreso familiar mensual (¢)	4,679,301,217
27 - Ingreso por hogar mensual (¢)	3,493.92
28 - Ingreso per cápita mensual (¢)	773.92
29 - Hogares en pobreza extrema (%)	18.94
30 - Hogares en situación de pobreza (%)	25.67
31 - Hogares no pobres (%)	55.39
32 - Total de económicamente inactivos	2,089,643
33 - Dependencia económica	1.71
34 - Jefes de hogar hombres	958,696
35 - Jefes de hogar mujeres	380,573
36 - Total hogares con remesa	251,987
37 - Total personas con remesa	1,140,735
38 - Total remesa familiar mensual (¢)	229,308,295
39 - Remesa por hogar mensual (¢)	910.00
40 - Remesa por persona mensual (¢)	201.02
Fuente: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 1998.	
Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos.	

ANEXO 2

Algunos ejemplos de artesanías utilitarias son:

- Portallaves.
- Comales.
- Cestas.
- Canastos
- Ollas.
- Sombrero.
- Alforjas.
- Joyeros.
- Prendas de Vestir.
- Colchas.
- Hamacas.
- Tombillas.
- Petate.
- Monturas etc.



Tombilla de madera



Joyeros de madera



Jarras, vasos, platos de madera

ANEXO 3

Algunos ejemplos de artesanías decorativas son:

Figuras de cerámica.

Figuras de Barro.

Figuras de porcelana.

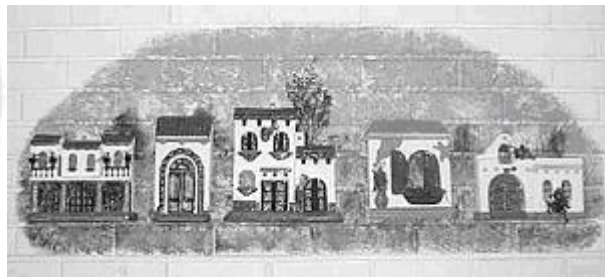
Pinturas (en platos, jarrones, madera, etc.).

Semillas de palma pintadas.

Adornos de madera.



Plato de cerámica pintada



Fachadas de barro.



Frutas, comida, animales de cerámica y barro.

ANEXO 4.

LEY DE INTEGRACIÓN MONETARIA CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- El tipo de cambio entre el colón y el dólar de los Estados Unidos de América será fijo e inalterable a partir de la vigencia de esta Ley, a razón de ocho colones setenta y cinco centavos por dólar de los Estados Unidos de América. En la presente ley, dicha moneda se denominará dólar.

Art. 2.- Se permite la contratación de obligaciones monetarias expresadas en cualquier otra moneda de legal circulación en el extranjero. Dichas obligaciones deberán ser pagadas en la moneda contratada, aun cuando su pago deba hacerse por la vía judicial.

Art. 3.- El dólar tendrá curso legal irrestricto con poder liberatorio ilimitado para el pago de obligaciones en dinero en el territorio nacional.

Art. 4.- A partir de la vigencia de la presente ley, el Banco Central de Reserva de El Salvador, a requerimiento de los bancos del sistema canjeará los colones en circulación por dólares.

Art. 5.- Los billetes de colón y sus monedas fraccionarias emitidos antes de la vigencia de la presente ley continuarán teniendo curso legal irrestricto en forma permanente, pero las instituciones del sistema bancario deberán cambiarlos por dólares al serles presentados para cualquier transacción.

El Banco Central de Reserva de El Salvador, proveerá los dólares a los bancos del sistema, mediante el canje respectivo.

El canje entre dólares y colones en efectivo, sea que lo haga el Banco Central de Reserva de El Salvador a los bancos del sistema o bien éstos a los usuarios de los mismos, no generará ningún tipo de comisión o cargo.

La infracción a lo anterior será sancionada por la Superintendencia del Sistema Financiero con una multa equivalente a cien veces la comisión o cargo cobrado. La citada Superintendencia aplicará, para la imposición de la multa, el procedimiento establecido en los artículos 47 y siguientes de su Ley Orgánica.

Art. 6.- Los bancos, los intermediarios financieros no bancarios y demás personas jurídicas que captan recursos del público podrán adquirir activos y pasivos denominados en otras monedas sólo cuando se cumplan los siguientes requisitos:

Que las instituciones mantengan un calce razonable entre los activos y pasivos en una moneda específica, de conformidad a lo establecido en las leyes que las rigen; y

Que los deudores en una moneda determinada comprueben ingresos denominados en dicha moneda, suficientes para cumplir con sus obligaciones o que puedan demostrar una cobertura adecuada de riesgo cambiario.

A la Superintendencia del Sistema Financiero corresponderá vigilar el cumplimiento de estas disposiciones, de conformidad a las atribuciones que le confiere su ley orgánica.

Art. 7.- Los salarios, sueldos y honorarios podrán ser denominados y pagados en colones o dólares.

Todas las obligaciones en dinero expresadas en colones, existentes con anterioridad a la vigencia de la presente ley, podrán ser pagadas en dólares al tipo de cambio establecido en el Art. 1 de esta ley.

Asimismo, los cheques y los demás títulos valores que hayan sido emitidos en colones salvadoreños con anterioridad a la vigencia de la presente ley, podrán ser aceptados y pagados en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley.

Art. 8.- Las instituciones públicas, autorizadas por el Ministerio de Hacienda de conformidad a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, podrán emitir y contratar obligaciones en otras monedas, siempre que cubran el riesgo cambiario.

Art. 9.- Todas las operaciones financieras, tales como depósitos bancarios, créditos, pensiones, emisión de títulos valores y cualesquiera otras realizadas por medio del sistema financiero, así como los registros contables del sistema financiero, se expresarán en dólares. Las operaciones o transacciones del Sistema Financiero que se hayan realizado o pactado en colones con anterioridad a la vigencia de esta ley, se expresarán en dólares al tipo de cambio establecido en esta ley.

Los titulares de cuentas de ahorro, títulos valores, cuentas corrientes y cualesquiera otros documentos bancarios, de pólizas de seguros, de títulos valores que se coloquen y negocien en bolsa de valores, de acciones, obligaciones negociables o bonos y de otros títulos podrán solicitar a la respectiva entidad emisora, la reposición de los documentos en que consten los derechos derivados de los mismos, por otros con los valores expresados en dólares al tipo de cambio establecido en el Art. 1 de esta ley y aquella estará obligada a realizar la reposición. Si la reposición no se efectúa, el valor respectivo expresado en colones se estimará

expresado en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley, para todos los efectos que resulten del valor consignado en el documento.

Art. 10.- Los precios de los bienes y servicios se podrán expresar tanto en colones como en dólares, al tipo de cambio establecido en esta ley.

Art. 11.- Todas las obligaciones del Banco Central de Reserva de El Salvador serán asumidas por el Estado por medio del Ministerio de Hacienda, quien podrá compensarlas por obligaciones existentes a su favor.

CAPÍTULO II

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 12.- Los bancos, compañías de seguros y entidades emisoras de títulos valores que se coloquen y negocien en bolsa de valores, dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a la vigencia de esta ley, estarán obligadas a notificar a la respectiva Superintendencia, los cambios que para cumplir con la misma, hayan efectuado en las operaciones financieras o de cualquier otra naturaleza que se hubiesen establecido o pactado en colones con anterioridad a dicha vigencia.

Art. 13.- La ampliación del plazo de los préstamos concedidos por las instituciones del sistema financiero, en colones, antes de la vigencia de la presente ley, surtirá efecto con la sola comunicación por escrito realizada por el banco al usuario, sin necesidad de otorgar nuevos documentos. Los plazos de las hipotecas y de las prendas se entenderán ampliados en la misma forma que señale la comunicación. En ambos casos, el deudor tendrá un plazo de treinta días para manifestar al banco su inconformidad sobre la modificación a que se refiere este artículo. El silencio se entenderá como aceptación a la ampliación del plazo.

Art. 14.- Durante los primeros tres meses de vigencia de esta Ley, las instituciones del sistema financiero gradualmente ajustarán las tasas de interés de los créditos contratados en colones, con anterioridad a la vigencia de esta Ley, en relación con la disminución de sus costos financieros y las tasas de interés para los nuevos créditos en dólares.

Art. 15.- Durante los primeros seis meses de vigencia de la presente Ley, los precios de los bienes y servicios deberán expresarse en ambas monedas, para lo cual la Dirección de Protección al Consumidor establecerá las disposiciones correspondientes.

CAPÍTULO III

REFORMAS, DEROGATORIAS Y VIGENCIA

Art. 16.- Sustitúyese el Art. 49 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 49.- El Banco podrá:

- 1) Emitir títulos valores, inscribirlos en una bolsa de valores, colocarlos y adquirirlos en el mercado secundario, así como canjear estos por otros títulos valores emitidos o garantizados por el Banco Central, en las condiciones que el Banco establezca; y
- 2) Ceder documentos de su cartera de créditos e inversiones a los bancos y demás instituciones del sistema financiero y adquirir de estas entidades, documentos de su cartera de préstamos e inversiones, en las condiciones que determine el Consejo".

Art. 17.- Sustitúyese el Art. 51 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 51.- El Banco Central de Reserva de El Salvador podrá otorgar financiamiento al Instituto de Garantía de Depósitos, para los propósitos establecidos en el Art. 179 de la Ley de Bancos.

El Banco no podrá otorgar créditos, avales, fianzas y garantías de ninguna clase a los bancos, intermediarios financieros no bancarios e instituciones oficiales de crédito".

Art. 18.- Sustitúyese el Art. 62 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, por el siguiente:

"Art. 62.- El Banco podrá emitir bonos u otros títulos valores, inscritos en una bolsa de valores, expresados en dólares de los Estados Unidos de América".

Art. 19.- Adiciónase a la "Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo", el siguiente artículo:

"Art. 2-A.- En el caso de los aportes otorgados en carteras de créditos y otros bienes al Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, los mismos deberán reintegrarse al Banco Central de Reserva de El Salvador en la medida que dichos bienes se vayan liquidando, para lo cual se autoriza al Fondo a reintegrar el valor de dichos aportes en dólares de los Estados Unidos de América y reducir su patrimonio en lo correspondiente, a requerimiento del referido Banco Central; asimismo, para la devolución de los otros aportes recibidos del Banco Central de Reserva de El Salvador, el Fondo queda autorizado a transferir a la referida institución a su requerimiento, la propiedad sobre cualquier clase de activos, con la consiguiente disminución de su patrimonio".

Art. 20.- Se sustituye del Título II, el Capítulo VI de la Ley de Bancos, por el siguiente:

CAPÍTULO VI

REQUISITOS DE LIQUIDEZ

RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 44.- La Superintendencia del Sistema Financiero establecerá una reserva de liquidez que, en forma proporcional a sus depósitos y obligaciones, deberán mantener los bancos.

Las obligaciones negociables inscritas en una bolsa de valores, respaldadas con garantía de créditos hipotecarios que emitan los bancos a plazo de cinco años o más, no estarán sujetas a la reserva de liquidez que establece este artículo, siempre que los recursos captados a través de estos instrumentos se destinen a financiar inversiones de mediano y largo plazo, así como adquisición de vivienda.

CONSTITUCIÓN DE RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 45.- La reserva de liquidez de cada banco podrá estar constituida en forma de depósitos de dinero en dólares de los Estados Unidos de América, a la vista, en el Banco Central o en títulos valores emitidos por éste en la misma moneda, los cuales deberán de mantenerse libres de todo gravamen. Dicha reserva también podrá estar invertida en el exterior, en depósitos en bancos de primera línea o en títulos valores emitidos de alta liquidez y bajo riesgo, todo ello de acuerdo con las normas técnicas que emita la Superintendencia del Sistema Financiero.

La reserva de liquidez deberá ser general para los distintos tipos de obligaciones.

Sin perjuicio de lo anterior, se podrán establecer reservas de liquidez diferenciadas, atendiendo a la naturaleza de las obligaciones o depósitos. En todo caso, la reserva de liquidez promedio de los depósitos no deberá ser mayor del veinticinco por ciento de los mismos.

REMUNERACIÓN DE LA RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 46.- La reserva de liquidez que se constituya en depósitos a la vista o títulos del Banco Central deberá ser remunerada. El Banco Central de Reserva de El Salvador cobrará una comisión por la administración de esta reserva.

CALCULO Y USO DE LA RESERVA DE LIQUIDEZ

Art. 47.- La Superintendencia determinará la frecuencia con que se calculará la reserva de liquidez y señalará el período dentro del cual un banco podrá compensar el monto de las deficiencias de liquidez que tuviere en determinados días, con el excedente que le resultare en otros días del mismo período. Asimismo, dictará las normas técnicas necesarias para la aplicación de las disposiciones sobre la reserva de liquidez de que trata esta ley.

Cada banco podrá utilizar sus reservas para sus necesidades de liquidez, de conformidad a lo que se dispone en este capítulo y a las normas técnicas que para tal efecto emita la Superintendencia.

Para la elaboración de las normas técnicas antes referidas, la Superintendencia deberá observar lo siguiente:

- 1) Del total de la reserva de liquidez antes indicada, un veinticinco por ciento corresponderá al primer tramo y estará constituido por depósitos a la vista remunerados en el Banco Central o en el banco del exterior de que se trate. Este tramo será de acceso automático para el banco;
- 2) El segundo tramo corresponderá a un veinticinco por ciento de la reserva de liquidez y estará constituido por depósitos a la vista remunerados en el Banco Central o en el banco del exterior de que se trate, o títulos valores que para este efecto emita el Banco Central. Este tramo será de acceso automático para el banco. El Banco Central de Reserva de El Salvador cobrará un cargo proporcional a la cantidad retirada de fondos de este tramo; y

3) El tercer tramo constituirá un cincuenta por ciento de la reserva de liquidez y se constituirá en títulos valores que para ese efecto emita el Banco Central o según lo determine la Superintendencia; el uso de este tramo únicamente podrá realizarse con la previa autorización del Superintendente del Sistema Financiero.

Cuando el uso de la reserva de liquidez así lo requiera, el Banco Central podrá realizar operaciones de reporto con los títulos valores que constituyen la reserva de liquidez.

Art. 48.- Para el cálculo de la reserva de liquidez que corresponde a un banco, se considerará el conjunto formado por su oficina principal y por las sucursales y agencias establecidas en la República.

RESERVA DE LIQUIDEZ A OTRAS ENTIDADES

Art.49.- La Superintendencia podrá disponer requisitos de reserva de liquidez a otras entidades legalmente establecidas, que dentro del giro de sus negocios reciban habitualmente dinero del público a través de cualquier operación pasiva.

El Banco Central deberá informar diariamente a la Superintendencia la situación de liquidez de los bancos, durante el período en que éste sea el depositario de las mencionadas reservas de liquidez.

PLAN DE REGULARIZACIÓN

Art. 49-A.- Cuando un banco utilice parte del tercer tramo de la reserva de liquidez para cubrir necesidades de esta naturaleza, la Superintendencia le requerirá un plan de regularización, de conformidad al Art. 79 de esta misma ley.

Dicho plan deberá ser aprobado por la Superintendencia y el banco de que se trate quedará sometido al régimen de supervisión especial a que se refiere esta ley.

OPERACIONES DE REPORTO

Art. 49-B.- Con el objeto de proteger la liquidez bancaria, el Banco Central podrá realizar operaciones de reporto con títulos valores emitidos en dólares de los Estados Unidos de América por el Estado, por el Banco Central mismo o por el Instituto de Garantía de Depósitos, con los fondos que para tal efecto le deposite el Estado.

Las operaciones a que se refiere el inciso anterior las realizará el Banco Central en coordinación con la Superintendencia, únicamente en los casos siguientes:

- 1) Para prevenir situaciones de iliquidez general del sistema financiero;
- 2) Para restablecer la liquidez en caso de una crisis causada por una fuerte contracción del mercado; y
- 3) En casos de fuerza mayor.

El Banco Central emitirá las normas técnicas respectivas para la aplicación de este artículo.

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS LÍQUIDOS

Art. 49-C.- Sin perjuicio de la reserva de liquidez establecida en el Art. 44 de esta ley, la Superintendencia establecerá como medida prudencial, un requisito de liquidez a todos los bancos del sistema, consistente en un determinado porcentaje de activos líquidos, que guarde relación con sus pasivos exigibles. Los activos líquidos que constituyan la reserva de liquidez, estarán incluidos en este porcentaje. La Superintendencia fijará el porcentaje a que se refiere este artículo y dictará las normas técnicas para cumplir con este requerimiento.

MULTAS Y SANCIONES POR DEFICIENCIAS EN REQUISITOS DE LIQUIDEZ

Art. 50.- Los bancos que incurran en deficiencias de la reserva de liquidez al final del período de cómputo establecido por la Superintendencia, serán sancionados por ésta sobre la cantidad faltante, de conformidad a los procedimientos establecidos en su ley orgánica.

Asimismo, los incumplimientos al requerimiento de activos líquidos contemplado en el artículo 49-C de esta ley, serán sancionados por la Superintendencia de conformidad a los procedimientos establecidos en su ley orgánica".

Art. 21.- Sustitúyese el Art. 436 del Código de Comercio por el siguiente:

"Art. 436.- Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en Colones o en Dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aun las de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada".

Art. 22.- Sustitúyese el Art. 170 de la Ley de Bancos, por el siguiente:

"Art. 170.- El total de los fondos del Instituto de Garantía de Depósitos, exceptuando los fondos para cubrir sus gastos de funcionamiento, deberán depositarse para su administración en el Banco Central de Reserva de

El Salvador y únicamente podrán ser utilizados para los fines para los que fue creado el Instituto. Dichos fondos serán inembargables.

Los fondos para su funcionamiento podrán mantenerse como depósitos a la vista en bancos miembros".

Art. 23.- Deróganse las siguientes disposiciones legales:

Los Arts. 29,30,35,41,42,43,45,46,47,48,52,60,61 y 63 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador; y

Los Arts. 57,58,171,172 y 247 de la Ley de Bancos.

TRANSITORIO

Art. 24.- Durante los dos primeros años de vigencia de la presente ley, la reserva de liquidez a que se refiere el Art. 44 de la Ley de Bancos, obligatoriamente será constituida en la forma de depósitos de dinero en dólares de los Estados Unidos de América, a la vista, en el Banco Central o en títulos valores emitidos por éste en la misma moneda. Al terminar dicho plazo, dispondrán de la referida reserva de conformidad a lo establecido en el Art. 45 de la Ley de Bancos".

Art. 25. - El presente Decreto entrará en vigencia el día primero de enero del año dos mil uno, previa publicación en el Diario Oficial.

ANEXO 5

Principales artesanías.

Artesanías en barro:

Este tipo de artesanías tiene cuatro divisiones: la alfarería, la cerámica, las ladrilleras y las tejas.

Alfarería: que puede hacerse bajo la técnica del modelado a mano y el modelado en torno, el producto es terminado mediante una cocción en un horno al aire libre o en horno cerrado, utilizando como combustible leña, hojas y estiércol; obteniéndose del proceso productos *domestico utilitario* tales como cantaros, comales, sartenes, porrones, tinajas, etc., y decorativos tales como nacimientos, sorpresas, muñecos, frutas etc.

Cerámica: se produce con la técnica del moldeado y se diferencia con la alfarería por llevar aditivos extras como la arcilla y esmaltes especiales y la cocción se realiza en hornos de ciclo abierto u hornos cerrados. Las artesanías que se obtienen son las mismas que se producen en la alfarería.

La ladrillera y la tejería: son actividades diseminadas en todo el país, en su elaboración se utilizan moldes de madera e instrumentos muy simples como latas, huacales, etc., las tejas y los ladrillos son cocidos a altas temperaturas en hornos de cielo abierto, que son alimentados a base de leña.

Tejeduría:

La tejeduría se elabora con diversas materias primas y técnicas y de ella se obtienen una extensa variedad de objetos tejidos que cumplen múltiples funciones, predominantemente utilitarias. La tejeduría incluye tres grupos importantes que son: la cestería, la sombrería y los tejidos en telar y sin telar.

Cestería: en la cestería para las técnicas para la elaboración de los tejidos pueden agruparse en tres tipos principales: las que se ejecutan por entrelazamiento, las que se hacen enrollando en espiral y la combinación de ambas. Se utiliza como materia prima productos vegetales como la palma, la caña, bamba, bejucos y cortezas, cuyas características es la flexibilidad, algunos de los productos que se obtienen de estos materiales tenemos cestas, canastos, tombillas, cestillas, casquillos (trenzas para sombreros), escobas, manteles individuales, porta cartas, etc.

Sombrería: el proceso de elaboración de los sombreros es similar al usado en la cestería, puede decirse que es el atuendo inseparable del campesino y de todos aquellos que se ven relacionados a actividades agrícolas, ya que su propósito es utilitario ya que ayuda a protegerse del sol y de la lluvia.

Tejidos en telar de cintura: heredado desde la época pre-hispánica, esta es una labor primordialmente de la mujer y se realiza con el fin de tejer mantas y paños, el tipo de hilos que utilizan actualmente son los de la lana, que han venido a sustituir casi por completo a los hilos fabriles de algodón.

Tejidos en telar de palanca: esta es otra modalidad para la producción de telas de distintos tamaños, destinados para hamacas, vestuario decoración, ropa de cama etc., el telar consiste en un marco fijo, compuesto de piezas de madera y piezas metálicas. Se conocen tres tipos de telar de palanca: el de mano, el de volante y el de maquinilla, para tejer se ejecutan movimientos coordinados de pies y manos, se utiliza hilo de algodón como materia prima, aunque ya se han introducido otros como la lana y la sedalina.

Telar para hamaca: puede ser utilizado con henequén, hilo de algodón, nylon u otras fibras sintéticas, esta labor debe realizarse por la mañana, muy temprano, para favorecer la docilidad de la fibra; después de hilados, la pita se urde con el telar y posteriormente se teje el manto con el auxilio de una aguja elaborada de madera de laurel. La hamaca se complementa con los vestidos en ambos extremos. Algunos diseños de hamacas son: matizada, de un solo fondo, cruzada y chicana.

Tejidos sin telar: se realizan manualmente, aquí se incluye la elaboración de atarrayas de hilo nylon, las matatas de mezcal, matates o redes. Estos productos son elaborados por artesanos que viven en la cercanía de ríos, lagos y mares

Madera:

La madera es uno de los materiales más usados en las artesanías de todos los tiempos y toda la cultura, ha sido un elemento básico y a veces insustituible para la elaboración de las artesanías y para construir herramientas para la elaboración de otras artesanías y se divide en tallado, imaginaria, carpintería, instrumentos musicales, carrocería, juguetes populares y muebles rústicos.

Tallado: es la elaboración de artesanías utilizando herramientas como martillo, cincel, espátula de madera etc., los productos que se pueden elaborar son: máscaras para decoración, figuras de animales, cuadros con diseños panorámicos, cayucos, adornos para sala, comedor y cocina.

Imaginería: es una de las artesanías que desde la época de la colonia permanece sin interrupción en algunos municipios del país, aquí se elaboran una variedad de esculturas religiosas, tales como: Ángeles, santos, retablos, etc.,

Carpintería: este uno de los oficios más difundidos en el territorio salvadoreño, la carpintería puede ser fina o rústica; en la primera se incluyen puertas decoradas, muebles de madera, instrumentos musicales, carrocerías, etc., en la segunda se incluyen jugotes populares, artesonado de casas, muebles de maderas comunes y bejucos, utensilios de cocina, etc.,

Instrumentos musicales: desde el principio de la humanidad, el hombre ha practicado la música como medio de comunicación, cultos y esparcimientos y ha creado diferentes instrumentos musicales de diferentes materiales y la madera es uno de esos, entre los Instrumentos musicales podemos mencionar guitarras, violines, arpas, marimbas, contrabajos, requintos, guitarrones, etc., y es el artesano quien paso a paso da forma a cada instrumento musical, elaborándolos por encargo.

Carrocería: como artesanía incluye la elaboración de yugos y carretas, utilizados para el transporte de carga en las zonas rurales de nuestro país; además de la elaboración de carretas y sus implementos, también se elaboran camas y barandales de madera para camiones.

Juguetes populares: estos juguetes son elaborados por encargo en la mayoría de los centros penitenciarios del país, estos juguetes son elaborados de retazos de madera y posteriormente pintados, este tipo de juguetes son utilizados por los niños de las clases populares, sin embargo el uso de algunos de ellos como los capiruchos, los yoyos y los trompos se generalizan, y son bien acogidos por niños y jóvenes de otras clases sociales.

Mueblería rústica: son aquellos elaborados por bejucos y ramas producto de las podas en los sembradíos de café. Los muebles rústicos incluyen una gran variedad como: taburetes de madera o combinados con cuero, bancos, haraganas, sillas de regla, muebles, etc. en los últimos años se ha popularizado la elaboración de este tipo de muebles, sobre todo entre los

artesanos de comunidades cercanas a fincas de café, donde la madera es obtenida después de que se ha realizado la poda en las fincas.

Pintura popular en madera: esta se hace en los productos elaborados ya sean decorativos o utilitarios, pintados con diseños de figuras típicas de la vida rural cotidiana.

Metalistería.

En estas artesanías se incluyen los procesos que requieren como materia prima la lámina galvanizada, metales preciosos como el oro y la plata y desperdicios de hierro. Esta rama se divide en hojalatería, orfebrería, chatarrería y herrería.

Hojalatería: aquí se utiliza la lamina galvanizada, el taller en plena producción es un conjunto de sonidos metálicos huecos que dan origen a productos tales como: cumbos, cantaros, huacales, baldes, jarrillas, medidores de leche, regaderas, embudos, graneros, comales, moldes para panadería, balanzas, canales para aguas lluvias etc.,

Orfebrería: esta profesión también se conoce con los nombres de joyería y platería, utiliza como materia prima el oro y la plata; en ella se elaboran objetos suntuarios de ornamentación personal, religiosa, artística, etc., los productos con mayor demanda son aquellos relacionados con la ornamentación personal femenina (anillos, cadenas, pulseras, aretes, etc.). En casi todas las cabeceras departamentales y en algunos municipios del territorio salvadoreño existen municipios donde la fundición del metal se realiza rudimentariamente con el *soplete de boca*, para dirigir la llama que emerge de un candil o mechero hacia una tabla carbonizada que aloja el metal. En algunos municipios como zacatecoluca y santa rosa de lima se trabaja la técnica de la filigrana, que consiste en lograr la delgadez del metal en hilos muy finos para elaborar figuras de cruces}, flores, jarrones, canastas, zapatitos, etc., que luego se convierten en dijes, aretes y pulseras.

Chatarrería: varillas, desperdicios de hierro y láminas constituyen la principal materia prima de esta artesanía. Esta labor es un proceso de reciclaje de los desperdicios dejados por aquellas industrias donde se producen artículos de hierro y lámina, donde posteriormente el artesano con su ingenio y habilidad, moldea las materias primas para crear figuras decorativas de personajes y animales, crucifijos, candeleros en forma de espiral, canastas para macetas, jaulas para aves, etc.,

Herrería: con almádanas que constantemente golpean el hierro (que previamente ha sido enrojecido por la brasas sopladas por la fragua) alojado en el yunque, se forman productos tales como asadores, cumas, herraduras, barras, machetes, cuchillos, barrenos, fierros para herrar ganado, etc.,

Cuero:

La curtiembre y la talabartería son las actividades artesanales derivadas del cuero. La preparación y el uso de pieles curtidas de animales dan paso a la elaboración de diferentes artículos utilitarios y decorativos.

Curtiembre: las curtidurías son los talleres donde se curten (proceso de limpieza y preservación de las pieles) y trabajan las pieles, el proceso de curtir pieles, conocido en nuestro medio como curtiembre, es la tarea de preparación de las diferentes pieles para su uso en las talabarterías.

Talabartería: en esta especialidad se provee una gran cantidad de artículos elaborados de cuero como las monturas, las albardas, vainas para machetes, cinchos, carteras, llaveros, etc.,

Papel.

Papeles de diferentes clases y colores, plásticos, alambres, almidón y la utilización de herramientas sencillas como tijeras y tenazas, dan paso a una labor artesanal muy atractiva. Piñatas, flores, piscuchas, coronas de difuntos y otros artículos para festividades y decoración son algunas de las artesanías elaboradas con papel.

Tela.

La materia prima de estas variadas artesanías son las telas de manta dacron, tejido de yute y retazos provenientes de la industria de la confección. Se distinguen dos tipos: la muñequería y el bordado.

Muñequería: este es un juguete muy preferido de las niñas pertenecientes a las clases populares de la sociedad, para la confección de las muñecas se utilizan diversos materiales tales como tela e hilos para la formación del cuerpo y, tiras y algodón para el relleno, dentro de este mismo se pueden incluir además de muñecas, guaras, pájaros, mariposas, pescados, tortugas, cojines, frutas, etc.

Bordado: en un principio esta era una actividad exclusiva de las mujeres dedicadas a este tipo de trabajo, pero en los últimos años se ha agregado mano de obra masculina. Proceso, aquí se destaca el uso de telas de yute, manta e hilos de lana. En el bordado se elaboran figuras de flores, viviendas y árboles.

Tusa.

Con la tusa (hoja seca de la mazorca de maíz), añilina, pegamento, hilos de lana, encajes y otros materiales, se elaboran muñecas, nacimientos, alfileros, separadores de páginas y arreglos florales. Algunas figuras con atuendos típicos representan algunas actividades domésticas como: acarreo de flores y frutas, cargar bebés en brazos, realizando oficios domésticos, cargar a bebés en brazos, etc.

Cerería.

Hay que resaltar la diferencia entre la cerería tradicional y artística o decorativa. *En la cerería tradicional* se incluye la vela elaborada de cebo, cera o parafina. Su fabricación se realiza en dos formas: en moldes y bañadas, dentro de los moldes se pueden obtener candelas y velas de uso doméstico, ceremonias religiosas y velorios, también se elaboran varios diseños como los “cuerpecitos”, que usan los fieles que van a pagar una promesa. En la cerería artística, se introducen en su elaboración otros materiales como las semillas, pétalos aromáticos, maderas, tintes etc., siendo los diseños variados y caprichosos, entre los que se pueden destacar los llamados ecológicos, los de animales y los geométricos.

Tule.

El tule es una de las fibras que se utiliza en la tejeduría. Se diferencia el tule negro del tule de agua, el primero tiene forma de prisma alargado y su corteza se utiliza para el tejido de petates, la parte interna del tule negro (llamado corazón o mecate) se usa en la fabricación de albardones (para caballos), alfombras, protectores en la cocina, etc., el tule de agua tiene la corteza más ancha y sirve para elaborar papeles, porta macetas, etc.

Morro.

El uso del morro es muy variado, se pueden elaborar cucharas y huacales para uso doméstico, instrumentos musicales como la maraca y artículos de entretenimiento como los

capiruchos. El morro además sirve como una herramienta para la elaboración de otras artesanías (en el municipio de Guatajiagua, se utiliza como colador para el barro y raspadores de loza), además de que pueden ser labrados y pintados para elaborar artesanías decorativas.

Semilla.

Diferentes clases de semillas se utilizan para la confección de collares, figuras de animales, nacimientos, aretes, adornos para el pelo, dijes, rosarios, elaborar pinturas, etc., entre las semillas más usadas están la de café, de copinol, de pacún, de durazno, de tamarindo, de nogal, ojo de venado, frijoles y otras más.

Piedra de moler.

Este todavía es uno de los artículos indispensables en la elaboración de alimentos en el área rural de nuestro país. Para su fabricación se seleccionan piedras de consistencia porosa, estas se extraen de la tierra utilizando palas, piochas y barras, el tallado, el pulido y el deslome (se hace con el auxilio de herramientas rudimentarias).

ANEXO 6
INVENTARIO DE CENTROS
ARTESANALES EN EL SALVADOR
INVENTARIO NACIONAL

ARTESANÍAS

ZONA OCCIDENTAL

Departamento de Santa Ana

Santa Ana; Confitería, hojalatería, ebanistería, orfebrería, zapatería, talabartería, marroquinería, ladrillos y tejas de barro.

Chalchuapa: Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, puros, cerería, cestería, hamacas de .ordel y nylon, atarrayas, carpintería, hojalatería, orfebrería, herrería, zapatería, talabartería, alfarería, pirotecnia, jadeita, réplicas prehispánicas, tejas y ladrillos de barro, bloques y ladrillos de cemento.

Metapán: Confitería, floristería, bordados, cestería, muñecas de fibrolit, carpintería, alfarería, orfebrería, hojalatería, herrería, calera (cal viva y cal hidratada), ladrillo y teja de barro.

Texistepeque: Floristería, alfarería, hojalatería, jdbcn de aceituno, hamacas de nylon, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro; bloques y ladrillos de cemento.

Santa Rosa Guachipilín: Floristería, bordados en tela, crochet, alfarería, herrería, cumbas, guacales / cucharas de morro, tecomates, atarrayas, iumpen, anzuelos de vara de bambú, adobes y tejas de barro.

Santiago de la Frontera: Floristería, crochet, hojalatería, alfarería, carpintería,

atarrayas, escobas de sorgo, tejas de barro,

San Antonio Pajonal: Puros, atarrayas, carpintería, talabartería, herrería, hojalatería, orfebrería, tejas y ladrillos de barro.

Candelaria de la Frontera: Confitería, floristería, carpintería, orfebrería, escobas d'J

sorgo, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

San Sebastián Salitrillo; Tejas y ladrillos de barro, bloques de cemento,

El Porvenir: Carpintería.

Coatepeque: Floristería, crochet, hojalatería, carpintería, guacales y cucharas de morro;

adobes, ladrillos y tejas de barro.

El Congo: Confitería, floristería, piñatería, carpintería, figuras decorativas en bambú, portalápices de morro, adornos de semillas de pacún; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Masahuat: Confitería, floristería, bordados en tela, alfarería, jabón de aceituno, cigarros chuña, escobas de maicillo, guacales, cucharas, capiruchos de morro, trompos, hondillas, atarrayas de nylon, arpones y anzuelos,

Departamento de Sonsonate

Sonsonate: Floristería, piñatería, crochet, figuras de peluche, piscuchas, carpintería, hojalatería, talabartería, zapatería, tallado en coco, adornos en semilla de durazno, barcos de bambú e hilo, adornos en cuerno de res, ladrillos de barro, lapidaria.

Nahuizako: Floristería, piñatería, cohetería, cerería, carpintería, orfebrería, textiles; tejidos en tule, palma, bambú, carrizo y mimbre; muebles de caña de la india y ramas de café; estructuras metálicas.

Izalco: Confitería, piñatería, floristería, adornos de peluche, muñequería de trapo, cohetería, textiles, bordados en tela, crochet, macramé, adornos de cerámica, joyería, talabartería, pirograbado, hojalatería, ebanistería, carpintería, imaginería, tallado en madera, jicaras labradas, tejido en mimbre; ladrillos, adobes y tejas de barro.

Santo Domingo de Guzmán : Floristería, bordados en tela, crochet, macramé, zapatería, alfarería, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas, tejas y adobes de barro.

Acajutia: Floristería, piñatería, crochet, adornos marinos, adornos en vidrio, joyería, carpintería, herrería; hamacas, atarrayas y trasmallos de nylon; ladrillos y tejas de barro.

Nahulingo: Confitería, piñatería, floristería, carpintería, hojalatería.

San Antonio del Monte: Floristería, carpintería, cerería, alfarería, cestería, tejidos de tule y bambú, tejas y ladrillos de barro.

Sonzacate: Piñatería, floristería, carpintería.

Caluco: Floristería, piñatería, carpintería, guacales de morro, ladrillos y tejas de barro.

San Julián: Floristería, hojalatería, carpintería, extracción de bálsamo,

estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro,

Armenia: Confitería, floristería, platería, cerería, alfarería, carpintería, hojalatería, curtiembre, estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

Cuisnahuat: Tallado en madera, carpintería, atarrayas, alfarería, extracción de bálsamo, estructuras metálicas, tejas de barro y adobe.

Santa Isabel Ishuatán: Floristería, piñatería, hojalatería, carpintería, alfarería, hamacas de hilo de algodón y nylon, estructuras metálicas, adoquines; ladrillos, adobes y tejas*de barro.

Juayúa: Confitería, floristería, piñatería, bordados en tela, crochet/carpintería, zapatería, hojalatería, orfebrería, muebles y adornos de ramas de café, estructuras metálicas.

Santa Catarina Masahuat: Confitería, floristería, cestería, carpintería, estructuras metálicas. **Salcoatitán:** Floristería, piñatería, cestería, carpintería, estructuras metálicas.

Departamento de Ahuchapan

Ahuachapán: Confitería, floristería, piñatería, crochet, macramé, bordados en tela, cestería, cohetería, carpintería, herrería, talabartería, orfebrería, hojalatería; adobes, ladrillos y tejas de barro; tejas, tubos y ladrillos de cemento.

Apaneca: Confitería, floristería, piñatería, crochet, hojalatería, orfebrería, carpintería, muebles de madera de ciprés y ramas de café, estructuras metálicas, bloques de cemento.

Ataco: Confitería, floristería, piñatería, textiles, crochet, macramé, hamacas de nylon, carpintería, guitarras, máscaras de papel, esculturas religiosas, estructuras metálicas.

Atiquizaya: Confitería, floristería, piñatería, ero chet, bordados en tela, arreglos navideños, muñecos de tusa, purería, decoraciones en chatarra:

decoraciones en objetos de barro con papel macerado, aserrín y lazo; muñecos y flores de semilla de pino; hojalatería, carpintería, herrería, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

San Francisco Menéndez: Confitería, floristería, escobas, piñatería, bordados en tela, escobas de maicillo, hojalatería, herrería, joyería, carpintería, estructuras metálicas; ladrillos, adobes y tejas de barro; macetas, tubos, pilas y tejas de cemento.

San Pedro Puxtía: Confitería, floristería, macramé, crochet, bordados en tela, cestería, zapatería, carpintería, estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

Tacuba: Confitería, floristería, piñatería, crochel, bordados, cestería, tejidos en nylon, jabón cié aceituno, zapatería, hojalatería, herrería, talabartería, carpintería, estructuras metálicas, u'],!' de cemento; abobes, tejas y ladrillos de barro.

En Nahuizalco, en el occidente del país, los artesanos trabajan el mimbre, formando muebles cuyos diseños son conocidos con los nombres de "Tiara", Ref. Casa Blanca, Jardineros, "Chimi

Turín: Floristería, piñatería, carpintería, instrumentos musicales, hojalatería,

estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San Lorenzo: Confitería, floristería, bordados en tela. crochet, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, hojalatería, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

El Refugio: Floristería, escobas de maicillo, alfarería, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Guaymango: Confitería, floristería, carpintería, adobes, tejas de barro y cemento.

Jujutía: Confitería, floristería, crochet, bordados, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas.

II. ZONA CENTRAL

Departamento de San Salvador

San Salvador: Floristería, piñatería, crochet, macrame, bordados en tela, cerámica, cerería, zapatería, carpintería, orfebrería, hojalatería, estructuras metálicas, ladrillos y bloques de cemento.

Mejicanos: Floristería, piñatería, muñecas de tusa, crochet, macrame, bordados en tela, juguetería de madera, instrumentos musicales de cuerda, tallado en coco, cerámica, pirotecnia, artículos en cuerno

de res. carpintería, orfebrería, hojalatería, estruc-•w turas metálicas.

Ciudad Delgado: Floristería, piñatería, crochet, macrame, pirotecnia, zapatería, hojalatería, orfebrería, estructuras metálicas.

San Marcos: Confitería, muñecas típicas de barro, zapatería, carpintería, hojalatería.

Ayutuxtepeque: Artículos de peluchf , zapatería, carpintería.

Cuscatancingo: Macrame, crochet, carpintería.

Ilopango: Floristería, piñatería, juguetes de dura-pax, instrumentos musicales, carpintería; bloques, ladrillos y tubos de cemento.

Soyapango: Floristería, piñatería; aretes, pulseras y anillos de cuerno de res; carpintería, hojalatería, orfebrería, estructuras metálicas.

Panchimalco: Floristería, textiles, bordados en tela, crochet, atarrayas y matates, pirotecnia, herrería, alfarería, carpintería, tallado en madera, tallado en coco; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Rosario de Mora: Guacales y cucharas de morro, carpintería, herrería, hojalatería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Santiago Texacuangos: Confitería, tablillas de chocolate, floristería de papel y tusa, muñequería de tusa, textiles, zapatería, carpintería, imaginería, ladrillos de barro.

Santo Tomás: Confitería, floristería, carpintería, herrería, pirotecnia.

San Martín: Carpintería, talabartería, hojalatería, orfebrería, herrería, bloques de cemento, tejas y ladrillos de barro.

Tonacatepeque: Confitería, carpintería, hojalatería, herrería, tallado en madera; ladrillos, adobes y te^as de barro.

Guazapa: Confitería, piñatería, floristería, cerería,

carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

El Paisnal; Escobas de trigo, alfarería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Agüitares: Confitería, floristería, piñatería, talabartería, herrería, hojalatería, orfebrería, carpintería, tallado en madera, carrocería; tejas y ladrillos de barro y cemento.

Apopa: Confitería, floristería, escobas de maicillo, orfebrería, alfarería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Nejapa: Floristería, piñatería, bordados en tela, cestería, llaveros de semilla de copinol, escobas de palma, guacales y cucharas de morro, carpintería, alfarería, hojalatería, herrería, talabartería, estructuras metálicas; adobes, ladrillos y tejas de barro.

Departamento de Chalatenango

Chalatenango: Confitería,- piñatería, floristería en papel y tusa, textiles en bastidor, bordados en tela, tejido en nyion, jabón de aceituno, escobas y tra-peadores, escobas de maicillo escobero, pirotecnia, carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, ladrillo y teja de barro y cemento.

La Palma: Floristería, piñatería, bordados en tela, cerámica, ganchos de morro para cabellera, pintura popular en madera y semilla de copinol, carpintería, pirograbado, artículos en cuero, alfarería, herrería.

^an Ignacio: Floristería, bordados en tela, artículos decorativos en madera,

capintería, jabón de aceituno, tejas de cemento.

Arcatao: Floristería de tusa, bordados en tela, tejidos en nylon y mezcál, carpintería, herrería, alfarería, aparejos, Nueva **Trinidad:** Floristería, crochet, bordado en tela, lazos; atarrayas y hamacas de nylon y henequén; jabón de aceituno, purería, carpintería, hojalatería, alfarería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San José Las Flores: Floristería, crochet, jarcía, collares y aretes de semilla de copinol y conacaste; jabón de aceituno, hojalatería, carpintería, alfarería, adobes.

Potonico: Confitería, floristería de papel, plástico y tusa, crochet, bordados en tela, tejido de henequén y nylon, jabón de aceituno, cigarras "chuña", carpintería, alfarería, adobes y tejas de barro,

San José Cancasque: Floristería, tejido de atarrayas, alfarería, adobes.

San Antonio Los Ranchos: Floristería en tusa, bordados en tela, atarrayas, jabón de aceituno, zapatería, hojalatería, adobes.

San Miguel de Mercedes: Confitería, floristería, piñatería, cestería, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, hojalatería, talabartería, curtiembre, adobes.

Azacualpa: Atarrayas de nylon, carpintería.

Tejutia: Confitería, piñatería, muñecos de peiuche, muñecas y floristería de tusa y olote, cestería, petates, atarrayas, jabón de aceituno, carpintería, ebanistería, curtiembre, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

La Reina: Adobes, tejas y ladrillos de barro.

San Rafael: Confitería, floristería, cestería, jabón de aceituno, alfarería, carpintería, hojalatería, herrería, curtiembre; macetas de cemento, estructuras metálicas, adobes.

San Francisco Morazán: Floristería, carpintería, herrería, adobes.

Dulce Nombre de María: Confitería; floristería de papel, aceradas y plástico; cestería, petates, carpintería, tejas de cemento.

Santa Rita: Confitería, jarcía, atarrayas de nylon, jabón de aceituno, hojalatería, carpintería, alfarería; adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Las Vueltas: Hamacas de hilo, alfarería decorativa en miniatura, carpintería, estructuras metálicas.

Concepción Quezaltepeque: Confitería; floristería de papel, de tusa, de "medias" y de henequén; hamacas, silla-hamacas, porta-bebés, cuna-hamacas, tejidos en hilo de algodón; jarcía, maceteros en macramé, crochet, carpintería, herrería, talabartería, curtiembre, estructuras metálicas, adobes, tejas de cemento.

Agua Caliente: Floristería, bordados en tela, muñequería de trapo, carpintería, hojalatería, alfarería, estructuras metálicas, tejas de barro,

Nueva Concepción: Confitería, jarcía, alfarería, hojalatería, talabartería, carpintería, herrería, estructuras metálicas, tejas de barro y cemento, adobes y ladrillos de barro.

Citalá: Confitería, floristería, bordados en tela, jabón de aceituno, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas.

Comalapi: Confitería, floristería, tejidos de nylon; han-iucas, mátalas, matates o redes, cinchas; jabón de aceituno, cerería, alfarería, hojalatería, estructura metálicas.

La Laguna: Confitería, floristería, bordados en tela, jarcia, jabón de aceituno, carpintería, herrería, alfarería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

El Carrizal: Floristería, hamacas de nylon, jabón de aceituno, hojalatería, alfarería, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

El Paraíso: Confitería, floristería, hamacas y redes de mezcal; atarrayas, redes y trasmallos de nylon; carpintería, cayucos, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro y cemento.

San Francisco Lempa: Confitería, bordados en tela, jarcia; ismacas. trasmallos y redes de nylon; alfarería, carpintería, cayucos, estructuras metálicas.

San Luis del Carmen: Floristería de papel y tusa, jabón de aceituno, alfarería, herrería, hojalatería, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

San Antonio la Cruz: Confitería, floristería de papel y plástico, tejido en tulle, jabón de aceituno, cigarros chuña, alfarería, carpintería, tejas de barro.

Nombre de Jesús: Tejido de tulle, jarcia, atarrayas de nylon, jabón de aceituno, alfarería, carpintería, adobes.

San Fernando: Bordados en tela, jabón de aceituno.

Nueva San Salvador: Confitería, floristería, piñatería, bordados en tela, adornos de tusa, crochet, macramé, zapatería, instrumentos musicales, muebles de mimbre y caña de la india, carpintería, hojalatería, talabartería, orfebrería, lapidaria, estructuras metálicas. ,..:

San Matías: Carpintería, tejas y ladrillos de barro.

San Pablo Tacachico: Floristería, bordados en tela, jarcia, carpintería, imaginería, talabartería, alfarería, hojalatería, joyería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

San Juan Opico: Confitería, floristería, piñatería, adornos de cerámica, escobas de trigo, jarcia, atarrayas de cáñamo, purería, jabón de aceituno, alfarería, carpintería, imaginería, hojalatería, herrería, talabartería, zapatería, joyería, pirotecnia, guacales y cucharas de morro, tarros, estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

Quezaltepeque: Floristería de papel, tela y plástico; confitería, piñatería, bordados en tela, crochet, cestería, purería, escobas de maicillo escobero, adornos de cerámica, alfarería, carpintería, tallado de madera, zapatería, estructuras metálicas. hojalatería, bloques y tubos de cemento, ladrillos y tejas de barro.

Colón: Floristería, crochet, purería, herrería, carpintería, bloques y adoquín de cemento.

Ciudad Arce: Confitería, floristería, ladrillo y teja de barro, hojalatería, carpintería, ebanistería, alfarería, atarrayas, bordados en tela, zapatería, estructuras metálicas.

Teotepeque: Confitería, floristería, crochet, bordados en tela, cestería, extracción de bálsamo, jabón de aceituno, carpintería, estructuras metálicas.

Jicalapa; Floristería, atarrayas, extracción del bálsamo, carpintería, tallado de máscaras de madera, tejas y ladrillos de barro,

Kuizúcar: Floristería, carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Comasagua: Floristería, purería, carpintería. **Talnique:** Floristería, carpintería.

Tamanique: Confitería, floristería, bordados en tela, macramé. cestería, hamacas y cinchas de nylon, alfarería, mueblería de bejuco, instrumentos musicales, carpintería, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San José Villanueva: Confitería, floristería, jarcia, carpintería, tejas y ladrillos de barro. Taller artesanal de elaboración de dulces y conservas en San Vicente, zona del territorio salvadoreño.

Zaragoza: Confitería, floristería, piñatería, zapatería, muebles típicos de ramas de café, carpintería. hojalatería, orfebrería, ladrillos de barro.

Nuevo Cuscatlán: Floristería, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas.

Jayaque: Confitería, floristería, piñatería, crochet, bordados en tela, zapatería, carpintería, pirotecnia, hojalatería, extracción de bálsamo, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

Tepecoyo: Floristería, piñatería, atarrayas de nylon, cestería, herrería, carpintería, talabartería, ladrillos de barro.

Sacacoyo: Floristería, cepillos de nylon, orfebrería, carpintería, hojalatería, curtiembre, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

Chiltiupán: Floristería, bordados en tela, crochet, cestería, jarcia, atarrayas de nylon, tejido de tule, escobas, extracción de bálsamo, alfarería, ladrillos de barro.

La Libertad: Floristería, piñatería, atarrayas de nylon, trompos de madera, adornos marinos, carpintería, estructuras metálicas, ladrillos de barro, bloques de cemento.

Antiguo Cuscatlán: Dulces de colación, carpintería.

Departamento de La Paz

Zacatecoluca: Confitería, floristería, piñatería, huevos chimbos, piscuchas, cestería, muñecas de trapo y peluche, bordados en* tela; juguetería en madera, hojalata y material desechable; hojalatería, orfebrería en filigrana, esculturas en madera, carpintería, carrocería, guacales y cucharas de morro, tecomates, pirotecnia, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro.

El Rosario: Floristería, piñatería, cestería, carpintería, hojalatería, tejas de barro y cemento.

Santiago Nonualco: Confitería, floristería, piñatería, cestería, carpintería, carrocería, orfebrería, tejas y ladrillos de barro.

San Rafael Obrajuelo: Confitería, floristería, purería, zapatería, pirotecnia, escultura en madera y cemento, carrocería, carpintería, ebanistería, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

San Juan Nonualco: Floristería, cestería, muñecas de tela, bordados en tela, pirotecnia, alfarena, curtiembre, talabartería, carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento,

San Antonio Masahuat: Confitería, floristería, piñatería, tejido en tule y palma, bordados en ié^i, crochet, alfarería, carpintería,

San Pedro Masahuat: Confitería, floristería, piñatería, purería, cucharas y guacales de morro, jabón de aceituno, curtiembre, hojalatería, purería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

San Juan Talpa: Floristería, purería, carrocería; carpintería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

San Luis Talpa: Floristería, atarrayas y hamacas de nylon, jabón de aceituno, carpintería, ladrillos y tejas de barro.

San Francisco Chinameca: Cestería, jarra, tahhlc^ de chocolate, carpintería, tejas y ladrillos de barro;

Olocuilta: Floristería, piñatería, piscuchas, decoraciónes en vidrio sopiado, joyeros de metal; adornos de cerámica, hojalatería, carpintería, talabartería, pirotecnia,

estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

Cuyultitán: Floristería, bordados en tela, alfaro; zapatería, pirotecnia, carpintería, ladrillos de barro.

Tapalhuaca: Confitería, floristería de pa; y esterinadas, piñatería, carpintería, hojalatería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San Miguel Tepezontes: Floristería, tejido; tule, carpintería, ladrillos de barro.

San Juan Tepezontes: Confitería, floristería, tejido de tule, carpintería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

San Emigdio: Confitería, tejido de tule, cestería, purería, carpintería, tejas de barro.

Paraíso de Osorio: Reliquias, carpintería, adobes y tejas de barro.

Jerusalem: Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, vestidos de tusa, sombreros y escobas de palma, lumpen, carpintería, piletas de piedra, tejas y ladrillos de barro.

Mercedes La Ceiba: Confitería, floristería, cestería, carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

Santa María Ostuma: Confitería, floristería, almidón de yuca, carpintería, adobes y ladrillos de barro.

San Pedro Nonualco: Floristería, purería, carpintería, herrería, hojalatería, ladrillos y tejas de barro.

Departamento de Cuscatlan

Cojutepeque: Embutidos, confitería, cestería, sombrero industrial, instrumentos musicales y juguetes de madera, pirotecnia, carrocería, ebanistería, carpintería.

San Cristóbal: Confitería, floristería, sombreros de palma, alfarería, adobes y tejas de barro,

Candelaria: Confitería, purería, carpintería, estructuras metálicas; adobes, ladrillos y tejas de barro.

Candelaria: Confitería, carpintería, purería, adobes, tejas y ladrillos de barro, estructuras metálicas.

San Ramón: Confitería, floristería, cerería, decoraciones en semillas de copinol, purería, sombreros de palma, carpintería, alfarería, ladrilleras.

Santa Cruz Analquito: Confitería, floristería, crochet, cestería, carpintería, adobes y tejas de barro.

Tenancingo: Confitería, cestería de tule y palma, trenza y sombrero de palma, guacales y cucharas de morro, tarros, hojalatería, carpintería, tejas de cemento, estructuras metálicas.

Santa Cruz Michapa: Confitería, floristería, pulseras de coral, escobas de palma, trenza y sombrero de palma, carpintería, alfarería; adobes, tejas y ladrillos de barro, tejas de cemento.

Monte San Juan: Confitería, piñatería, cestería de palma, escobas, purería, guacales y cucharas de morro, pirotecnia, alfarería, tejas de barro y cemento, adobes.

El Carmen: Confitería, bordados en tela, respaldos de palma para vehículos,

pirotecnia, carpintería, alfarería, adobes, tejas y ladrillos de cemento.

El Rosario: Confitería, trenza y sombreros de palma, carpintería, alfarería, ladrillos de barro, tejas de barro y cemento.

San Rafael Cedros: Confitería, floristería, textiles, herrería, carpintería, piedras de moler, macetas de barro, tejas de cemento,

San Pedro Perulapán: Confitería, floristería, piñatería, cerería, petates, escobas, sopladores de tule, alfarería, estructuras metálicas; adobes, tejas y ladrillos de barro, tejas de cemento.

San Bartolomé Perulapía: Confitería, floristería, cerería, cestería, petates, sopladores de tule, estructuras metálicas, adobes y ladrillos de barro.

Oratorio de Concepción: Floristería, guacales y cucharas de morro, hojalatería, carrocería, ladrillos y tejas de barro.

Suchitoto: Confitería, floristería, crochet, muñecos de peluche, bordados en tela, atarrayas de nylon, puros, semillas decoradas para aretes y reliquias, adornos de madera, carpintería, tejas de cemento, adobes.

San José Guayabal: Confitería, floristería, cestería, cerería, carpintería, carrocería, orfebrería, ladrillos y tejas de barro.

Departamento de San Vicente

San Vicente: Confitería, tablillas de chocolate, floristería, piñatería, bordados, macramé, crochet, cestería, purería, juguetes de madera, instrumentos musicales, carpintería, talabartería,

curtiembre, hojalatería, herrería, orfebrería, estructuras metálicas; tejas y ladrillos de barro y cemento; adobes.

Tecoluca: Floristería, piñatería, tallado en madera, carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San Ildefonso: Floristería, carpintería; adobes, tejas y ladrillos de barro.

San Sebastián: confitería, floristería, piñatería, cerería, textiles, carpintería, alfarería.

Santo Domingo: Confitería, textiles, floristería, carpintería.

Apastepeque: Confitería, floristería, pirotecnia, alfarería, imaginería, carpintería.

Verapaz: Confitería, floristería, carpintería, adobes.

Guadalupe: Confitería, floristería, purería, alfarería, carpintería, adobes y tejas de barro.

Tepetitán: Confitería, floristería, adobes y ladrillos de barro, tejas de cemento.

San Cayetano Istepeque: Confitería, floristería, cestería, juguetes y llaveros de madera, carrocería, ladrillos de barro.

Santa Clara: Floristería, jabón de aceituno, carpintería; adobes, ladrillos y tejas de barro.

San Esteban Catarina: Confitería, floristería, cigarros chuña, carpintería, alfarería, tejas de barro.

San Lorenzo: Confitería, floristería, textiles, carpintería.

Departamento de Cabañas

Sensuntepeque: Floristería, piñatería, cestería, atarrayas de nylon, jabón de aceituno, cerería, zapatería, cigarros y

puros, pirotecnia, juguetes de madera, carpintería, ebanistería, talabartería, hojalatería, ladrillos de cemento, tejas.

Victoria: Floristería, cestería, escobas de tintillo, cigarros chuña, pirotecnia, carpintería, adobes.

Guacotecti: Confitería, floristería, purería, carpintería, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

San Isidro: Confitería, floristería, atarrayas y cebaderas de nylon, tallado de madera, carpintería, alfarería; adobes, ladrillos y tejas de barro.

Jutiapa: Confitería, floristería, piscuchas, alfarería, herrería, hojalatería; adobes, ladrillos y tejas de barro.

Cinquera: Confitería, crochet, purería, pintura popular, adobes.

Tejutepeque: Floristería; adobes, ladrillos y tejas de barro.

Ilobasco: Confitería, floristería, piñatería, adornos de tusa, cigarros, purería, atarrayas de nylon, hamacas, cerámica decorativa, herrería, carrocería, pirotecnia, orfebrería, hojalatería, talabartería, carpintería.

Dolores: Floristería, jabón de aceituno, purena; tejido de atarrayas, hamacas y trasmallos; alfarería, carpintería; adobes, barro, tejas y ladrillos de barro.

Departamento de San Miguel

San Miguel: Confitería, floristería, piñatería, atarrayas de nylon, juguetes de madera, talabartería, zapatería, herrería, hojalatería, carpintería, orfebrería, estructuras metálicas.

Sesori: Floristería de tusa y papel, cestería, purería, carpintería, herrería, hojalatería, alfarería, ladrillos de barro y cemento

Nuevo Edén de San Juan: Guacales y cucharas de morro, adobes.

San Gerardo: Floristería, jabón de aceituno, cigarros chuña, guacales y cucharas de morro, herrería, carpintería, hojalatería, ladrillera.

San Luis de la Reina: Confitería, floristería, bordado, cestería, purería, alfarería, hojalatería, ladrillos de barro

San Antonio del Mosco: Confitería, cestería, tejido de petate, jabón de aceituno.

Carolina: Confitería, sombreros, canastos, tejido de petate, yaguales y alfombras de tule; atarrayas, cebaderas y hamacas de nylon; jabón de aceituno, carpintería, ladrillos de barro.

Ciudad Barrios: Confitería, hamacas de nylon, guacales y cucharas de morro, purería, talabartería, herrería, hojalatería, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

Chapeltique: Floristería, atarrayas de nylon, carpintería, tejas y ladrillos de barro, bloques de cemento,

Moncagua: Floristería, carpintería, tallado de madera, estructuras metálicas, bloques de cemento. **Quelepa:** Floristería, carpintería, estructuras metálicas, ladrillera, bloques de cemento.

San Jorge: Floristería de papel y plástico, carpintería, tejas de cemento.

San Rafael Oriente: Confitería, floristería, puros, guacales y cucharas de morro, tecomates, carpintería, tejas y ladrillos de barro, ladrillos de cemento.

El Tránsito: Floristería, cerámica, guacales y cucharas de morro, carpintería, hojalatería, herrería, estructuras metálicas, ladrillera.

Uluazapa: Floristería, cestería de palma, carpintería, hojalatería, estructuras metálicas, ladrillera.

Comacarán: Estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro,

Lolotique: Floristería, jabón de aceituno, juguetes de madera, carpintería, tejas y ladrillos de barro y de cemento.

Nueva Guadalupe: Floristería, crochet, carpintería, estructura metálicas, ladrillera.

Chinameca: Crochet, carpintería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Chirilagua: Carpintería.

Departamento de Usulután

Usulután: Confitería, cestería, escapularios, muñequería de trapo, jabón de aceituno, hamacas y atarrayas de nylon, tallado en madera, carpintería, orfebrería, hojalatería, salinera, marmolería, bloques y ladrillos de cemento.

Mercedes Umaña: Floristería, piñatería, purería, jabón de aceituno, carpintería, herrería, ladrillos y tejas de barro.

Estanzuelas: Floristería, piñatería, atarrayas de nylon, jabón de aceituno,

carpintería, hojalatería, tejas de barro; bloques, tejas y ladrillos de cemento.

Nueva Granada: Floristería, jabón de aceituno, carpintería, talabartería, hojalatería, bloques de cemento,

El Triunfo: Floristería, cigarros chuña, carpintería, tejas y ladrillos de barro, bloques de cemento.

San Buenaventura: Floristería, purería, jabón de aceituno, carpintería, estructuras metálicas, ladrillos de barro.

Jucuapa: Floristería, jabón de aceituno, carrocería, carpintería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

Santa Elena: Confitería, floristería, carpintería, hojalatería, ladrillos y tejas de barro.

Ereguayquín: Floristería, gallardetes de tusa y olote, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

Santa María: Guacales, cucharas y cumbas de morro; pirograbado en morro, cerería, carpintería, marmolería, réplicas de figuras prehispánicas, tallado en piedra, tejas y ladrillos de barro.

Jucuarán: Floristería, piñatería, cestería, jarcia, hojalatería, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

Concepción Batres; Cucharas y guacales de morro, atarrayas de nylon, carpintería, herrería, ladrillos de barro y de cemento.

San Dionisio: Floristería, cestería en vara de tusa y bambú, ladrillera.

Ozatlán: Confitería, floristería, huevos chimbos, purería, ladrillos de barro.

California: Confitería, floristería, huevos chimbos, jabón de aceituno, carpintería.

Tecapán: Floristería, piñatería, carpintería.

Santiago de María: Confitería, floristería;

hamacas, atarrayas, y matatas de nylon; purería, jabón de aceituno, carpintería, instrumentos musicales, ebanistería, tallado en madera de café, orfebrería, hojalatería, bloques de cemento, ladrillos de barro.

Alegría: Confitería, floristería, cerería, muebles de ramas de café, ebanistería, carpintería, ladrillos de barro y cemento.

Berlín: Confitería, floristería, purería, pirotecnia, carpintería.

Puerto El Triunfo: Floristería, atarrayas, trasmallos y hamacas de nylon, carpintería, salineras, ladrillos de barro y cemento.

San Francisco Javier: Floristería, carpintería.

Jiquilisco: Floristería, piñatería, curtiembre, talabartería, zapatería, orfebrería, hojalatería, herrería, carpintería.

San Agustín: Floristería, jabón de aceituno, guacales y cucharas de morro, zapatería, carpintería, estructuras metálicas, adobes.

Departamento de Morazán

San Francisco Gotera: Confitería, floristería, juguetes de peluche, jarcia, petates, tejido en palma, atarrayas, cerería, purería, tallado en madera, carpintería, hojalatería, herrería, estructuras metálicas, ladrillos de barro y cemento.

Guatajiagua: Confitería, floristería, bordados en tela, petates, jabón de

aceituno, alfarería, carpintería, herrería, talabartería, tejas y adn los de barro.

Yamabal: Floristería, jarcia, yaguales de tule, tejido de petate, jabón de aceituno, carpintería,

ladrillera.

Sensembra: Petates, jabón de aceituno, hojalatería, carpintería.

Lolotiquillo: Confitería, petates, atarrayas de nylon, artículos de corazón de tule: bolsones, al-bardones, carteras y yaguales; jabón de aceituno, carpintería, herrería, ladrillos de barro y cemento,

Cacaopera: Confitería, floristería de tusa y papel, macramé, petates, jarcia, tejido en hilo de seda, jabón de aceituno, cerería, carpintería, ladrillos de barro.

Joateca: Confitería, floristería, crochet, bordados, jarcia, herrería, jabón de aceituno, carpintería., tejas de barro.

Arambala: Confitería, floristería, jabón de aceituno, talabartería, carpintería, tejas de barro.

Torola; Confitería, floristería, alfarería.

San Fernando: Confitería, floristería, bordados, carpintería, alfarería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Perquín: Confitería, bordados en tela, carpintería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

Jocoaitique: Confitería, floristería, jarcia, jabón de aceituno, cerería, talabartería, alfarería.

El Rosario: Confitería, floristería, bordados e-n tela, petates, atarrayas de nylon, herrería, jabón de aceituno,

cigarros chuña, carpintería, tejas y ladrillos de barro,

San Isidro: Confitería, crochet, petates, jarcia, atarrayas de nylon, cestería en vara de tusa, herrería, carpintería, ladrillos de barro.

San Simón: Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, petates, jarcia, atarrayas de nylon, cestería en vara de tusa, jabón de aceituno, carpintería.

Gualococti: Confitería, crochet, jarcia, hamacas de nylon, petates; cestería de vara de bambú, de castilla y de tusa; jabón de aceituno, carpintería, alfarería, tejas de barro.

Osicala: Jarcia, carpintería, floristería, crochel, macramé, talabartería, confitería, jabón de aceituno, cerería,

Meanguera: Confitería, bordados en tela, petates, jarcia, jabón de aceituno, carpintería, talabartería, ladrillos de barro y cemento.

Delicias de Concepción: Floristería, piñatería, macramé; hamacas de nylon, de algodón y de henequén; petates, carteras y yaguales de tule;

jabón de aceituno, carpintería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de cemento.

Yoloaiquín: Floristería, petates, jarcia, guacales y cucharas de morro, curtiembre, tejas y ladrillos de barro.

Chilanga: Confitería, floristería, petates, jarcia, atarrayas de nylon, escobas y sombreros de palma, guacales y cucharas de morro, jabón de aceituno, pirotecnia, carpintería.

San Carlos: Jabón de aceituno, talabartería.

El Divisadero: Tejidos de mezcal, de nylon, y de cáñamo; carpintería, extracción artesanal de oro.

Sociedad: Confitería, floristería, petates, jabón de aceituno, tejas y ladrillos de barro.

Corinto: Confitería, floristería, cestería, jarcia, petates, cerería, jabón de aceituno; guacales, pas-cones y cucharas de morro; carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro y cemento, .

Jocoro: Floristería, decoraciones en lámina, carrocería, carpintería, extracción artesanal en oro, adobes,

Departamento de La Unión

Concepción de Oriente: Floristería, cerería, crochet, carpintería, alfarería, curtiembre, tejas y ladrillos de barro.

El Sauce: Floristería, jabón de aceituno.

Pasaquina: Floristería, piñatería, carpintería, salinera, tejas y ladrillos de barro, bloques de cemento.

Santa Rosa de Lima: Floristería, jabón de aceituno, purería, carpintería, hojalatería, orfebrería, herrería, tejas y ladrillos de barro. **Bolívar:** Floristería, piñatería, carpintería.

San José la Fuente: Floristería, orfebrería, herrería, pirotecnia, tejas y ladrillos de barro.

San Alejo: Floristería, jarcia, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, salinera, piedras de moler, tejas y ladrillos de barro.

El Carmen: Floristería, bordados a mano, jarcia, atarrayas, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

Conchagua; Escobas de palma, carpintería,

Yayantique: Floristería, jarcia, petates, escobas de palma; guacales, coladores y cucharas de morro.

Yucuaiquín: Floristería, petates, bolsones y yaguales de tule, tejido de palma, pirotecnia, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

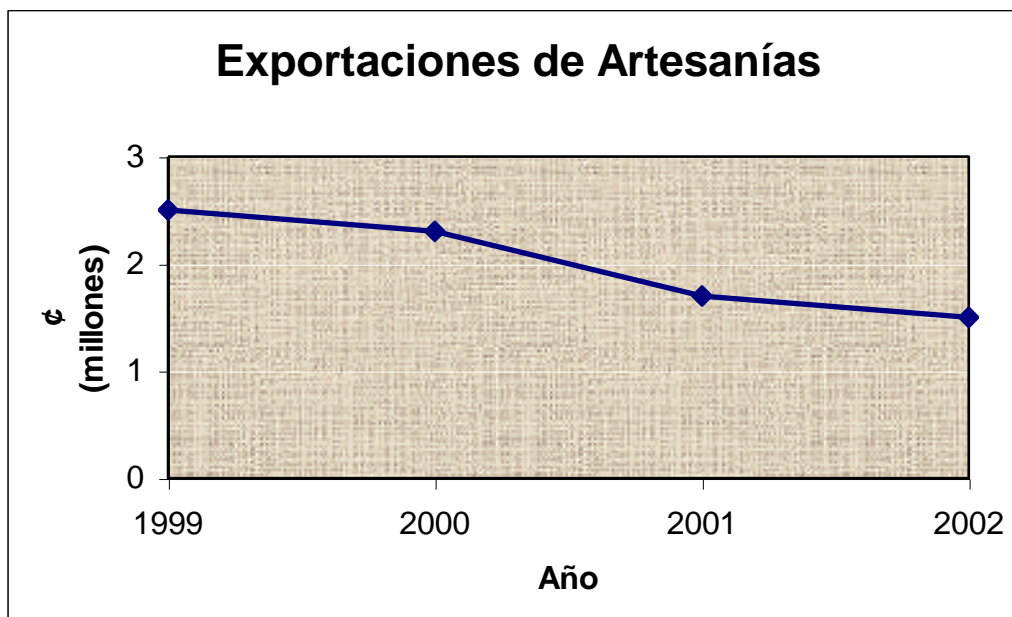
Meanguera del Golfo: Floristería, botes o embarcaciones de madera.

Intipucá: Floristería, extracción de fibra de mezca.

ANEXO 7

COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE ARTESANÍAS HASTA EL 2002.

<i>año</i>	<i>Colones</i>
1999	3
2000	2.30
2001	1.70
2002	1.5



ANEXO 8.

EXPORTACIONES				1999
CODIGO	ARTESANÍAS (MATERIAL)	VALOR	VOLUMEN	PAÍS
				Canada, EEUU, Belice Guatemala, Honduras, Costa Rica
44201000	DE MADERA	394,542.00	21,667.00	Panama, Puerto Rico, Chile
				Alemania, Austria, España Francia, Italia, Holanda, Portugal Inglaterra, Suiza, Gambia Australia
	FIBRAS NATURALES			
46011000	CABUYA	910.00	272.00	EEUU, Guatemala, Honduras,
46021000	DE YUTE	1,025,092	211,714	Nicaragua, Costa Rica
46029000	DE TUZA	2,306.00	580.00	
		1,028,308.00	212,566.00	
63079090	EN TELA	938441	221147	EEUU, Guatemala, Honduras, Mexico, Panama, Alemania Occ España, Italia, Portugal, Inglaterra
69139000	DE BARRO	133788	90666	Canada, EEUU, Mexico, Gatemala Honduras, Nicaragua, Costa Rica Panama, Puerto Rico, Chile, Italia Republica Dominicana, España Francia, Holanda, Portugal, Suiza Inglaterra
96020090	DE MATERIAS VEGETALES	6208	119	Panama, Austria, España, Francia Italia, Suecia
	TOTAL	2,501,287.00	758,731.00	

EXPORTACIONES				2000
CODIGO	ARTESANÍAS (MATERIAL)	VALOR	VOLUMEN	PAÍS
				Guatemala, Canadá, EEUU, Belice, Honduras, Costa Rica, Republica Dominicana, Puerto Rico,
44201000	DE MADERA	445,567.78	27,598.29	Chile, Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia. Italia, Holanda, Inglaterra, Suecia y Australia.
	FIBRAS NATURALES			
46019100	MIMBRE			EEUU, Guatemala, Honduras,
46021000	DE YUTE			Nicaragua, Costa Rica, Canadá,
96020090	TULE			España y Italia
		941219.50	236234.33	
63079090	EN TELA	981280.76	473380.87	EEUU, Guatemala, Honduras, Belice, Nicaragua, Costa Rica, Antillas Holandesas, Alemania, Austria, Dinamarca, España y Francia.
69139000	DE BARRO	26,794.40	8,003.48	Canadá, EEUU , Guatemala Honduras, Nicaragua, Costa Rica Panama, Puerto Rico , Italia , España, Belice, Francia, Holanda
96020090	DE MATERIAS VEGETALES	4,399.40	53.97	, España, Italia.
	TOTAL	2,399,261.84	745,270.94	

ANEXO 9.

PROGRAMA DE CORSATUR EN APOYO AL SECTOR ARTESANÍAS.

PROGRAMA LA RUTA ARTESANAL.

La Ruta de las Flores.

La Ruta de las Flores en el occidente del país, es una de las zonas de mayor atractivo turístico de El Salvador ; comprende los departamentos de Sonsonate y Ahuachapan. Llamado así, no solo por sus verdes prados y a la existencia de sus viveros, sino también, por el blanco de su flor de café que se puede apreciar en el mes de mayo y la floración silvestre durante la época de verano: de octubre a febrero.

Aquí el turista podrá disfrutar la variedad de sitios naturales y los vestigios de su historia Maya y Colonial.

Los pueblos que conforman de La Ruta de las Flores son los siguientes:

Juayua a 84 Km. de San Salvador, perteneciente al departamento de Sonsonate.

Nahuizalco a 80 Km. de San Salvador, perteneciente al departamento de Sonsonate.

Salcoatitán a 81 Km. de San Salvador, perteneciente al departamento de Sonsonate.

Apaneca a 91 Km. de San Salvador, perteneciente al departamento de Ahuachapán.

Concepción de Ataco a 105 Km. de San Salvador, perteneciente al departamento de Ahuachapán.

Los pueblos que conforman la Ruta de las Flores gozan de una gran riqueza histórica y son centros productores de artesanías.

La Ruta de la Paz.

La Ruta de la Paz, en el departamento de Morazán, recibe su nombre por el periodo de tranquilidad del que gozan actualmente sus habitantes, luego de 12 años de guerra civil, que tuvo como uno de sus principales escenarios las montañas y sitios naturales de esta hermosa región del Noreste salvadoreño.

Integrado por pueblos de Perquin, Arambala, Villa el Rosario, Joateca, Cacaoopera y corinto, la ruta constituye un verdadero paraíso natural y escenario de la historia y la cultura de nuestros antepasados.

Como destinos complementarios, la ruta está rodeada por un variado conjunto de pueblos típicos entre los que destacan: Meanguera, Jocoaitique, San Fernando, Torola y Guatajiagua; poseedores de variados recursos naturales, culturales y históricos.

La Ruta Artesanal.

La ruta Artesanal comprende los departamentos de Cabañas y San Vicente la cual comprende los siguientes pueblos:

Ilobasco perteneciente a Cabañas.

San Sebastián perteneciente a San Vicente.

La Ruta pretende destacar la belleza creativa y pintoresca que tienen nuestros artesanos.

Pueblos Pintorescos.

El programa de pueblos pintorescos hace resaltar aquellos pueblos que no están contemplados en las Rutas anteriores, pero que son muy representativos de la belleza de nuestra tierra y por lo tanto deben ser considerados como una fuente muy importante de desarrollo turístico para el país, entre los pueblos que pertenecen al programa se encuentran:

La Palma, perteneciente al departamento de Chalatenango, y se encuentra situado a 82 Km. de la capital y presenta una gran belleza natural. La palma es un lugar de amor, talento, habilidad artística e inspiración.

Suchitoto, perteneciente al departamento de Cuscatlán y se encuentra localizado a 43 Km. al norte de la capital. El lugar presenta una gran belleza de la época colonial.

ANEXO 10

PROGRAMA DE CAPACITACION MICROEMPRESARIAL DE AMPES

Desarrollo empresarial

La comercialización en la micro y pequeña empresa.

Administración de la producción en la micro y pequeña empresa.

Administración financiera en la micro y pequeña empresa.

Gestión administrativa en la micro y pequeña empresa.

Aspectos humanos en la organización de la microempresa.

Administración y contabilidad

Formación empresarial y gremial

Mercadeo

Formación de género

Formación gremial y liderazgo

Temas de actualidad y entorno socioeconómico

Capacitación Técnica Dirigida

Nuestra institución también realiza cursos de Gestión Empresarial en los niveles básico y avanzado para micro y pequeños empresarios, los cuales por efectos de acoplamiento en los empresarios, pueden ser impartidos por módulos desarrollados a través de varias jornadas.

Dichos cursos pueden ser impartidos especialmente en el departamento de San Salvador y/o en cualquier departamento del país. (Cuando se trata de grupos convenidos).

Los cursos propuestos para cada nivel son los siguientes:

Curso De Gestión Empresarial

Registros básicos

Mercadeo/Comercialización

Controles de costos en pequeños negocios

Administración de la producción

Administración del crédito

Estados financieros

Mercadeo y estrategias de venta

Costos para la toma de decisiones

Administración de la producción II

Administración de personal

Legalización y organización de empresas

ANEXO 11.

LEYES Y DECRETOS ALUSIVOS AL SECTOR ARTESANÍAS.

Decreto N^o 1053

Mediante el cual se crea el Instituto Salvadoreño de Artesanía como una necesidad, plasmada en los considerandos siguientes:

- Que es necesario activar al máximo posible y en forma integral, el desarrollo de las artesanías en el país, así como una fuerza productiva, capaz de mejorar los niveles de empleo permanente y cíclico, contribuyendo consecuentemente a mejorar el nivel económico y social de la población. Que dentro de varias instituciones se encuentran funcionando unidades creadas para desarrollar las artesanías, las cuales por sus limitaciones estructurales y económicas, no han podido cubrir las necesidades del sistema artesanal, existiendo además, otros organismos que realizan fuera de sus funciones, a menor escala, esfuerzos descoordinados que tampoco contribuyen al desarrollo de las artesanías en forma apropiada.
- Que para el desarrollo integral de las artesanías a nivel nacional, es necesario crear un ente en el que se aglutinen los esfuerzos dispersos del Estado. Otorgándole autonomía y dotándola de los recursos humanos, materiales y técnicos que hagan posible una labor verdaderamente fructífera que favorezca a los estratos de más bajos ingresos en el país. Basado en "lo anterior, se creó el instituto, con el objetivo de servir de instrumento activo del Estado, en el cumplimiento de las políticas relacionadas con el desarrollo del Sistema Artesanal en El Salvador, por medio de la consecución prioritaria de los siguientes fines:
 - Organización artesanal, asistencia técnica, promoción y comercialización.
 - La realización de otras actividades conexas encaminadas a fortalecer la economía nacional y propiciar la ocupación remunerativa a los artesanos salvadoreños. Asimismo se establecieron las funciones generales, las cuales se enumeran a continuación:
 - Planificar el desarrollo artesanal y proponer las políticas para el sistema.
 - Formular y evaluar los programas y proyectos de desarrollo de las artesanías dentro de los lineamientos, de las operaciones dictadas por la Asamblea de Gobernadores.
 - Clasificar, calificar y llevar registros actualizados de los artesanos.
 - Participar y organizar ferias y exposiciones así como: comercializar interna y externamente con el producto artesanal, procurando que los ingresos beneficien directamente a los artesanos productores del país.
 - Investigar, desarrollar, canalizar, coordinar, racionalizar y aplicar la asistencia técnica apropiada para las artesanías.
 - Comprar materia prima, maquinaria y equipo para uso artesanal y vender a los artesanos a precios y condiciones razonables.
 - Crear y administrar centros pilotos para adiestramiento y capacitación artesanal; investigación y tratamiento de materia prima para uso artesanal.
 - Promover nuevos talleres artesanales.
 - Promover el aprovechamiento racional de la materia prima.
 - Coordinar y promover con otras instituciones, gestiones de todo tipo para la adecuada protección y desarrollo del sector.
 - Acordar su organización, método de trabajo y dictar su reglamento interno.

- Las demás que sean necesarias realizar en el cumplimiento de sus objetivos.

Unidad De Las Artesanías Del BANAFI. Publicado en el Diario Oficial. Tomo 275 del 14 de Abril 1982.

Decreto N^o 174.

Por medio del cual se emite la Ley de Protección Artesanal, inspiradas en las consideraciones siguientes:

- Que es de impostergable necesidad proteger y desarrollar en forma integral, la artesanía en El Salvador, para mejorar el nivel económico y social del artesano y lograr, la generación de mayores oportunidades de empleo en el país, así como la obtención de divisas.
- Que la actividad artesanal en El Salvador, constituye una fuerza productiva importante en la economía del país a la cual no se ha prestado la atención que amerita, por lo que se hace necesario dictar las disposiciones tendientes a superar esa situación Basado en lo anterior, la referida ley tiene por finalidad propiciar la actividad artesanal en El Salvador, su patrimonio y su mercado, tanto nacional como internacional, mediante:
- El establecimiento de condiciones especiales de protección, fomento y desarrollo.
- Su incorporación a los planes nacionales de desarrollo, tomándola en consideración a efecto de que se otorgue el financiamiento necesario a los medios precisos para su ejecución. Decreto N^o 1 de fecha 15 de Oct. De 1979, publicados el Diario Oficial N^o 191, tomo 265, de la misma fecha.

Ejecución, dentro de "los programas de inversiones públicas. A continuación, y por considerar de suma importancia el relacionarlo de mayor trascendencia en el contenido de la Ley, se describe lo siguiente:

Declaraciones fundamentales

- Art. 2. El Estado, con el objeto de proteger y fomentar las artesanías, prestará integralmente en forma eficiente y oportuna, la asistencia técnica necesaria.
- Art. 3. El Estado proporcionará asistencia financiera a los artesanos a través de sus sistemas financieros, en términos y condiciones que les permita su desarrollo y perfeccionamiento.
- Art. 4. El Estado, a través de los organismos correspondientes asegurará el abastecimiento de las materias primas de origen minero y agropecuario que se utilizarán en las actividades artesanales.
- Art. 5. El Estado, a través del Instituto Salvadoreño de Artesanías, fomentará la comercialización de productos artesanales.
- Art. 6. El Estado consumirá preferencialmente la producción artesanal salvadoreña y regulará la importación de aquella igual o similar a la nacional producida en el extranjero.

- Art. 7. El Instituto Salvadoreño de Artesanías será el que coordina y racionalice juntamente con el Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, la asistencia técnica tanto nacional como internacional en el campo artesanal.

"De Los Artesanos: Derechos Y Obligaciones"

- Art. 8. Todo aquel que realice habitual mente y por cuenta propia en su residencia o fuera de ella, una actividad de producción, transformación o reparación de bienes o prestaciones de servicios determinados por el organismo rector sobre la materia, siempre que la actividad desarrollada sea preferentemente manual, sin que pierda tal carácter por el empleo de equipo y maquinaria auxiliar, gozará de todos los beneficios de la presente Ley de todos los derechos establecidos en las leyes sobre la materia.
- Art. 9. Las personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades artesanales, tendrán las obligaciones siguientes:
 - a) Cumplir con las disposiciones establecidas en la presente ley y reglamentos que sobre la materia se emiten.
 - b) Proporcionar toda la información necesaria que sobre las actividades desarrolladas, que sean solicitadas por el Instituto Salvadoreño de Artesanías.
- Art. 10. La vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones de los artesanos amparados por esta ley, correspondencia al Instituto Salvadoreño de Artesanías.
- Art. 11. Para los efectos de esta ley, se entenderá por:
 - A) ARTESANÍA: La actividad humana de producción, reparación y transformación de bienes o prestaciones de servicios realizados mediante un proceso, en el que la intervención manual constituye un factor predominante, obteniéndose un resultado individualizado que no se acomode a la producción industrial totalmente mecanizada.
 - B) ARTESANÍA POPULAR: La manifestación espontánea de Artes Menores cultivadas por el pueblo, cuyas raíces se arraigan al pasado, dotadas de atribuciones estéticas, tradicionales, utilitarios y económicos, cuya existencia se aplica en virtud de la función que cumple dentro de la comunidad que las hace posible.
 - C) ARTESANÍA DECORATIVA: La no necesariamente dotada de atributos tradicionales y utilitarios, que pueden o no recoger técnicas folklóricas en su producción, usándose herramientas sencillas.
 - D) ARTESANÍA UTILITARIA: La producción de bienes de consumo, la cual puede o no tener su origen en modelos pertenecientes al ámbito de la artesanía decorativa, su producción es organizada y se utiliza la mecanización aunque con dominio manual y el resultado individualizado.
 - E) ARTESANÍAS DE SERVICIO: La actividad de reparación o prestación de servicios que no corresponden a la producción de bienes materiales.
 - F) TALLER ARTESANAL: El lugar en donde se realizan actividades artesanales y pueden ser de tres clases:
 1. Pequeño (de uno a 5 artesanos)
 2. Mediano (de seis a cincuenta artesanos)
 3. Grande (de más de cincuenta artesanos)
- c) Otros Convenios

Legislación centro americana sobre el valor aduanero de las mercaderías unidad de artesanías del BANAFI.

Publicado en el Diario Oficial N^o 67, tomo 275 del 14 de abril 1982. Del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano (Copia Noción Teórica del Tratado de Brúzalas).

Convenios De Integración Económica Centro Americana.

Convenio sobre Régimen Arancelario y Aduanero Centro Americano.

Tratados. Acuerdos Y Convenios Comerciales Suscritos Entre Estados Unidos Y El Salvador.

Se suscribió un convenio comercial en la ciudad de San Salvador, con fecha 19 de Febrero de 1937 actuando como re-presentante de El Salvador el Subsecretario de Estado y por parte del Gobierno Norteamericano. Un enviado extraordinario y plenipotenciario acreditado en El Salvador, ratificado por el decreto No 305 del 17 de Abril de 1937. La vigencia original es por 3 años prorrogables por plazos similares, modificando el convenio el 29 de Junio de 1962 por el Decreto Legislativo apareciendo en el Diario Oficial el 29 de Agosto de 1982.

ANEXO 12.

CUESTIONARIO QUE SE PASO A LOS ARTESANOS SALVADOREÑOS.

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo de parte de los alumnos de la Universidad de El Salvador, que en colaboración con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa y la Cámara Salvadoreña de Artesanos, se pretende realizar la presente encuesta, que es con el propósito de investigar acerca de las necesidades más importantes de este sector, por tal motivo solicitamos su valiosa colaboración contestando las preguntas que a continuación se le formulan, agradeciendo de antemano su gentil colaboración.

CUESTIONARIO.

1-¿Cual es el nombre de el taller?.

2-¿Cómo clasifica el taller?.

Individual Familiar Asociativo

En caso de ser asociativo, a que tipo pertenece: _____

3-¿Qué tipo de local es donde esta ubicado el taller?.

Taller y vivienda a la vez (propio) taller y vivienda a la vez (alquilado)
Taller y vivienda a la vez (p.d.v.) Solo taller (propio)
solo taller (alquilado) Solo taller (concedido)
solo taller (promesa de venta) otra: _____

4-¿Si no está asociado a que se debe?.

No sabe como hacerlo malas experiencias
No le interesa otra razón: _____

5-¿Cuántos artesanos trabajan en el taller?.

6-¿Está el taller registrado legalmente?.

Si No

En caso de no estarlo, porque _____

7-¿Cuánto tiempo tienen de funcionar el taller?.

1-3 años 7-9 años
4-6 años más de 10 años

8-¿Cual es el nivel educativo de los artesanos que laboran en el taller?.

Primaria N° _____ Bachillerato N° _____ ninguno N° _____

Secundaria N° _____ Universitaria N° _____ otra : _____

9-¿Entre que edades están los artesanos que laboran en el taller?.

Menor de 10 años cuantos _____ n° mujeres _____
Entre 10-15 años cuantos _____ n° mujeres _____

6-¿Se cuenta con patrones establecidos para la elaboración de los productos?

Si

No

¿con qué tipo de patrones cuentan?: _____

7-¿Se cambia el diseño de los productos?.

Si

No

De no cambiarlos, especifique porque _____

8-Si se cambian los diseños, ¿cada cuanto tiempo lo hacen?

Menos de 6 meses

entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años

mas de 5 años

¿qué factores influyen para los cambios en el diseño?: _____

¿Quien es el responsable de hacer los cambios de diseño?

El maestro artesano

un empleado

Un familiar

alguien ajeno al taller

Otra persona: _____

9-¿Qué tipo(s) de capacitación considera necesaria para mejorar los productos existentes o crear nuevos diseños?.

Capacitación en procesos

capacitación en comercialización

Capacitación en diseño

capacitación contable

otra clase: _____

10-¿Considera usted que la calidad de sus productos podría mejorarse mas?

Si

No

Como: _____

11-¿Cuál es la capacidad instalada real de el taller (máximo que puede llegar a producir)?.

¿Cual ha sido el mayor volumen de producción que ha hecho? _____

¿Aproximadamente, cuanto está produciendo mensualmente? _____

12-¿De que forma es la producción de el taller?.

Producción continua N° días de trabajo: _____

N° hrs. Trabajo/día: _____

Producción por pedido N° días de trabajo: _____

N° hrs. Trabajo/día: _____

Ambos tipos N° días de trabajo: _____

N° hrs. Trabajo/día: _____

13-Si la producción es por pedidos, ¿se han tenido atrasos para cumplirlos?.

Si

No

En caso de haber tenido atrasos, especifique porque: _____

De cuanto tiempo ha sido ese atraso: _____

Cada cuanto se han dado esos atrasos: _____

14-¿Tendría el taller la capacidad de cumplir con un pedido grande que se le hiciera?.

Si

No

Si la respuesta es NO, entonces ¿de que forma piensa que se podría aumentar la producción?.

Ampliando las instalaciones del taller

recibiendo asistencia técnica

Mejorando el equipo

aumentando el capital

Aumentando mano de obra

otro: _____

y estarían dispuesto a ampliar la producción:

Si

No

Si no esta dispuesto, mencione porque: _____

15-¿Cuenta el taller con capacidad de expansión?

Si

No

Especifique esa capacidad de expansión:

Espacio

capital fijo

Capital circulante

otro: _____

MERCADEO.

1-¿Donde adquieren las materias primas y materiales que se utilizan en la elaboración de los productos?.

Materia prima y materiales	Lugar (nacional)	Lugar (extranjero).	Precio (¢).

2-¿Cuál es el sistema de compra?.

Al crédito

al contado

Si es al crédito, ¿que período le otorgan?:

Una semana

15 días

30 días

60 días

otro: _____

3-¿Qué producto(s) considera como su competencia?

Productos utilitarios de barro

productos decorativos de barro

Productos utilitarios de madera

productos decorativos de madera

Productos utilitarios de tela

productos decorativos de tela

Productos utilitarios de fibras nat.

Productos decorativos de fibras nat.

Productos utilitarios de metal

productos decorativos de metal

Otros: _____

4-¿Qué es lo que conoce de la competencia?

Precios marca clientes
Calidad del producto distribuidores diseños
Nada otro: _____

5-¿Cómo identifica su(s) producto(s) en el mercado?

Marca precio calidad
Viñetas color otros: _____

6-¿Quiénes son sus clientes?.

Minoristas locales turistas extranjeros
Mayoristas locales mayoristas nacionales
Turistas nacionales mayoristas extranjeros
Minoristas extranjeros otro: _____

7-¿Qué buscan sus clientes en los productos que les ofrece?

Precios bajos precios altos
Calidad variedad
Diseños otro: _____

8-¿Cuál es el sistema de venta de el taller?.

Al crédito al contado ambos
Si las ventas son al crédito, ¿Cuánto tiempo otorga?
Una semana 15 días
30 días 60 días
otro: _____
En caso de tener ambos sistemas, a que se debe aceptar vender al crédito:
A grandes volúmenes de compra
A la antigüedad de los clientes
A la exclusividad de los clientes otra: _____

9-¿Cuánto es en promedio su nivel de ventas mensuales?

Menos de ¢1,250.00 entre ¢1,250.00 y ¢15,000.00
Entre ¢15,000.00 y ¢30,000.00 entre ¢30,000.00 y ¢50,000.00
Otra cantidad: _____

10-¿Cuál es el comportamiento de las ventas?.

Constante temporada cuando: _____
Ocasional cuando hay mayor afluencia: _____
otro: _____

11-¿En donde vende sus productos?

En el taller tienda distribuidora tiendas exclusivas
Mdo. Local mdo. Especializado ferias locales
Ferias nacionales ferias internacionales sala de ventas (propia)
otro lugar: _____

12-¿Utiliza alguna forma de empaque para vender sus productos?.

Si

No

Si utiliza empaque(s), menciónelo(s): _____

13-¿Hacen promociones?

Si

No

Si hacen promociones, ¿de que tipo?.

Descuentos

regalos

Rifas

otro: _____

14-¿Cómo da a conocer sus productos?.

Por radio

por periódicos

por televisión

Por volantes

por ferias

por recomendaciones

Otra forma: _____

De ninguna forma ¿Por qué?: _____

15-¿De realizar promociones y/o publicidad, de que forma han repercutido en las ventas?:

Las ventas han aumentado

Las ventas se mantienen igual

Las ventas han disminuido

FINANCIERA.

1-¿Llevan registros contables?

Si

No

En caso de no llevar registros, mencione porque: _____

2-¿Qué es lo que registran?

Local energía eléctrica

agua

Teléfono materias primas

depreciación herramientas

Inventario mano de obra

depreciación maquinaria

Transporte ventas

depreciación equipo

Desperdicios capital

3-¿En donde llevan los registros?.

Libro contable

tarjetas

Libro común

otros: _____

4-¿Quién se encarga de llevar los registros?.

5-¿Cómo establece el precio de sus productos?

En base a la competencia

en base a los costos

En base a la demanda

de forma apreciativa

otra forma: _____

6-¿Qué estrategia(s) de precio(s) utiliza?.

Precios más bajos

precios más altos

Descuentos por compra

la mejor oferta

Otro: _____

7-¿Mencione cuánto es el gasto mensual de los siguientes rubros?

RUBRO	GASTO / MES (€)
Local	
Inventario	
mano de obra	
materias primas	
depreciación herramientas	
depreciación maquinaria	
depreciación equipo	
energía eléctrica	
agua	
Teléfono	
Transporte	
Desperdicios	

8-¿Utilizan fondos propios para financiar el negocio?

Si

No

En caso de usar fondos propios, que porcentaje utiliza para el financiamiento: _____

9-¿Podría el taller hacer frente a un crédito?

Si

No

Porque: _____

10-¿Se ha solicitado alguna vez financiamiento para el taller?.

Si

No

En caso de nunca haber solicitado financiamiento, ¿a que se debe?.

No se considera sujeto de financiamiento

no sabe como hacerlo

No le gusta endeudarse

no ha necesitado

Otra razón: _____

11-¿En donde solicito el financiamiento?.

Bancos

cooperativas de ahorro y crédito

ONGs

cajas de créditos

Prestamistas

instituciones de apoyo al sector

Otra: _____

12-¿Le fue otorgado el crédito?.

Si

No

si no le otorgaron el crédito, a que se debió: _____

13-¿Qué requisitos le pidieron para la otorgación del crédito?.

Firma solidaria (fiador)

firma prendaria

Firma hipotecaria

otras: _____

14-¿Si una institución pública o privada le facilitara financiamiento, lo aceptaría?.

Si

No

Si no lo aceptara, ¿Por qué?:_____

15-¿En que utilizaría el financiamiento que le otorgaran?.

Ampliación del taller

compra de herramientas

Compra de materiales

invertir en publicidad

Asistencia técnica

contratación de mano de obra

Para exportar

creación de nuevos diseños

Otras:_____

EXPORTACION.

1-¿Se han exportado alguna vez los productos elaborados?.

Si

No

Si no ha exportado, ¿lo han intentado alguna vez?

Si

No

2-¿Siguen exportando sus productos?

Si

No

Si ya no exporta, ¿porque dejó de hacerlo?.

Demasiados trámites

pérdidas ocasionadas

Bajos beneficios

falta de aceptación

Todo lo anterior

otra:_____

3-¿Cómo exporta(ba)sus productos?

Por cuenta propia

en asociación con otros

A través de una institución cual:_____

Otra:_____

4-¿Hacia que países exporta(ba) sus productos?

Artesanía.	Países.	Cantidad.

5-¿Si nunca ha exportado, le interesaría exportar sus productos?.

Si

No

Si no le gustara, ¿diga porque?:_____

6-¿conoce los trámites para exportar?.

Si

No

7-¿le gustaría recibir capacitación y asesoría técnica en el área de trámites de exportación y comercialización electrónica?

Si

No

Porque:_____

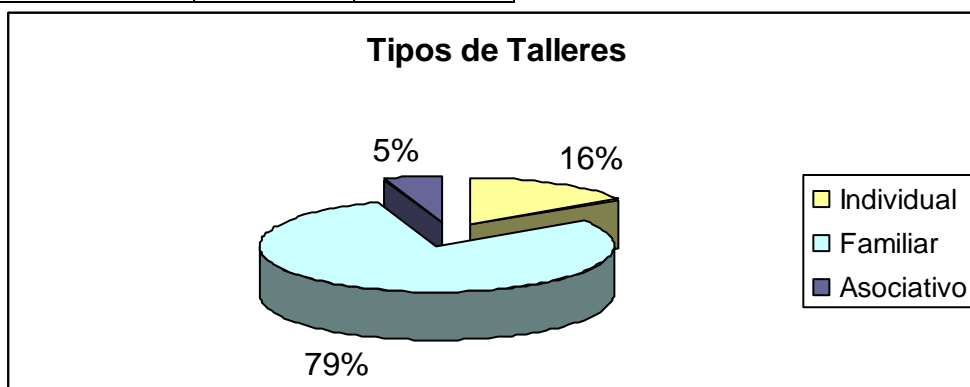
AGRADECEMOS LA ATENCIÓN Y COLABORACIÓN BRINDADA.

ANEXO 13 DATOS GLOBALES

DATOS GENERALES.

2-¿Cómo clasifica el taller?.

Pregunta	Respuesta	%
Individual	24	16
Familiar	119	79
Asociativo	8	5

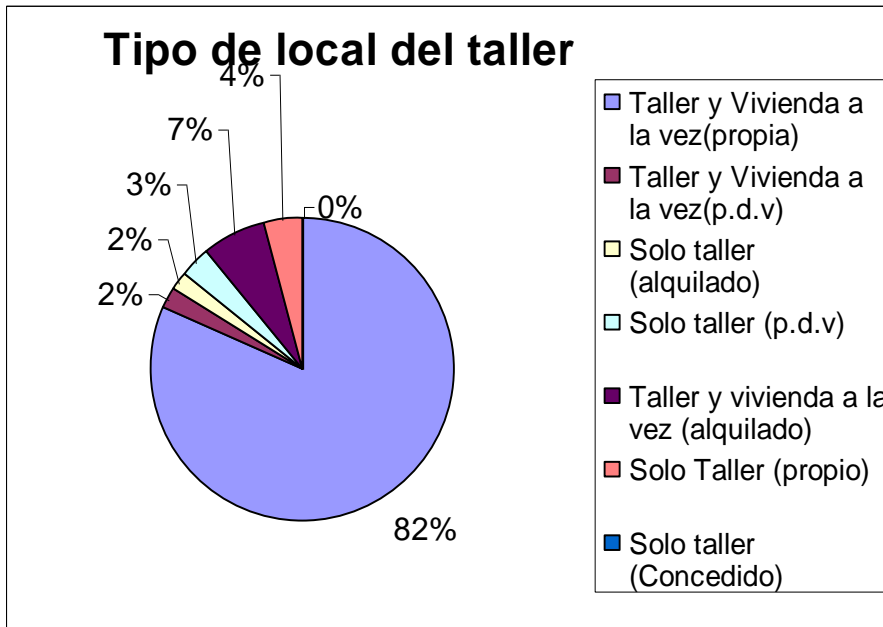


Un 79% respondió que su taller era de carácter familiar, un 16% respondió que era individual mientras solo el 5% respondió que era asociativo.

Como era de esperarse la mayor parte de los talleres artesanales son de carácter familiar, esto se debe en gran parte a que los propietarios actuales de talleres en su juventud fue lo único que aprendieron como oficio el cual fue transmitido por algún miembro de su familia, mientras el 16% de los encuestados que respondieron que tenían un taller de carácter individual, son aquellas personas que se han separado de los talleres familiares para empezar su propio negocio, estos son jóvenes emprendedores que tratan de seguir con la tradición del pueblo que habitan. Solo un 5% de los encuestados tienen alguna forma de asociación ya sea con otros talleres o en cooperativas como la Semilla de Dios En la Palma (única cooperativas encontrada en la muestra que esta legalmente y formalmente establecida), Los que se encuentran asociados son aquellos que presentan las mejores condiciones económicas en el Sector ya que presentan ventajas tales como: materias primas mas baratas, mayores carteras de clientes, pedidos mas grandes, etc. que son las que las hacen destacarse ante los otros talleres con un pensamiento mas individualista. Dado que las características de la mayoría de los talleres son de carácter familiar este sector pertenece a la micro y pequeña empresa de El Salvador.

3-¿Qué tipo de local es donde esta ubicado el taller?.

Preguntas	Respuestas	%
Taller y Vivienda a la vez(propia)	121	82
Taller y Vivienda a la vez(p.d.v)	3	2
Solo taller (alquilado)	3	2
Solo taller (p.d.v)	5	3
Taller y vivienda a la vez (alquilado)	10	7
Solo Taller (propio)	6	4

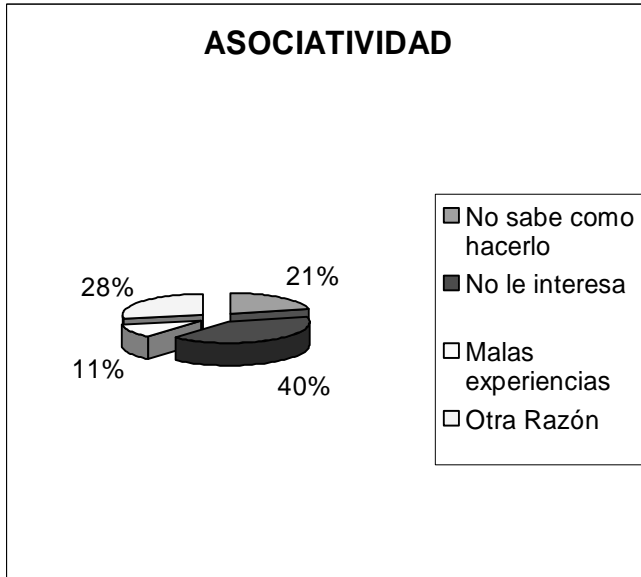


El 82% de los talleres encuestados respondió que el taller esta ubicado en la vivienda propia de la familia, mientras el 7% el taller esta ubicado en la vivienda pero es alquilado, el 2% el taller esta ubicado en la vivienda pero esta con promesa de venta, el 2% tiene un local solo para el taller pero es alquilado, el 3% tiene un local para el taller pero con promesa de venta y solo un 4% tiene un taller propio separado de la vivienda familiar.

Ya que el 79% de los talleres son familiares, es de esperarse que el 82% de ellos se ubiquen en sus viviendas ya que es el único espacio disponible que tienen para trabajar, esto ha transformado la forma de vida de los artesanos y su familia ya que tienen que reducir el espacio familiar para hacer lugar al taller, esto trae como consecuencia que todos los miembros de la familia estén relacionados directa o indirectamente con esta actividad. mientras el otro 18% se ubican en otros lugares ya sea alquilados o con promesa de venta , pero solo un 4% tienen talleres con local propio y estos son los que están asociados con otros o en cooperativas pero estos no son muy significativos para el sector ya que representan la minoría de estos.

4-¿Si no está asociado a que se debe?.

Preguntas	Respuestas	%
No sabe como hacerlo	24	21
No le interesa	46	40
Malas experiencias	12	11
Otra Razón	32	28



El 40% de los encuestados no les interesa asociarse, el 21% no sabe como hacerlo, el 11% ha tenido malas experiencias al asociarse y un 28% tienen otras razones para no hacerlo.

La mayor parte de los artesanos, son apáticos a la asociatividad ya que el carácter individualista que poseen, no los hace visualizar la ventaja de que esta les presenta, el desinterés de que a la asociatividad hace que el artesano no se documente de las ventajas que esto le podría traer, esto se da ya que escuchan malas experiencias de otros artesanos que han tenido en alguna forma de asociatividad. Las razones para no asociarse pueden ser temer la pérdida de su cartera de clientes, obtener menores utilidades, reducir el tamaño de sus pedidos, perder la identidad como taller familiar, estar bajo el mandato de otras personas, que otros se beneficien con el fruto de su trabajo, etc. Pero básicamente son reacios a la asociatividad por el individualismo de tener y buscar sus propias ganancias, esto se debe en parte al nivel académico de los dueños de los talleres.

5-¿Cuántos artesanos trabajan en el taller?.

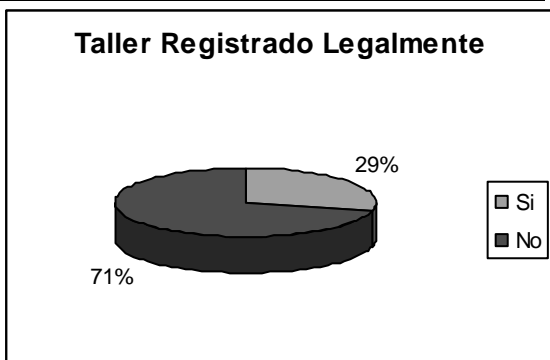
Municipio	Promedio de Artesanos
La Palma	14
San Ignacio	7
Ilobasco	5
San Sebastián	4
Nahuizalco	5
Guatagigagua	2

El cuadro muestra un promedio de artesanos por taller de los municipios en estudio, como es de esperarse la Palma tiene el promedio más grande de artesanos por taller esto se debe al desarrollo que tiene este lugar y a los programas de ayuda que se impulsan en dicho municipio prueba de ello, es que en la Palma se inauguró el primer CEDART. Mientras que Guatagigagua tiene el promedio más bajo, esto se debe a las condiciones con que se encuentra el municipio actualmente (malas condiciones de la calle de acceso al lugar, falta de servicios básicos como agua y luz, etc), ya que en el lugar la elaboración de artesanías es estrictamente de la Mujer. Por otra parte los otros municipios tienen promedios similares de

artesanos por taller y sus condiciones (desarrollo del pueblo, accesibilidad de materias Primas, buenas vías de acceso, etc) son casi similares.

6-¿Está el taller registrado legalmente?.

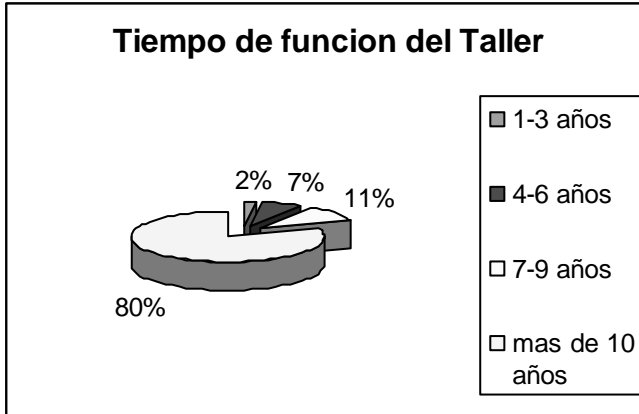
Pregunta	Respuesta	%
Si	34	29
No	85	71



El 71% no considera necesario registrar el taller ya que no lo creen necesario en este momento por las ganancias que tienen, esto se debe en gran medida al nivel educativo que tiene el dueño del taller, el cual considera una perdida de tiempo y dinero el registrar el taller, el argumento mas sólido para no registrarlo es que el taller se ubica en la vivienda y como se menciona anterior mente la mayor parte de talleres se ubican en la vivienda familiar, por esta razón no consideran necesario registrarlo, mientras el 29% que si lo registra considera que es una obligación para hacer crecer el taller, consideran que estableciéndose legalmente pueden acceder a otros mercados sin ningún problema y pueden brindarle mejores garantías a sus clientes y futuros clientes que tendrán en ellos una excelente seriedad para hacer negocios..

7-¿Cuánto tiempo tienen de funcionar el taller?.

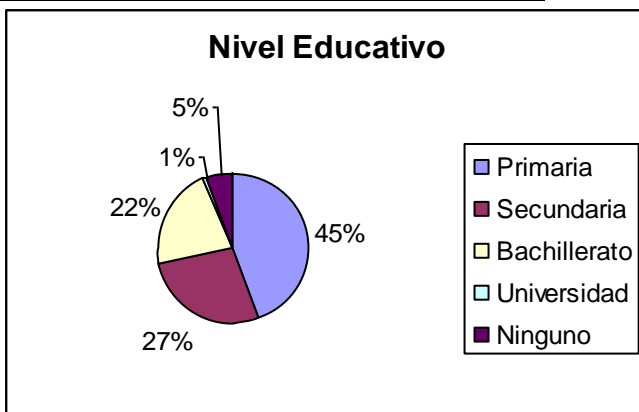
Pregunta	Respuesta	%
1-3 años	3	2
4-6 años	11	7
7-9 años	17	11
mas de 10 años	125	80



El 80% de los artesanos tienen su taller con más de 10 años de funcionamiento, esto es ya que es un oficio que aprendieron en su juventud como forma de ganarse la vida, y que les ha funcionado hasta el momento, estos talleres con más de 10 años en el mercado muestran la dedicación de los artesanos por sobrevivir en como sector. Pero el 20% restante muestra que la juventud no está muy interesada en seguir con la tradición ya que el surgimiento actual de nuevos talleres es mínimo, esto se debe en gran medida a las condiciones actuales que tienen los jóvenes de cada municipio, esto es reflejado por el nivel educativo que tienen esto los hace considerar otras actividades en las que ellos puedan desarrollarse y trabajar, mostrando apatía al negocio familiar de la producción de artesanías, por considerarla que no está acorde con su nivel de desarrollo.

8-¿Cual es el nivel educativo de los artesanos que laboran en el taller?.

Pregunta	Respuesta	%
Primaria	172	45
Secundaria	105	27
Bachillerato	85	22
Universidad	4	1
Ninguno	21	5

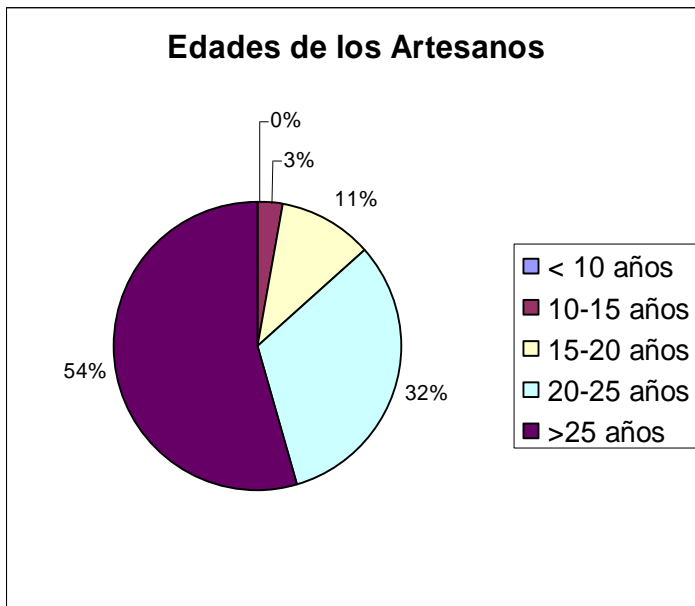


El 45 y 27% se ubican en primaria y secundaria aquí se demuestra lo que se ha hablado anteriormente de cómo el nivel educativo de los artesanos influye para el desarrollo del sector, la mayor parte de estas personas son de edades mayores de 25 años, mientras que el resto tienen una preparación más elevada y son de las personas que sus talleres tienen menos de 10 años, esto demuestra lo

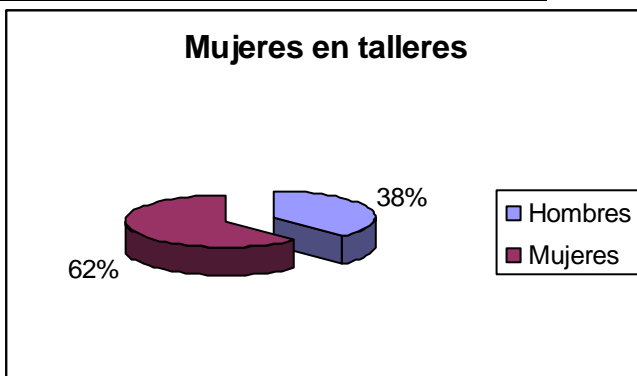
mencionado en la pregunta anterior que a la mayoría de jóvenes no les interesa seguir con la tradición familiar, esto se debe a la preparación académica que les muestra otras formas de cómo poderse ganar la vida y con ello tener un mejor nivel económico.

9-¿Entre que edades están los artesanos que laboran en el taller?.

Pregunta	Respuesta	%
< 10 años	0	0
10-15 años	9	3
15-20 años	34	11
20-25 años	104	32
>25 años	175	54



		%
Hombres	123	38
Mujeres	199	62



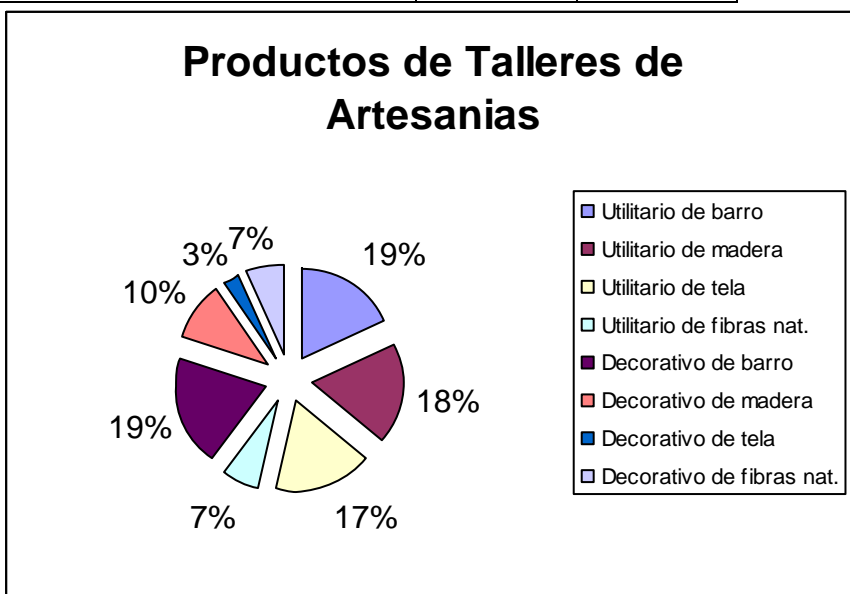
El 86% de los artesanos que trabajan en los talleres son personas de 20 años en adelante, representando la mayoría los mayores 25 años, esto refleja que las

personas a que se dedican a este rubro ya son personas adultas las cuales aprendieron el oficio en su juventud y es la única forma que conocen para ganarse la vida, mientras el 14% restante son jóvenes los cuales no se muestran muy interesados con seguir la tradición y ayudan en el taller por compromiso familiar y no por que les guste esta actividad.

El 62% de las personas que trabajan en talleres son del sexo femenino, lo cual refleja la importancia de la mujer para el sector ya que es un motor importante en el desarrollo del sector, por lo cual debe ser tomada muy en cuenta a la hora de plantear soluciones o reformas en el sector artesanías.

10-¿Qué tipo de productos se elaboran en el taller artesanal?.

Pregunta	Respuesta	%
Utilitario de barro	39	19
Utilitario de madera	37	18
Utilitario de tela	36	17
Utilitario de fibras nat.	14	7
Decorativo de barro	42	19
Decorativo de madera	22	10
Decorativo de tela	6	3
Decorativo de fibras nat.	14	7



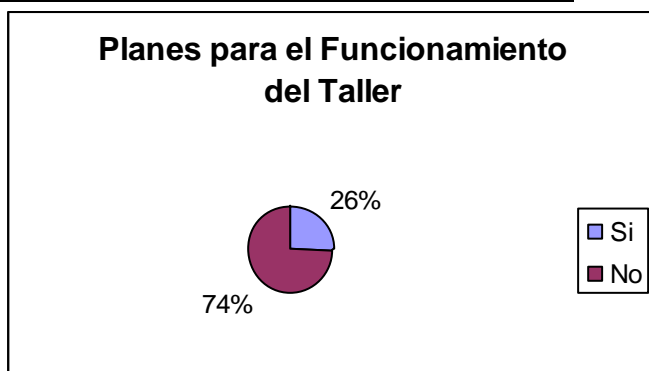
Como se observa en la grafica la producción de artesanías en los municipios de estudio es variada, por lo cual no se puede decir que hay artesanías que sobresalen unas mas que otras , ya que cada una tiene características muy especiales según la región donde se encuentre y la elaboración de estas seda según la especialidad de cada municipio y no se puede hablar de talleres que hagan cada uno de los diferentes tipos de artesanías mencionadas sino que son

elaboradas según la especialidad de cada municipio para trabajar los diferentes materiales con que son elaboradas las artesanías.

ADMINISTRACIÓN.

1-¿Hacen planes para el funcionamiento del taller?

Pregunta	Respuesta	%
Si	38	26
No	111	74



El 74% de los artesanos no hacen planes de ningún tipo y solo se basan en su experiencia para entregar los pedidos, esto se refleja en el nivel académico que presentan la mayoría de los artesanos que esta entre primaria y secundaria, esto hace que ellos no le den la importancia que merece hacer la planificación en los procesos productivos ya que como se menciona anteriormente solo se basan en su experiencia, esto les causara problemas por las nuevas exigencias de los mercados y dificultara que entreguen los pedidos a tiempo por retrasos que han sido provocadas por ellos mismos. Mientras el 26% que si hacen planes los hacen por capacitaciones que han recibido por parte del CEDART y han visualizados las ventajas que estos tienen en los procesos productivos y especialmente en las ganancias.

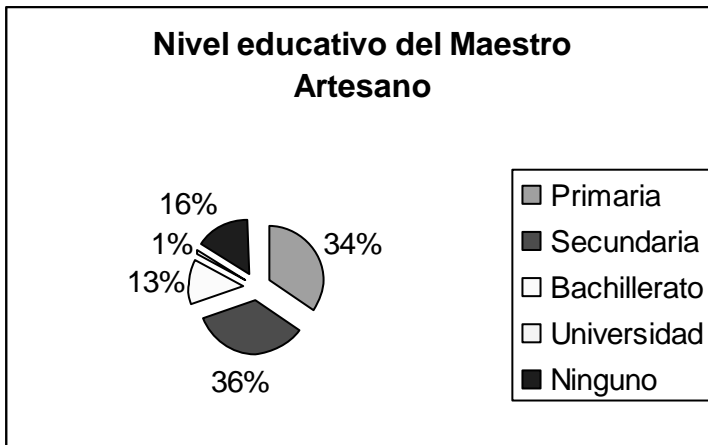
2-¿Quién es el encargado de realizarlos?.

En el 100% de los casos en que hacen planes especialmente de producción el encargado de realizarlos es, El Maestro Artesano ya que es el que toma las decisiones de lo que se hace o no en el taller, esto se debe a que en el taller la mayor parte de funciones están centralizadas en el maestro artesano y el mismo no permite que otra persona tome ciertas decisiones en el taller por considerar que están mal, esto es en gran medida por el nivel académico de entre primaria y secundaria que no le permite que otras personas puedan tomar decisiones en el taller.

3-¿Quién es el encargado de el taller?.

Pregunta	Respuesta	%
Primaria	44	34
Secundaria	45	36
Bachillerato	17	13

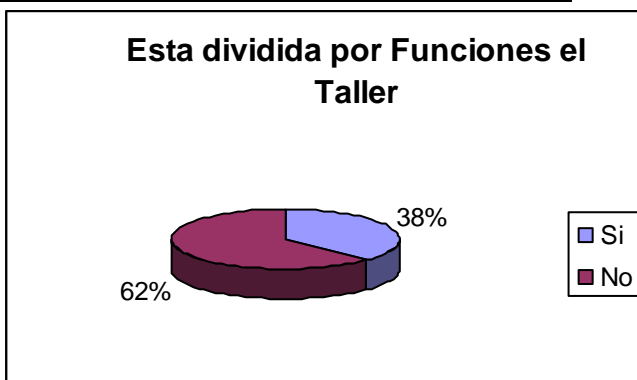
Universidad	1	1
Ninguno	21	16



El encargado del taller es el maestro artesano, el cual tiene una educación promedio entre primaria y secundaria, esto hace que ellos tengan poca visión para hacer crecer el taller ya que ellos consideran que si su trabajo lo han hecho así por muchos años, no tienen que cambiar el patrón que siguen. Esta forma de pensar ha hecho que los jóvenes se desmotiven ya que ellos pueden tener buenas ideas, pero por su edad los maestros artesanos consideran de que no podrían generar propuestas que mejoren las condiciones de los talleres, Mientras de los pocos talleres que han surgido en los cuales los maestros artesanos tienen una mejor preparación, estos permiten que todos participen en las decisiones que ayuden a mejorar al taller.

4-¿Esta dividida la organización del taller por las funciones de sus empleados?

Preguntas	Respuestas	%
Si	56	38
No	93	62



El 62% no tiene dividida su organización pero al igual que el 38% que si la tiene, si tienen bien definidos los puestos de trabajo. El hecho de no tener dividida las funciones del taller ha llevado a que los artesanos no se especialicen en operaciones sino que puedan hacer todas las operaciones que el proceso exija, esto presenta una ventaja muy clara que ellos mencionan que si alguien se enferma o falta otra persona puede realizar ese trabajo y dicho artesano puede trabajar de principio a fin en todo en proceso productivo para hacer las

artesanías. Esto en un futuro les puede traer problemas ya que cuando tengan pedidos mas grandes les dificultara para poderlos entregar a tiempo.

5-¿Mencione los puestos que hay en el taller?

La Palma		Ilobasco	Nahuizalco
III. Puesto		IV. Puesto	Puesto
Carpintería		Preparador de barro	Corte
Pintado		Moldeador	Cepillado
Calado		quemador	Ensamble
Decorado en Negro		Pintura	Pintado
Dibujo		Modelista	Acabado
Barnizado y Armado		Vendedor	Secado

San Ignacio

Puesto
Dibujo
Costura
Bordado
Lavado

San Sebastián

Puesto
Telares
trascañaderas
tornos
urdidores

Guatajiagua

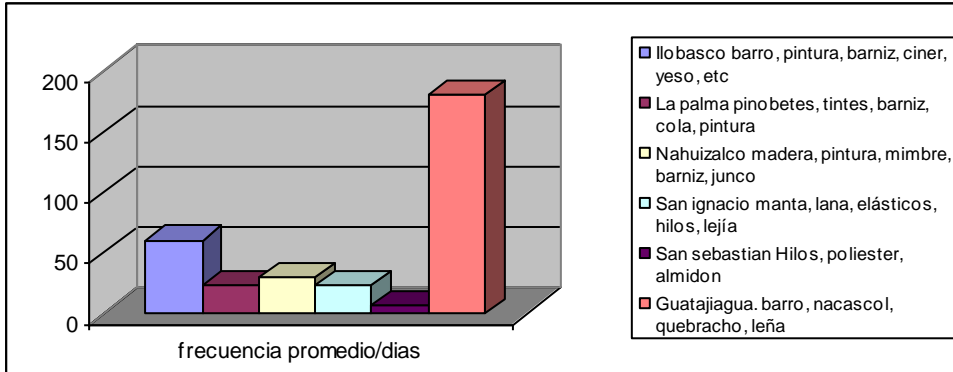
Puesto
Moldeador
quemador

En todos los puestos de trabajo todos los artesanos los pueden realizar, esto no se observa en San Sebastián donde si hay especialista por cada puesto de trabajo. Cada municipio tiene procesos totalmente diferente pero si tienen operaciones similares que pueden variar muy poco unas de las otras y esto se debe a la forma artesanal que tienen para trabajar. Todos los miembros de la familia dueña del taller se encarga de realizar todas las operaciones y si el pedido es muy grande contratan generalmente a otros miembros de la familia para que les ayuden.

PRODUCCION:

1-¿Cuáles son las principales materias primas que utiliza?.

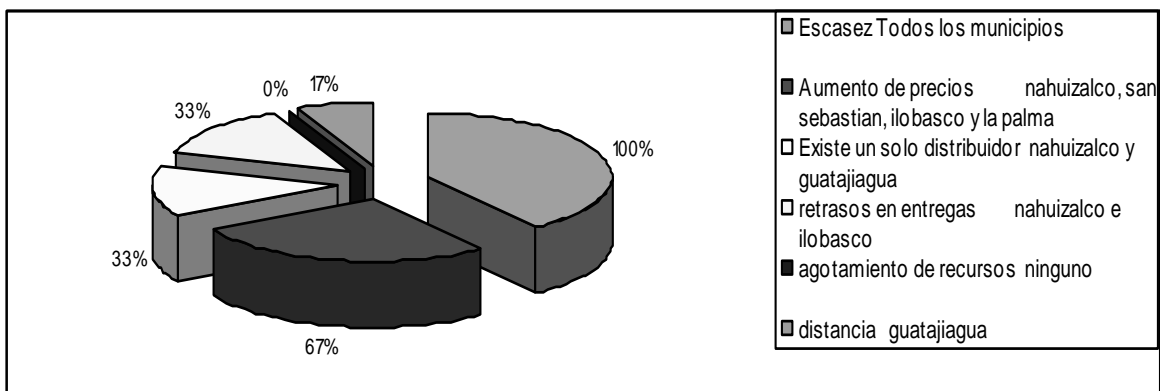
Municipio	Materiales	Frecuencia	frecuencia promedio/días
Ilobasco	<i>barro, pintura, barniz, ciner, yeso, etc</i>	entre 30 y 90 días	60
La palma	<i>pinobetes, tintes, barniz, cola, pintura</i>	entre 15 y 30 días	23
Nahuizalco	<i>madera, pintura, mimbre, barniz, junco</i>	cada 30 días	30
San Ignacio	<i>manta, lana, elásticos, hilos, lejía</i>	entre 15 y 30 días	23
San Sebastián	<i>Hilos, poliéster, almidón</i>	cada 6 días	6
Guatajiagua.	<i>barro, nacascol, quebracho, leña</i>	cada 180 días	180



Con respecto a las principales materias primas se puede observar que cada uno de los municipios difiere de los otros en cuanto a los materiales para producir artesanías, esto se debe a la diversidad de tipos de artesanías que se producen en el país, asociado esto a la influencia cultural de cada región. El material más utilizado para la fabricación de artesanías es el barro, por la razón de que es la materia prima más común y barata. En el sector la frecuencia de compra es entre 15 y 30 días, pero esto puede cambiar dependiendo del material, tal como se puede observar con el barro, este material ocupa el periodo más largo de reabastecimiento, que puede llegar a ser de hasta 180 días (seis meses, por ser más accesible y barato de conseguir).

2-¿Qué tipo de problemas ha experimentado en la obtención de materia prima?.

Respuesta	Municipios	Porcentaje
Escasez	Todos los municipios	100%
Aumento de precios	Nahuizalco, san Sebastián, Ilobasco y la palma	67%
Existe un solo distribuidor	Nahuizalco y Guatajiagua	33%
retrasos en entregas	Nahuizalco e Ilobasco	33%
agotamiento de recursos	ninguno	0%
distancia	guatajiagua	17%
Otra razón	guatajiagua y la palma	33%
TOTAL DE MUNICIPIOS	6	



dentro de los problemas para el abastecimiento de materia prima en el sector se tiene que la escasez ocupa el primer lugar, lo cual no significa que deba asociarse a un agotamiento de recursos, puesto que el abastecimiento siempre se da, la escasez se debe a en un 33% a las condiciones de abastecimiento, puesto que la escasez va asociado al problema de tener un solo distribuidor, este problema da como efecto otro problema, dado que el 67% considera

que el aumento de precios en los materiales es el segundo mayor problema de abastecimiento para el sector; además un 17% del sector considera que la distancia que existe entre el productor y el abastecedor es un problema que se debe tomar en cuenta para el abastecimiento.

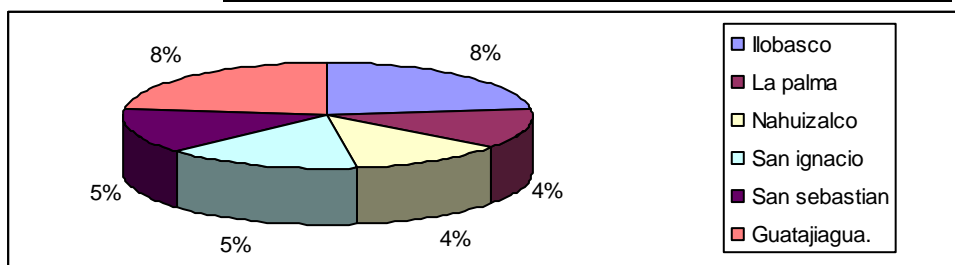
3-¿Cuáles herramientas y maquinaria utiliza para elaborar los productos?.

Municipio	Maquinas y herramientas.
Ilobasco	<i>moldes, horno, pinceles, tornos de alfarero, cuchillas, paletas</i>
La palma	<i>pinceles, rapidograf, herramientas y maquinas de carpintería</i>
Nahuizalco	<i>Torno de madera, cierra circular, cierra de banco, taladros, tijeras</i>
San Ignacio	<i>aguja, máquina de coser, tijeras, cinta métrica, patrones</i>
San Sebastián	<i>telares, trascañaderas, torno para hilos, urdidor</i>
Guatajiagua.	<i>raspadores, coladores, rayadores</i>

Así como en los materiales, existe una diversidad de máquinas y herramientas que son utilizadas por los artesanos, puesto que cada tipo de artesanía necesita una herramienta propia del material, la mayoría de herramientas y maquinas utilizadas en la elaboración de artesanías de tejidos son encargadas a carpinteros a carpinteros, para las artesanías de barro la mayoría de herramientas son hechas por el mismo artesano, pero también son compradas a otros artesanos y carpinteros, para las artesanías de madera y mimbre las herramientas son compradas en ferreterías y librerías, y para las artesanías en tela, las herramientas y máquinas son adquiridas en almacenes de costura.

4-¿mencione el número de productos malos que obtiene en un mes?

Municipio	Porcentaje de defectuoso (%)	Media
Ilobasco	<i>entre 5 y 10%</i>	8%
La palma	<i>entre 3 y 5%</i>	4%
Nahuizalco	<i>entre 3 y 5%</i>	4%
San Ignacio	<i>entre 4 y 6%</i>	5%
San Sebastián	<i>entre 3 y 6%</i>	5%
Guatajiagua.	<i>entre 5 y 10%</i>	8%

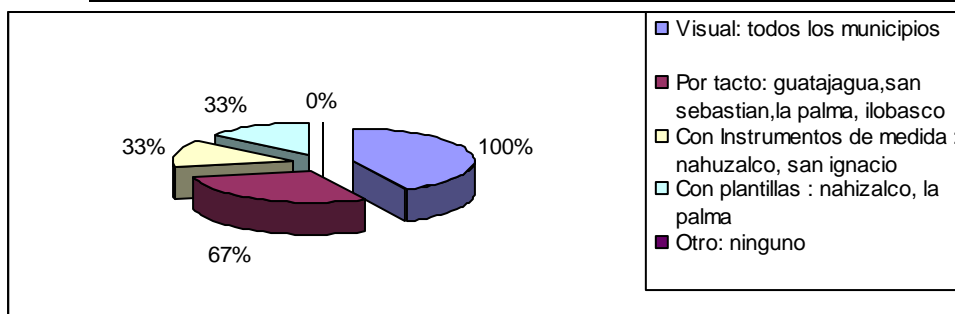


Los productos defectuosos que se obtienen durante el proceso no son muchos, teniendo en cuenta que los procesos son artesanales y estos son supervisados por el artesano desde el principio hasta el fin del proceso. Tenemos que en Ilobasco y Guatajiagua se tiene en promedio para cada uno un 8% de productos defectuosos, para San Sebastián y San Ignacio se tiene en promedio para cada uno un 5% de productos defectuosos, mientras que para Ilobasco y Nahuizalco solo se tiene un 4% de productos defectuosos. Dentro de los resultados se puede observar que dentro del sector las artesanías en donde hay menos productos defectuosos son aquellas artesanías elaboradas de madera, semillas y mimbre, esto debido a que este sub. Sector ha introducido un grado de modernismo dentro del

proceso artesanal al introducir herramientas y maquinas que le facilitan el trabajo al artesano, además de permitirle un mayor control para el proceso; sucediendo lo mismo con las artesanías de tejidos y en tejidos; el sub sector de las artesanías de barro se genera el mayor número de productos defectuosos, (8% de defectuosos), esto debido a que los productos son muy frágiles a golpes, vibraciones etc. sino que también dependen mucho de las condiciones del clima, puesto que mucho sol o mucha humedad deterioran al producto en proceso.

5-¿Qué tipo de control se le da al proceso?.

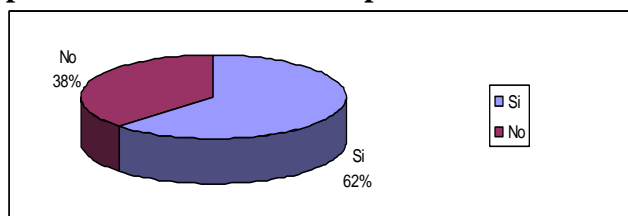
Respuesta	Municipio	Porcentaje
Visual:	<i>todos los municipios</i>	100%
Por tacto:	<i>guatajagua, san Sebastián, la palma, ilobasco</i>	67%
Con Instrumentos de medida :	<i>nahuzalco, san Ignacio,</i>	33%
Con plantillas :	<i>nahizalco, la palma</i>	33%
Otro:	<i>Ninguno</i>	0%



Con respecto al control que se le da al proceso se puede observar que los controles empíricos (visual y por tacto) son los más usados por los artesanos, el control visual es usado por el 100% de los encuestados, debido a que los artesanos con solo mirar el producto pueden decidir si la artesanía cumple con sus expectativas; el segundo lugar lo ocupa el control por tacto utilizado por un 67% de los encuestados ya que al sentir con el tacto el acabado superficial y las formas deciden si el producto está bien elaborado; los controles más especializados con instrumentos de medida y plantillas son usados cada uno por el 33% del sector respectivamente, en aquellos municipios que tienen un mayor desarrollo debido a que han introducido un poco de modernismo dentro del proceso.

6-¿Se cuenta con patrones establecidos para la elaboración de los productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	93	62%
No	56	38%
TOTAL	149	100%

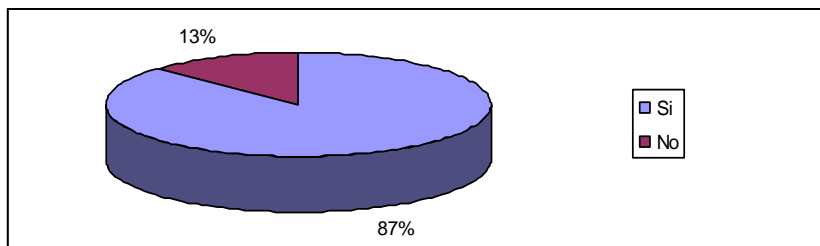


Del total de encuestados, el 62% manifestó contar con patrones para la elaboración de las artesanías, dentro de dichos patrones se encuentran los moldes de yeso para elaboración de figuras de barro o productos utilitarios de barro como tazas, platos, etc. también están las plantillas utilizadas en la palma para realizar las figuras pintadas de las artesanías elaboradas en ese municipio, sucediendo lo mismo con los municipios de Nahuizalco y San Ignacio. El restante 38% de los encuestados manifestó no tener ningún tipo de patrón para

la elaboración de las artesanías, destacándose el municipio de Guatajiagua en donde sus artesanos elaboran cada nuevo producto con sus manos, sin utilizar ningún tipo de molde o plantilla, por lo que estos artesanos requieren de un alto grado de especialización para que las artesanías tengan similares características.

7-¿Se cambia el diseño de los productos?.

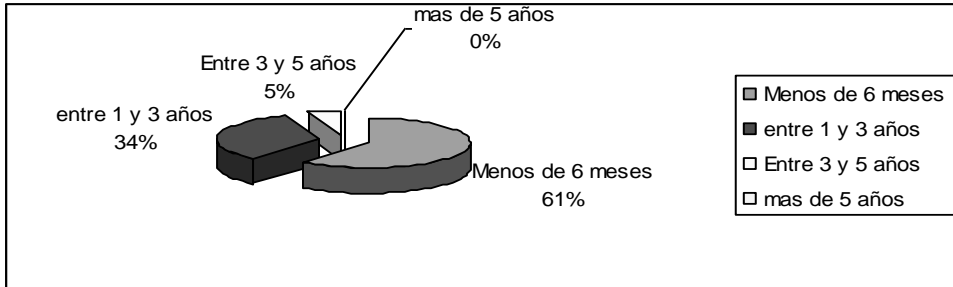
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	87%
No	19	13%
TOTAL	149	100%



Del total de encuestados el 87% manifestó que se cambia el diseño de las artesanías según el tipo de material que se utilice para su elaboración, estos cambios de diseño en la producción de artesanías genera polémicas dentro de los artesanos, ya que (dentro de cada tipo de artesanías) estos se acusan mutuamente de otros artesanos copian sus diseños, siendo esta acusación cierta, ya que por este motivo no se observan cambios significativos dentro de cada uno de los centros de producción de artesanías, en donde el cliente encuentra los mismos diseños (con pequeños cambios que no afectan la esencia del diseño) en los distintos talleres del centro de producción de artesanías, por lo que se puede afirmar que dentro de este porcentaje de encuestados no es cierto que todos los artesanos cambien los diseños por ingenio propio, sino que hacen cambios debido al plagio de los diseños de otros artesanos. Dentro del total de encuestados el restante 13% manifestó no cambiar los diseños de sus productos especialmente en el municipio de Guatajiagua, en donde los artesanos manifestaron que esos productos son los que siempre se han fabricado desde generaciones anteriores, por lo que algún tipo de cambio de los diseños ancestrales es muy difícil poder encontrarlo.

8-Si se cambian los diseños, ¿cada cuanto tiempo lo hacen?

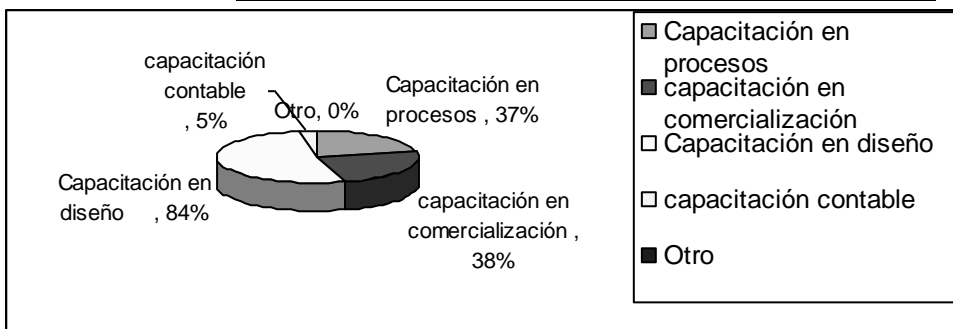
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	82	61%
entre 1 y 3 años	45	34%
Entre 3 y 5 años	7	5%
mas de 5 años	0	0%
TOTAL	134	100%



Dentro del total de encuestados que manifestaron cambiar el diseño de sus productos, el 61% manifestó que el cambio en sus diseños es realizado en menos de 6 meses, siendo esta afirmación no del todo cierto, ya que diseños de hace tres o cinco años son los mismos diseños que se tienen ahora, solo con pequeñas variantes, que no afectan la esencia de de la artesanía; el 34% de los encuestados manifestó que los cambios de diseño se hacen de 3 a cinco años, presentándose aquí también las condiciones mencionadas, lo mismo sucede con el restante 7% que manifestó que cambiaba los diseños cada 5 años.

9-¿Qué tipo(s) de capacitación considera necesaria para mejorar los productos existentes o crear nuevos diseños?.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en procesos	49	37%
capacitación en comercialización	51	38%
Capacitación en diseño	113	84%
capacitación contable	7	5%
Otro	0	0%
TOTAL	134	

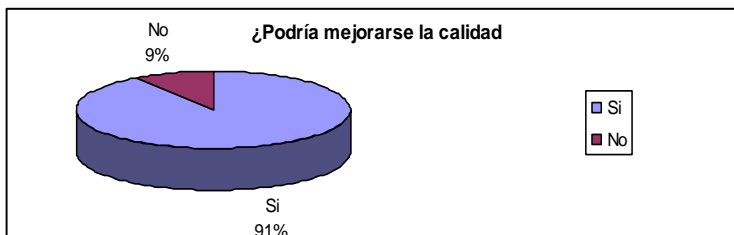


Del total de encuestados el 84% manifestó que para mejorar y/o cambiar sus diseños necesita capacitación en diseño, esto viene a contradecir la afirmación que hicieron los artesanos (en la pregunta 7 de este apartado) de que el 87% de los encuestados cambiaban los diseños, al mismo tiempo comprueba la afirmación de que la mayoría de artesanos copian los diseños de otros por su baja creatividad, por lo que hubo una manifestación grande de necesitar capacitación en diseños. Un 37% de los encuestados manifestó que también se necesita capacitación en procesos, porque afirman que es una necesidad el que se tenga que introducir un poco de modernismo a los procesos para obtener productos de mayor calidad. Un 38% manifestó necesitar también una capacitación en comercialización ya que se afirma que de que sirve innovar diseños y mejorar procesos si no se tienen nuevos y mejores mercados donde se puedan comercializar las artesanías, lo cual es una afirmación real y prioritaria, pero que no se puede ver o desarrollar por si sola, necesita ir acompañada

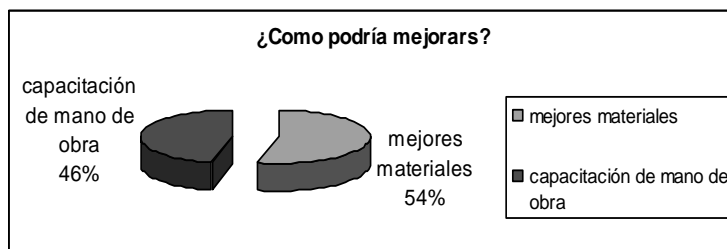
de los dos factores anteriores, porque lo que se pretende es crear competitividad en el sector. Un 7% de los encuestados manifestó necesitar también capacitación contable, para determinar si conviene o no cambiar diseños en base al costo en que se incurriría.

10-¿Considera usted que la calidad de sus productos podría mejorarse mas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	135	91%
No	14	9%
TOTAL	149	100%



Como	Frecuencia	Porcentaje
mejores materiales	80	54%
capacitación de procesos y mano de obra	69	46%
TOTAL	149	100%



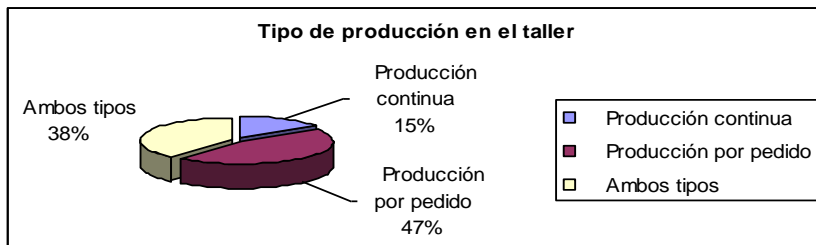
Del total de encuestados el 91% manifestó que la calidad de sus productos podría mejorarse, por lo que se les pregunto ¿como a juicio de ellos podrían mejorarla? A lo cual el 54% respondió que necesitan mejores materiales para la elaboración de las artesanías, mientras que un 46% respondió que lo que se debe hacer es mejorar los procesos y capacitar la mano de obra, lo cual se considera como la mejor alternativa para mejorar la calidad de las artesanías. Un restante 9% manifestó que la calidad de sus productos ya no puede mejorarse, a lo que se puede decir que es falso puesto que la calidad es algo continuo que siempre puede mejorarse más ya que no es algo que tenga un tope.

11-¿Cuál es la capacidad instalada real de el taller (máximo que puede llegar a producir)?.

Municipio	Capacidad instalada / día
Ilobasco	De 6-8 figuras grandes, de 14-16 figuras pequeñas y entre 70-80 miniaturas.
La palma	De 15-18 artesanías decorativa pequeña, de 10-12 artesanías decorativas grandes
Nahuizalco	Es muy variado pero en promedio es de 12-14 adornos y de 2-3 juegos de muebles.
San Ignacio	Entre 10 y 12 prendas con bordados pequeños y entre 6-8 bordados grandes.
San Sebastián	De 22-24 colchas pequeñas, entre 18-20 colchas grandes y entre 10-12 hamacas
Guatajiagua.	De 14-16 pieza pequeñas y 8-10 piezas grandes.

12-¿De que forma es la producción de el taller?.

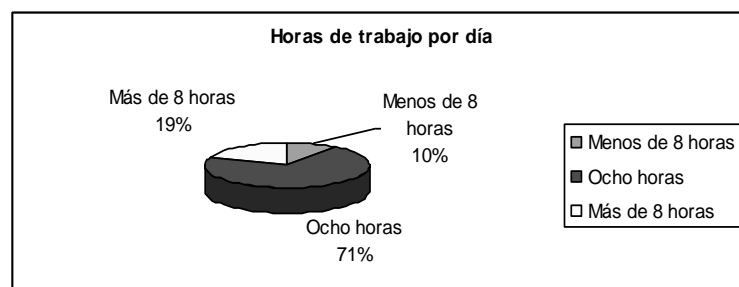
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Producción continua	23	15%
Producción por pedido	69	46%
Ambos tipos	57	38%
TOTAL	149	100%



Días de trabajo/sem.	Frecuencia (# talleres)	Porcentaje
Lunes a Viernes	40	27%
Lunes a Sábado	82	55%
Todos los días	27	18%
TOTAL	149	100%



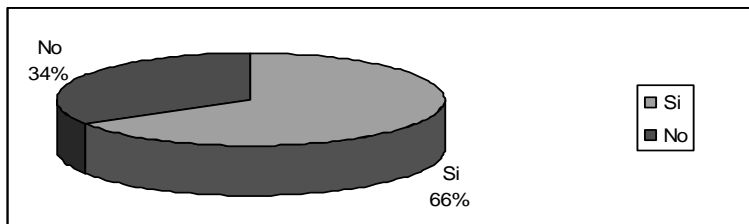
Horas de trabajo/día	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 8 horas	15	10%
Ocho horas	106	71%
Más de 8 horas	28	19%
TOTAL	149	100%



Del total de encuestados el 54% afirmó que tiene una producción continua, pero dentro de estos el 71% manifestó que también trabaja por pedidos que le hagan, mientras que el 29% afirmó que no trabajan pedidos por ser talleres muy pequeños. El 46% de los encuestados manifestó trabajan únicamente en base a pedidos, destacándose en esta respuesta el municipio de **San Sebastián** en el cual la mayoría de talleres trabaja en base a pedidos. Independientemente a la forma de producción el 55% de los encuestados aseguró que en la semana trabajan de Lunes a Sábado, lo que indica que hay un alto grado de laboriosidad en el sector (no por el hecho de que el Salvadoreño es trabajador) debido a la necesidad de obtener ingresos para mantener el hogar (la mayoría de talleres son familiares, tal como se manifiesta en la reapesta de la segunda pregunta de las generalidades del sector), un 27% manifestó que dentro de la semana trabajan de Lunes a Viernes (tal como el horario de los empleados públicos) mientras que el restante 18% manifestaron trabajar todos los días de la semana, por el hecho de mantenerse siempre ocupados. En cuanto a las horas de trabajo en el día el 71% trabaja las horas estipuladas como normales dentro del código de trabajo (8 horas / día), un 19% manifestó que trabajan más de ocho horas al día, mientras que el restante 10% aseguró que trabajan menos de 8 horas al día para atender otros asuntos que son importantes para los encuestados.

13-Si la producción es por pedidos, ¿se han tenido atrasos para cumplirlos?.

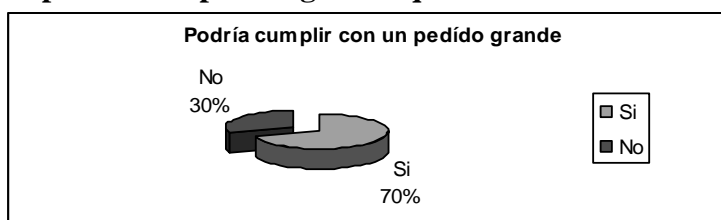
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	66%
No	50	34%
TOTAL	126	100%



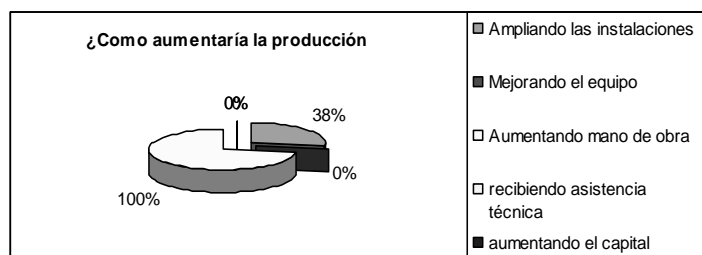
Del total de encuestados que manifestó trabajar en base a pedidos, el 83% dijo que si ha tenido atraso en la entrega de los productos, siendo una semana el periodo de tiempo máximo en la entrega de los productos atrasados, siendo estos ocasionales y teniéndoles mayor incidencia en la época invernal. El 34% restante de los encuestados dijo que nunca han tenido atrasos para cumplir con pedidos que se les ha hecho.

14-¿Tendría el taller la capacidad de cumplir con un pedido grande que se le hiciera?.

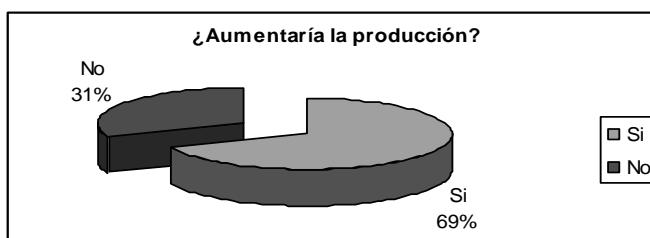
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	104	70%
No	45	30%
TOTAL	149	100%



Como aumentar producción	Frecuencia	Porcentaje
Ampliando las instalaciones	17	38%
Mejorando el equipo	0	0%
Aumentando mano de obra	45	100%
recibiendo asistencia técnica	0	0%
aumentando el capital	0	0%
Otra razón	0	0
TOTAL	45	



¿Aumentaría la producción?	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	69%
No	14	31%
TOTAL	45	100%

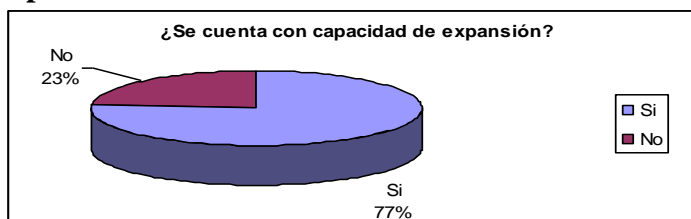


Del total de encuestados el 70% manifestó que sí podría cumplir con un pedido grande que se le hiciera, pero la realidad es que esto dependería del tiempo que le otorguen al artesano y de las condiciones que se tenga en ese momento tales el caso del clima, la cantidad de mano de obra que se tenga en ese momento, etc. Mientras que el restante 30% manifestó que no tendría la capacidad para cumplir con un pedido de gran volumen, por lo que se le preguntó que de que forma podrían aumentar la producción, a lo que el 100% de los encuestados respondió aumentando la mano de obra, lo cual es razonable, debido a que el sector depende mucho de la mano de obra; un 38% considera que también es necesario aumentar el espacio físico de las instalaciones. Dentro del mismo 30% de los que dijeron que no tendría la capacidad para cumplir con un pedido de gran volumen, el 69% de ellos

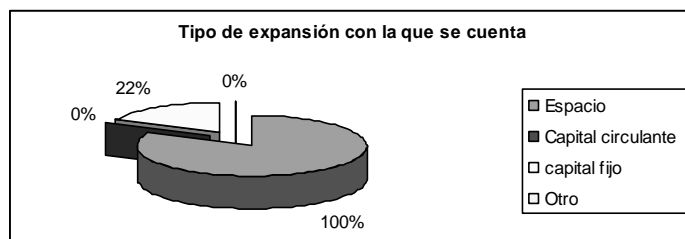
manifestó que si estaría en la disponibilidad de aumentar la producción, mientras que el restante 31% manifestó estar conforme con el nivel de producción que tienen.

15-¿Cuenta el taller con capacidad de expansión?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	77%
No	35	23%
TOTAL	149	100%



Tipo de expansión	Frecuencia	Porcentaje
Espacio	114	100%
Capital circulante	0	0%
capital fijo	25	22%
Otro	0	0%
TOTAL	114	



Del total de encuestados el 77% manifestó que se tiene capacidad de expansión, de los cuales el 100% manifestó que contaban con espacio para la expansión física del taller, mientras que un 22% de ellos dijo contar además con capital fijo como herramientas y máquinas para expandir la capacidad productiva del taller.

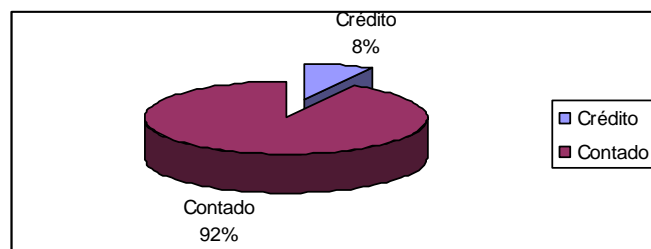
MERCADEO.

1-¿Donde adquieren las materias primas y materiales que se utilizan en la elaboración de los productos?.

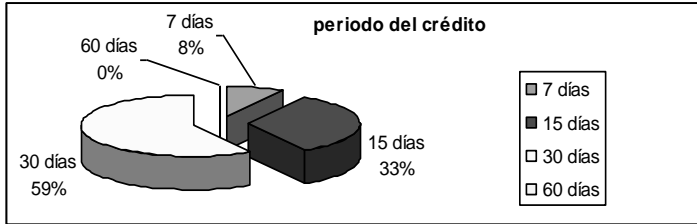
Municipio	Materiales	Lugar
Ilobasco	barro, pintura, barniz, ciner, yeso, etc	en el mismo municipio
La palma	pinobetes, tintes, barniz, cola, pintura	en el mismo municipio
Nahuizalco	madera, pintura, mimbre, barniz, junco	en el mismo municipio
San Ignacio	manta, lana, elásticos, hilos, lejía	en el mismo municipio
San Sebastián	Hilos, poliéster, almidon	En San Salvador
Guatajiagua.	barro, nacascol, quebracho, leña	en el mismo municipio

2-¿Cuál es el sistema de compra?.

Sistema de compras	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	12	8%
Contado	137	92%
TOTAL	149	100%



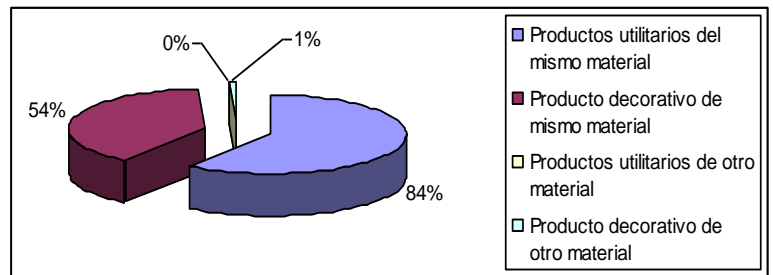
periodo que le otorgan	frecuencia	porcentaje
7 días	1	8%
15 días	4	33%
30 días	7	58%
60 días	0	0%
TOTAL	12	100%



Del total de encuestados, el 92% manifestó que el sistema de compras con que operan es al contado, lo cual se justifica debido a que la mayoría del sector (cerca de un 98%) esta conformando por micro empresas, las cuales no adquieren grandes volúmenes de compra como para acceder a créditos tal como ocurre en las economías de escala. Solamente un 8% de los encuestados manifestó que su sistema de compra es al crédito, puesto que se encuentran en la categoría de micro tope, dándoles en el 58% de los casos un periodo de cobranza de 30 días, en el 33% de los casos un periodo de cobranza de 15 días y en el 8% de los casos un periodo de cobranza de 7 días.

3-¿Qué producto(s) considera como su competencia?

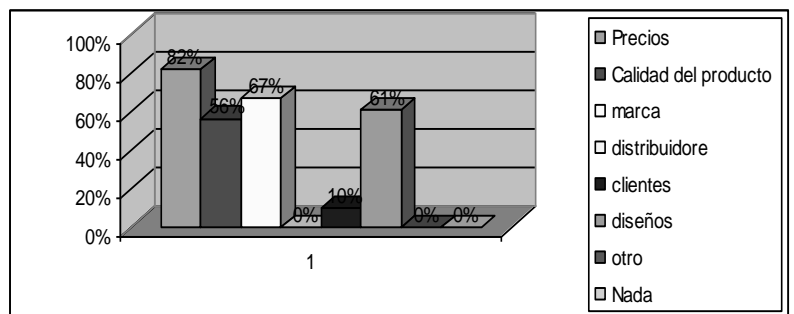
Productos competidores	Frecuencia	Porcentaje
Productos utilitarios del mismo material	125	84%
Producto decorativo de mismo material	81	54%
Productos utilitarios de otro material	0	0%
Producto decorativo de otro material	2	1%
TOTAL	149	



Del total de encuestados, el 84% considera como su competencia a los productos utilitarios del mismo material; un 54% considera su competencia a los productos decorativos del mismo material y solamente un 1% considera como su competencia a los productos decorativos de otros materiales, lo cual debería considerarse mejor, ya que dentro de lo que es el sector muchos de los clientes al mostrarles una variedad de artesanías, les es indiferente el material de esta, guiándose solamente por la impresión que le cause cualquier artesanía en particular.

4-¿Qué es lo que conoce de la competencia?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios	122	82%
Calidad del producto	84	56%
marca	1	1%
distribuidores	0	0%
clientes	15	10%
diseños	91	61%
otro	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	149	

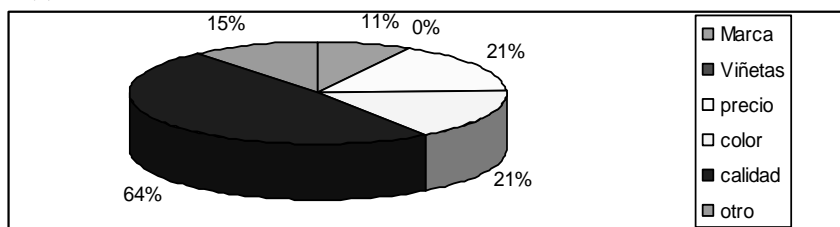


Dentro de los centros de producción de artesanías, por elaborarse en su mayoría artesanías de la misma clase y material se puede afirmar que los competidores se conocen bastante

bien, ya que el 82% de los encuestados conocen el precio de venta de sus competidores, lo cual se ve reflejado en la guerra de precios que se hacen entre si; el 61% de los encuestados conocen los diseños de sus competidores, debido a la copia de diseños que se hacen por lo que se encuentran los mismos diseños en los diferentes centros de producción de artesanías; el 56% manifestó conocer la calidad de los productos de sus competidores, una de las razones por las cuales se copian los diseños entre sí; un 10% aseguró conocer los clientes de su competencia, pero esto aplica nada más a aquellos talleres que tienen clientes consuetudinarios o exclusivos.

5-¿Cómo identifica su(s) producto(s) en el mercado?

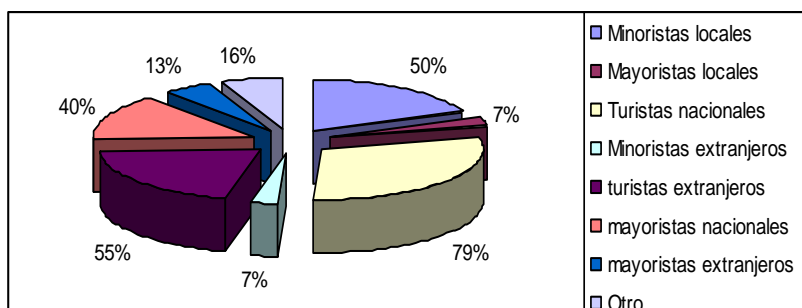
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Marca	16	11%
Viñetas	0	0%
precio	32	21%
color	32	21%
calidad	96	64%
otro	22	15%
TOTAL	149	



Del total de encuestados el 64% manifestó que la mejor forma de identificar sus productos en el mercado es la calidad de los mismos; un 21% manifestó que el color y el precio respectivamente son métodos eficaces para identificar sus productos en el mercado, mientras que un 16% aseguró que el uso de una marca identifica mejor a los productos. Dentro de estas afirmaciones no se menciona lo que son la innovación de diseños, siendo este junto con la marca unos de los mejores métodos para identificar los productos, la razón principal de esto es que en cada centro de producción de artesanías se hacen los mismos diseños.

6-¿Quiénes son sus clientes?.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Minoristas locales	75	50%
Mayoristas locales	11	7%
Turistas nacionales	117	79%
Minoristas extranjeros	11	7%
turistas extranjeros	82	55%
mayoristas nacionales	60	40%
mayoristas extranjeros	20	13%
Otro	24	16%
TOTAL	149	

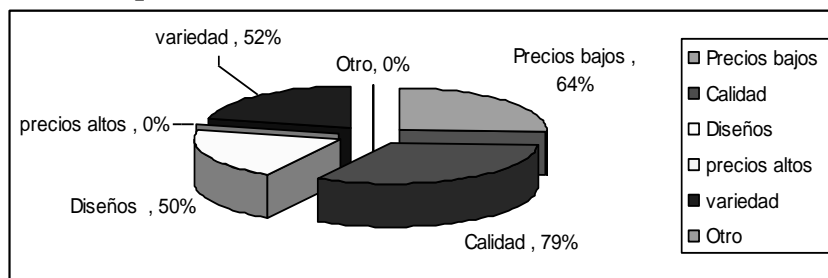


Del total de encuestados, el 79% manifestó que sus principales clientes son turistas nacionales; seguido de turistas extranjeros con un 55%; en un tercer puesto se encuentran los minoristas locales con un 50%; en una cuarta posición se encuentran a los mayoristas nacionales con un 40%; en una quinta posición se encuentran a los mayoristas extranjeros con un 13% y en último lugar están los mayoristas locales con un 7%. En estas afirmaciones se puede observar la importancia que retoma el desarrollar el turismo, ya que

según los encuestados los principales clientes del sector son turistas, sean estos nacionales o extranjeros.

7-¿Qué buscan sus clientes en los productos que les ofrece?

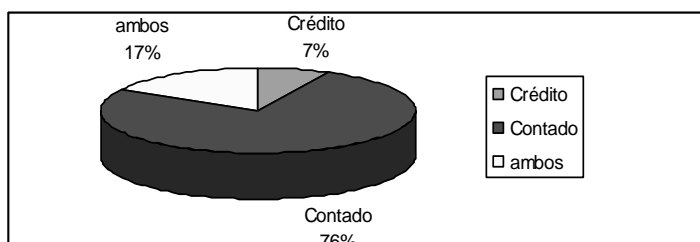
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios bajos	96	64%
Calidad	118	79%
Diseños	74	50%
precios altos	0	0%
variedad	78	52%
Otro	0	0%
TOTAL	149	



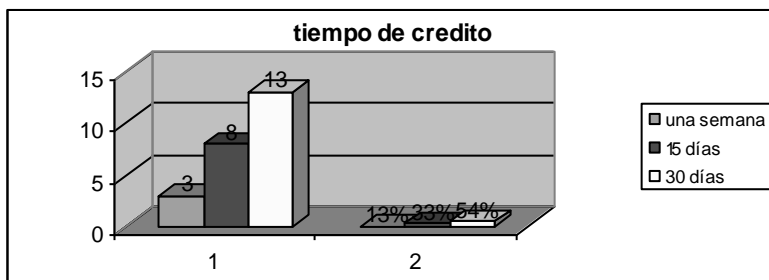
Del total de encuestados, el 79% afirman que lo que buscan los clientes en primer lugar es la calidad del producto, en segundo lugar el 64% de los encuestados afirma que lo que buscan los clientes son precios bajos; en un tercer lugar se encuentra la variedad de productos con un 52% y en último lugar se encuentran los diseños con un 50%. Dentro de estas respuestas se puede afirmar que la calidad, los precios bajos y los diseños están relacionados entre sí, puesto que un cliente que desee comprar artesanías en un centro de producción identificará en primer lugar los diseños que le llamen la atención, al reconocer los mismos diseños en los diferentes talleres, se guiará por la calidad de los productos, si la calidad es similar entre los diferentes talleres, entonces la principal variable que decidirá su compra será el precio más bajo que le puedan ofrecer.

8-¿Cuál es el sistema de venta de el taller?.

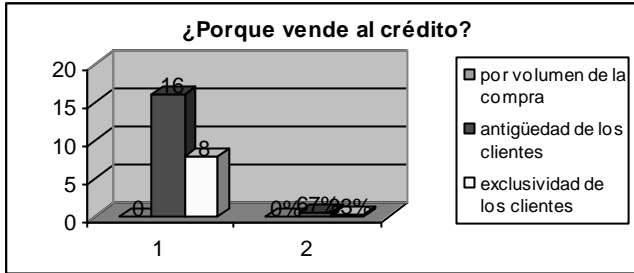
Sistema de ventas	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	11	7%
Contado	113	76%
ambos	25	17%
TOTAL	149	100%



Tiempo del crédito	Frecuencia
una semana	3
15 días	8
30 días	13
TOTAL	24



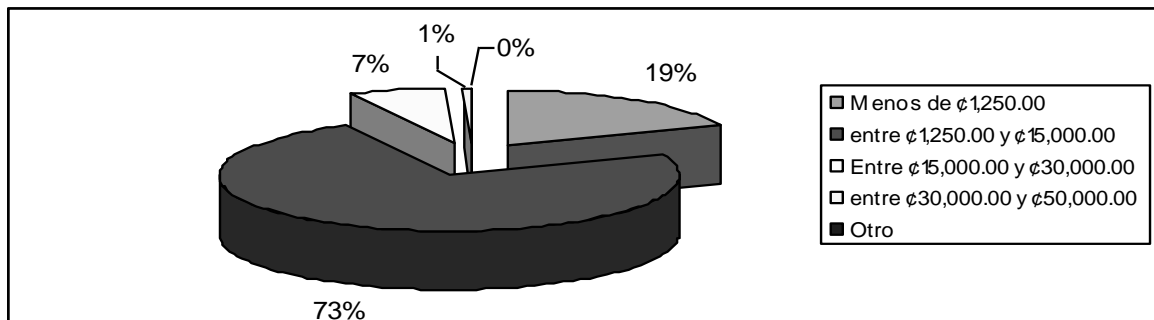
Porque vende al crédito?	Frecuencia	Porcentaje
por volumen de la compra	0	0%
antigüedad de los clientes	16	67%
exclusividad de los clientes	8	33%
TOTAL	24	100%



Del total de encuestados, el 84% manifestó que el sistema de ventas con que operan es al contado, lo cual se justifica debido a que la mayoría del sector (cerca de un 98%) esta conformando por micro empresas, las cuales no adquieren y venden grandes volúmenes de compra y productos respectivamente, como para acceder a créditos tal como ocurre en las economías de escala. Solamente un 16% de los encuestados manifestó que su sistema de venta es al crédito, puesto que se encuentran en la categoría de micro tope, dándoles en el 54% de los casos un periodo de cobranza de 30 días, en el 33% de los casos un periodo de cobranza de 15 días y en el 13% de los casos un periodo de cobranza de 7 días. Y las razones de porque vende al crédito se puede encontrar que el 67% de los casos es debido a la antigüedad de los clientes y el 33% de los casos es debido a la exclusividad de los clientes, lo cual lo traducen en buena paga.

9-¿Cuánto es en promedio su nivel de ventas mensuales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de ¢1,250.00	28	19%
entre ¢1,250.00 y ¢15,000.00	110	74%
Entre ¢15,000.00 y ¢30,000.00	10	7%
entre ¢30,000.00 y ¢50,000.00	1	1%
Otro	0	0%
TOTAL	149	100%

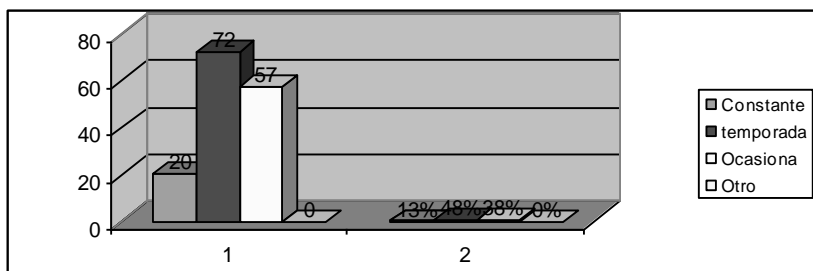


del total de encuestados, el 74% afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango entre ¢1,250.00 y ¢15,000.00, lo que indica que este porcentaje se encuentra en la clasificación de Microempresa de subsistencia; el 19% afirma que sus ventas mensuales son de Menos de ¢1,250.00, lo que indica que este porcentaje se encuentra dentro de la clasificación de Microempresa de subsistencia con ingresos menores a un salario mínimo; el 10% de los encuestados afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango Entre ¢15,000.00 y ¢30,000.00, lo que indica que este porcentaje está dentro de la clasificación de Microempresa de acumulación simple; finalmente el 1% de los encuestados afirma que sus ventas mensuales están dentro del rango entre ¢30,000.00 y ¢50,000.00, lo que indica

que este porcentaje esta dentro de la clasificación de microempresa de acumulación ampliada.

10-¿Cuál es el comportamiento de las ventas?.

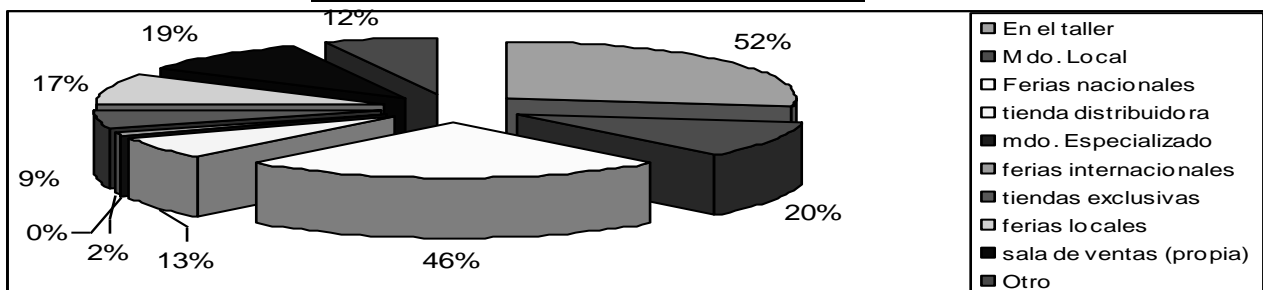
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Constante	20	13%
temporada	72	48%
Ocasiona	57	38%
Otro	0	0%
TOTAL	149	100%



Del total de encuestados, el 48% respondió que las ventas tienen un alza en las temporadas, entre las que se destacan semana santa, agosto, diciembre y las fiestas patronales del mismo municipio; un 38% respondió que las ventas son ocasionales y que en su mayoría se dan dependiendo de la afluencia de clientes que lleguen a los centros de producción de artesanías; el restante 13% respondió que las ventas son constantes, es decir que no obstante pequeñas fluctuaciones las ventas son en promedio constantes durante todo el año.

11-¿En donde vende sus productos?

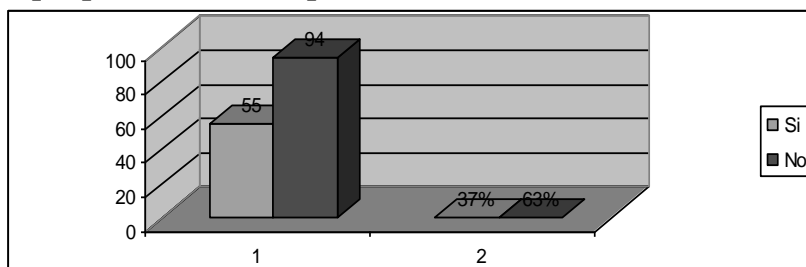
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En el taller	78	52%
Mdo. Local	30	20%
Ferias nacionales	68	46%
tienda distribuidora	19	13%
Mdo. Especializado	0	0%
ferias internacionales	3	2%
tiendas exclusivas	14	9%
ferias locales	26	17%
sala de ventas (propia)	28	19%
Otro	18	12%
TOTAL	149	



Del total de encuestados, el 52% manifestó que el primer lugar donde se venden las artesanías es en el taller, un 46% manifestó que sus productos son vendidos en ferias nacionales; un 20% manifestó que sus productos son vendidos en los mercados locales; un 19% manifestó poseer una sala de ventas propia donde comercializa sus productos; un 17% manifestó vender sus productos en ferias locales, un 13% respondió que sus artesanías son vendidas por distribuidores, un 9% dijo que sus artesanías son vendidas en tiendas exclusivas y un 2% manifestó que sus artesanías son vendidas en ferias internacionales

12-¿Utiliza alguna forma de empaque para vender sus productos?.

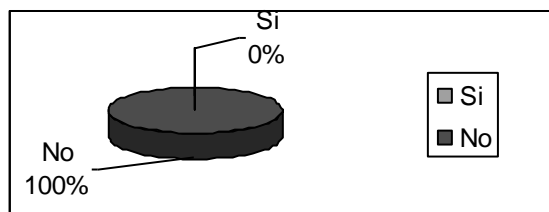
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	37%
No	94	63%
TOTAL	149	100%



Del total de encuestados, el 63% respondió que no utiliza ningún tipo de empaque para vender las artesanías, destacándose dentro de estas las artesanías de tejidos y en tejidos; mientras que un 37% manifestó que si utilizaban empaque para sus artesanías siendo el papel de empaque y cajas de cartón los más usados, sobre todo en las artesanías de barro y madera decorativa respectivamente.

13-¿Hacen promociones?

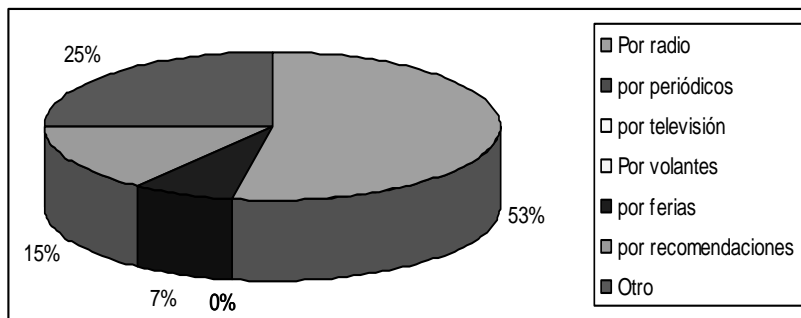
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	35%
No	78	65%
TOTAL	120	100%



Del total de encuestados, el 65% manifestó que no hace ningún tipo de promoción para sus artesanías; mientras que el restante 35% respondió que si realiza promociones en sus ventas, dentro de la que se destacan los descuentos por volúmenes grandes de compra

14-¿Cómo da a conocer sus productos?.

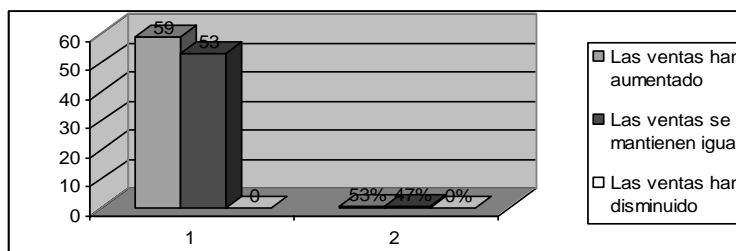
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por radio	13	9%
por periódicos	0	0%
por televisión	0	0%
Por volantes	0	0%
por ferias	26	17%
por recomendaciones	94	63%
Otro	45	30%
TOTAL	149	



De los encuestados el 63% manifestó que sus productos se dan a conocer por medio de las mismas recomendaciones que dan sus clientes, el 26% lo hacen por medio de ferias y un 9% manifestó que lo hace por medio de radios.

15-¿De realizar promociones y/o publicidad, de que forma han repercutido en las ventas?:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Las ventas han aumentado	59	53%
Las ventas se mantienen igual	53	47%
Las ventas han disminuido	0	0%
TOTAL	112	100%

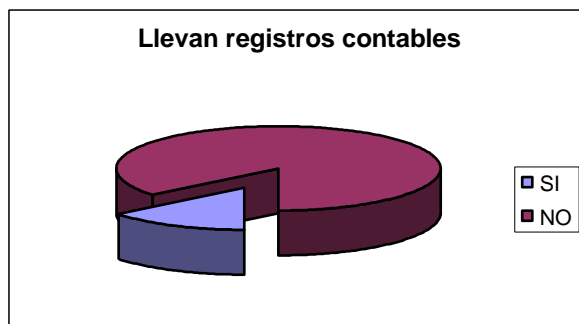


en cualquiera de los casos un 53% del total de encuestados manifestó que se han visto favorecidos por un aumento de las ventas debido al implemento de promociones y/o publicidad; mientras que un 47% respondió que no han visto resultado alguno en cuanto a sus ventas no obstante haber implementado promociones y/o publicidad para sus artesanías.

FINANCIERA.

1. ¿ Llevan registros contables ?

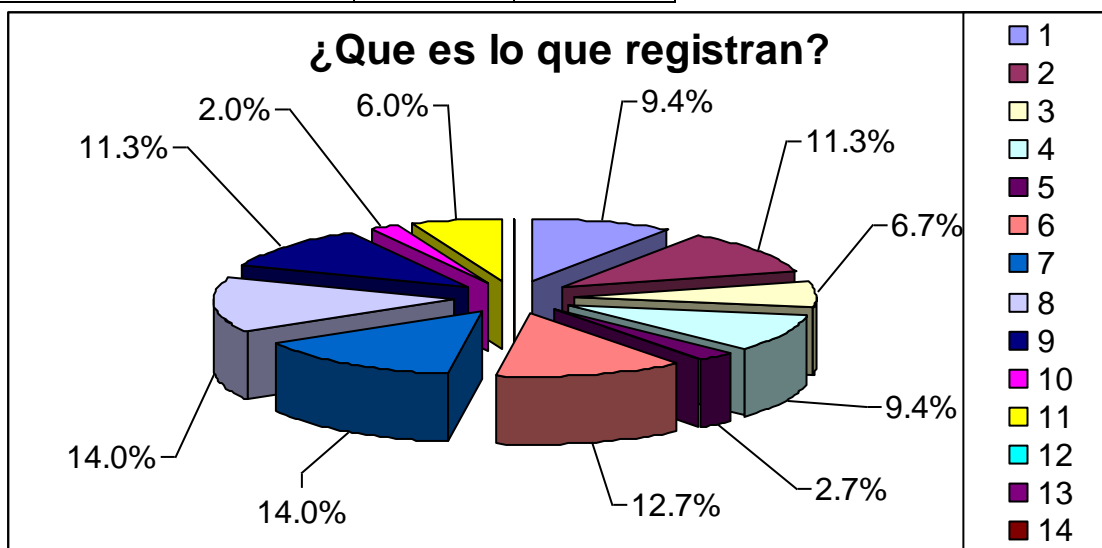
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	14.1
NO	128	85.9
TOTAL	149	100.0



A la pregunta de que si llevan registros contables un 85.9% respondió que no llevan registros contables. Esto es debido según respondieron a que consideran a su empresa como muy pequeña. Sin embargo esto demuestra la falta de conocimiento de los artesanos en relación a los beneficios que trae consigo un buen costeo de los productos. Esto trae consigo que los artesanos compitan de una forma hipotética, al considerar solamente algunos costos en el establecimiento de los precios, y con ello ofrecer sus productos a precios bajos. Caso contrario un 14.1% respondió que Si llevan registros contables de la actividad. Por supuesto un buen control de los costos ayudaría al establecimiento real del precio de los productos y daría a los artesanos la oportunidad de trabajar de una forma eficiente y organizada.

2. ¿ Que es lo que registran ?

Rubro	Frecuencia	%
1.Local	14	9.3
2.Teléfono	17	11.3
3.Inventario	10	6.7
4.Transporte	14	9.3
5.Desperdicios	4	2.7
6.Energía electrica	19	12.7
7.Materias primas	21	14.0
8.Mano de obra	21	14.0
9.Ventas	17	11.3
10.Capital	3	2.0
11.Agua	9	6.0
12.Deprec. herramientas	0	0.0
13.Deprec. herramientas	0	0.0
14.Deprec. equipo	0	0.0
TOTAL	149	100.0

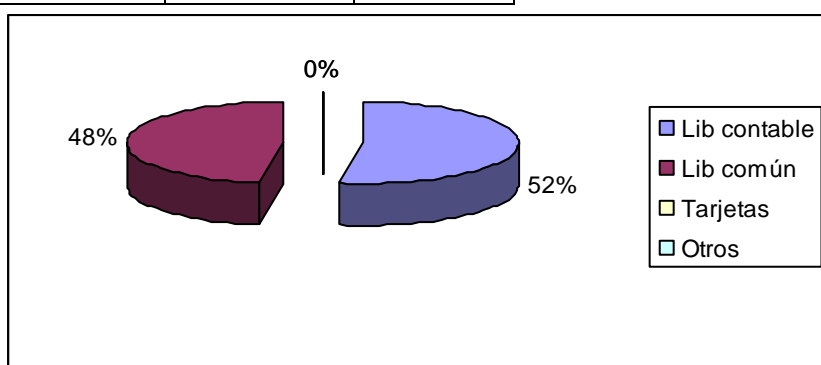


De los artesanos que respondieron que llevan algún tipo de control de los gastos en su actividad productiva, ellos respondieron que solo llevan control de algunos costos, es decir los mas importantes, entre ellos se pueden mencionar : un 28% corresponde mayoritariamente al control de aquellos gastos relacionados con la materia prima y la mano de obra. Mientras que un 12.7% respondió que lleva control de la energía eléctrica. Un 22.6% corresponde al control relacionado a los gastos al Telefono y al costo por ventas. Por otro lado un 18.6% registran el pago de local y gastos por transporte. Esto da una idea sobre el sistema de establecimiento del precio de las artesanías por parte de los artesanos. El hecho de registrar mayoritariamente aquellos costos que son mas significativos y dejar de lado aquellos costos que consideran insignificantes pero que son gastos aparacen, trae consigo un problema de mal costeo de los productos. Un ejemplo típico en donde se refleja este problema es cuando a los artesanos les hacen un pedido grande en el cual tienen

que contratar mano de obra, incurrir en mas costos y mantener el mismo precio para poder competir, al recibir le pago por la venta, en el mejor de los casos se han cubierto apenas los costos. Es por ello que un buen y efectivo sistema de costeo para establecer el precio resulta imperante para los artesanos, con el fin que ellos obtengan mayores beneficios por sus productos.

3. ¿ En donde llevan sus registros ?

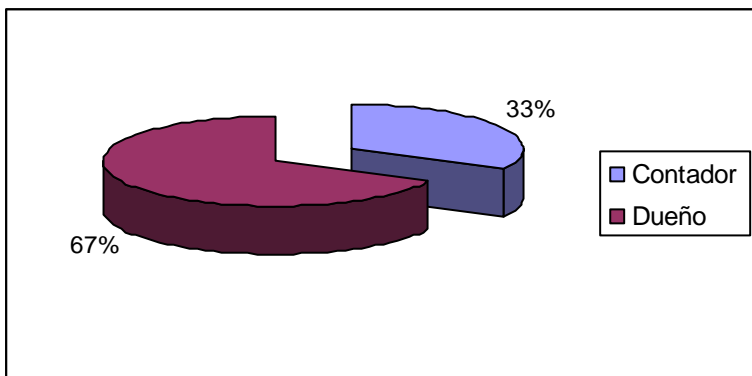
Libros	Frecuencia	%
Lib contable	11	52.4
Lib común	10	47.6
Tarjetas	0	0.0
Otros	0	0.0
TOTAL	21	100.0



Un 52% Los que respondieron que Si llevan registros contables respondieron que llevan los registros en Libros contables y un 48% respondió que lleva sus registros en Libro un común . Es evidente que no basta con tener idea o conocer los costos en los que se incurre sino tambien en saber registrarlos debidamente, para tener una base en futuros costeos. Como es sabido la contabilidad es un instrumento que permite revisar como estamos operando en relación a los costos, como una historia de los gastos incurridos, pero lo mas importante que nos permite tomar decisiones para el futuro. Es ahí donde los artesanos deben fijar sus expectativas, cuando se enfrenten a las oportunidades sobre todo internacionales. Actualmente los artesanos reciben capacitaciones a través de un programa de capacitaciones que buscan mejorar la gestión de los talleres de artesanías en los diferentes municipios donde están ubicados los CEDART.

4. ¿ Quien se encarga de llevar los registros ?

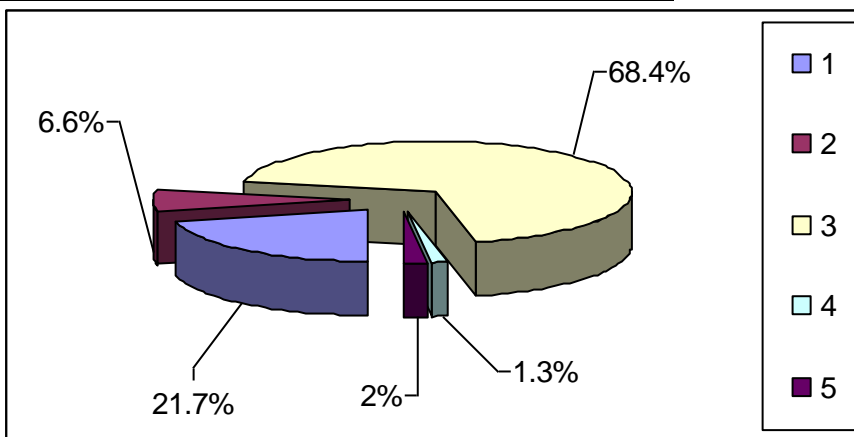
Encargado	Frecuencia	%
Contador	14	32.6
Dueño	29	67.4
TOTAL	43	100.0



De los talleres que llevan registros contables el 67% respondió que el encargado de llevar dichos registros es el Dueño(a) y un 33% respondió que un Contador es el encargado de llevar la contabilidad del negocio. Esta situación pone de manifiesto el nivel educativo imperante en el sector, ya que los artesanos en su mayoría son las personas encargadas de llevar el control de los gastos. El desconocimiento sobre el manejo de un sistema eficiente de contabilidad por parte de los artesanos acarrea problemas a la hora de registrar las transacciones. En menor escala solo el 33% de los talleres el encargado de llevar el control es un contador, no cabe duda que esta contabilidad refleja un valor agregado al negocio, sin embargo no todos los talleres pueden pagar los servicios de un contador. Es por ello que los artesanos necesitan tener algunos conocimientos básicos sobre el control de gastos, para que puedan llevar ellos mismos el control.

5. ¿ Como establece el precio de sus productos ?

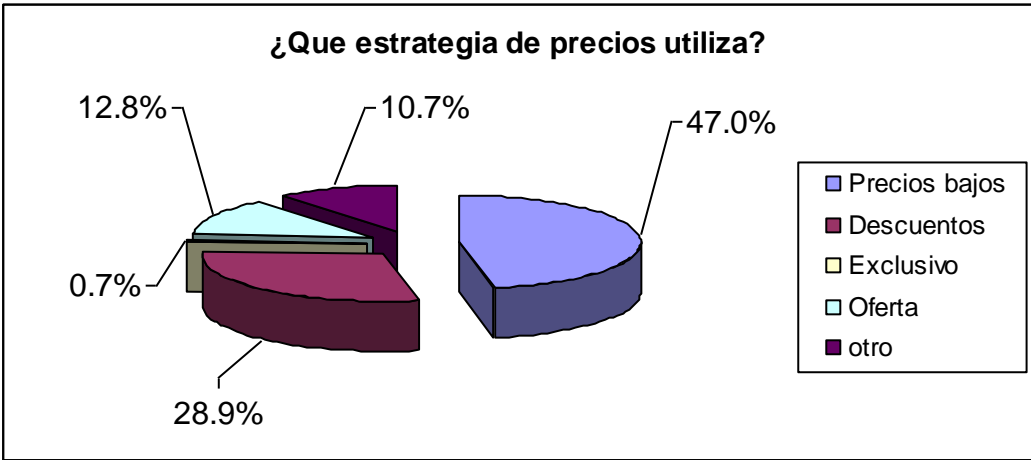
Criterio	Frecuencia	%
1.En Base a la competencia	33	21.7
2.En base a la demanda	10	6.6
3.En base a los costos	104	68.4
4.de forma apreciativa	2	1.3
5.otra forma	3	2.0
TOTAL	152	100.0



Un 22% de los encuestados respondió que el precio de los productos es establecido en Base a la competencia, lo cual significa que no existe una política propia de precio por cada taller, que le permita no depender del precio de su competencia. Esta situación se da por el hecho que muchos artesanos no incluyen todos los costos en los que incurrir a la hora de producir, por ejemplo algunos no toman en cuenta el trabajo propio es decir la mano de obra de los dueños, cuando estos participan en la elaboración de las artesanías, lo que les hace suponer que se ahorran gastos, por ello el precio resulta bajo. Sin embargo cuando tienen un pedido grande y se ven en la necesidad de contratar mano de obra extra y vender los productos al mismo precio para no perder el cliente, las utilidades que esperarban obtener resultan ser inferiores a las que se esperaban de la venta. Un 7% respondió que el precio se establece en base a la demanda, es decir según los precios que la mayoría de los clientes están dispuestos a pagar. El 68.4% respondió que el precio se establece en base a los costos, a simple vista esto parece positivo sin embargo como ya se ha dicho los costos que se incluyen a la hora de costear los productos no son todos los incurridos en la actividad productiva, lo que significa que los artesanos hacen un mal costeo de sus productos, por ello este porcentaje no refleja exactamente un verdadero costeo. Por otro lado un 1% respondió que se establece de forma apreciativa mientras que otro 2% respondió que el precio es establecido de otra forma.

6. ¿ Que estrategia(s) de precio utiliza ?

Estrategia de Precio	Frecuencia	%
1.Precios bajos	70	47.0
2.Descuentos por compra	43	28.9
3.exclusivo	1	0.7
4.mejor oferta	19	12.8
5.otro	16	10.7
TOTAL	149	100.0

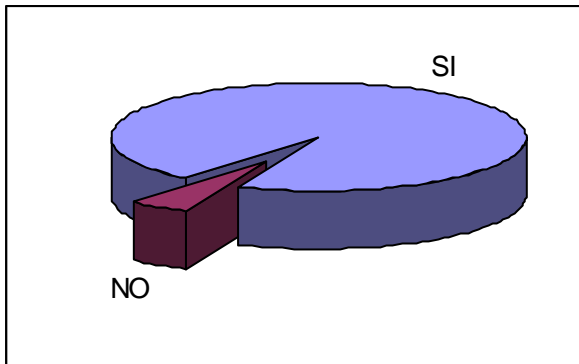


Un 46% respondió mayoritariamente que la estrategia de precio utilizada es precios bajos. Sin duda esto está relacionado al hecho del mal costeo de los productos, y a la competencia

marcad que existe entre los artesanos del mismo municipio. En cambio 29% respondió que la estrategia que se utiliza es Descuentos por compra. Esta estrategia es enfocada principalmente a la demanda nacional y producto del regateo de los clientes. El 13% utiliza como estrategia la Mejor oferta. Este tipo de estrategia es utilizada muy poco ya que solo la utilizan aquellos talleres que tienen bien establecido el precio de sus productos derivado de un buen costeo de los mismos. Un 11% utiliza otro tipo de estrategia mientras que solo un 1% utiliza la estrategia de precios exclusivos, para aquellos clientes que prefieren la calidad del producto mas que bajos precios.

8. ¿ Utilizan fondos propios para financiar el negocio ?

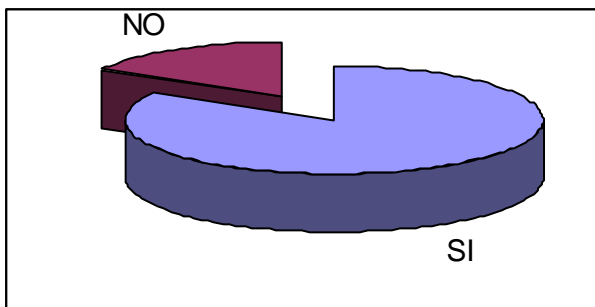
Respuesta	Frecuencia	%
SI	142	95.3
NO	7	4.7
TOTAL	149	100.0



El 95.3% respondió que Si Utilizan fondos propios para financiar el negocio en un promedio de 80%. Esto significa que los artesanos prefieren utilizar sus propios fondos aunque en pequeñas cantidades, pero evitan el pago de altos intereses. Si embargo este capital no es suficiente para cubrir gastos como : ampliación de la capacidad productiva, contratación de mano de obra, compra de materias primas para inventario, por lo que el otro 20% es cubierto con pequeños prestamos que les presenten bajos riesgos por insolvencia. Mientras que solo un 4.7% respondió que No utilizan fondos propios y se financian el negocio por medio de créditos. Como puede observarse es muy pequeño el numero de talleres que trabajan con créditos como base para su actividad; el temor a endeudarse, la falta de acceso a créditos convenientes y la baja productividad son factores determinantes a la hora de solicitar un crédito. Esto pone en evidencia la falta de capital necesario para poder invertir en el crecimiento y desarrollo del sector.

9.¿ Podría el taller hacer frente a un crédito?

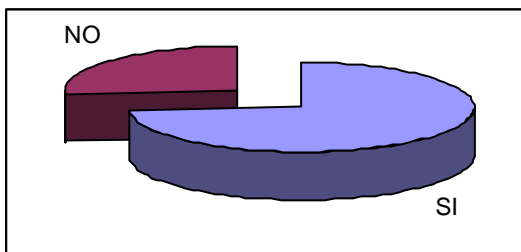
Respuesta	Frecuencia	%
SI	124	83.2
NO	25	16.8
TOTAL	149	100.0



El 83.2 % respondieron que Si podrían hacer frente a un crédito. Sin embargo esta postura de capacidad para hacer frente a un compromiso financiero, está vinculada a ciertos elementos o requisitos del préstamo como: baja tasa de interés y un plazo conveniente. Pero el factor mas determinante según los artesanos son las ventas, para poder hacer frente a un crédito se deben tener utilidades que permitan el pago a intereses y capital. Existe una característica en la microempresa y en particular los talleres artesanales, que son pagadores responsables y sobre todo responsables, aunque tengan menores utilidades, los artesanos por el temor de embargar los bienes o activos por incumplimiento en el pago de sus cuotas, pagan con puntualidad. Mientras que un 16.8% respondieron que No podrían hacer frente a un crédito, debido a que el negocio no genera las suficientes utilidades para poder pagar los interés de un préstamo.

10. Se ha solicitado alguna vez financiamiento para el taller?

Respuesta	Frecuencia	%
SI	110	73.8
NO	39	26.2
TOTAL	149	100.0

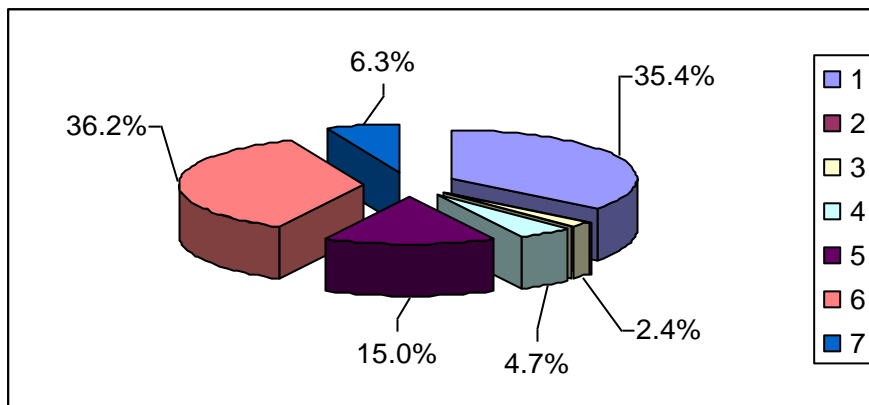


Un 73.8% respondió que Si habían solicitado financiamiento para el negocio. La mayoría de artesanos ha tenido la experiencia de trabajar con créditos, conocen sobre los trámites y requisitos, sin embargo no todos afirman que fue fácil llevar este compromiso de pagar a tiempo y sin importar que las ventas hayan disminuido. Un 26.2% respondió que Nunca habían solicitado financiamiento y esto se debe a diferentes en este momento. razones pero la principal es porque No le gusta endeudarse, o bien no lo consideran necesario o imprescindible para trabajar. En conclusión se puede observar en todo el sector de artesanías una cierta apatía hacia los créditos debido a malas experiencias y al comportamiento actual de las ventas y del sector en general.

11.¿ Donde solicitó el financiamiento ?

Institución	Frecuencia	%
-------------	------------	---

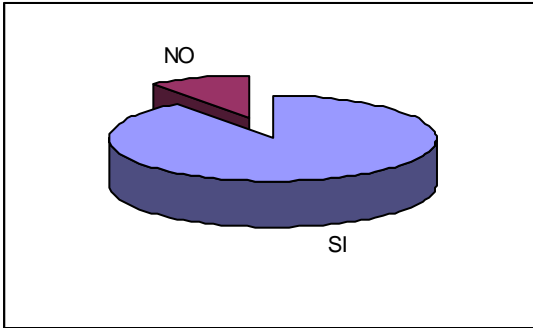
1.Bancos	45	35.4
2.ONGs	0	0.0
3.Prestamistas	3	2.4
4.Cooperativas de ahorro y credito	6	4.7
5.Cajas de credito	19	15.0
6.Instituciones que apoyan al sector	46	36.2
7.Otra	8	6.3
TOTAL	127	100.0



El mayor porcentaje(36.2%) de los artesanos encuestados respondieron que el financiamiento lo solicitaron en Instituciones que apoyan al sector, esto debido a que las tasas de interés eran un poco mas accesibles que en otro lugar, sin embargo las exigencias de puntualidad como de penalizaciones por atrasos siempre estaban presentes. Por otro lado el apoyo de instituciones como CASART, CONAMYPE, dan seguridad y confianza a los artesanos a la hora de endeudarse o solicitar financiamiento, ya que estas instituciones también se dedican a la búsqueda de clientes para los artesanos, y la promoción de sus artesanías tanto a nivel nacional como internacional. En segundo lugar un 35.4% dijo que la solicitud fue hecha en Bancos. Como se puede observar es una opción pero no la principal para los artesanos. Mientras que un 15% respondió que la solicitud fue hecha en Cajas de crédito, por la razón que en estas instituciones los requisitos no son tan exigentes como en otros, pero las tasas de interés son altas. Otro 6.3% afirma que solicitaron el crédito de otra fuente. Un 4.7 respondió que solicitaron en Instituciones de ahorro y crédito. Esta solicitud en su mayoría se hizo en las cooperativas de artesanos que son muy pocas en el sector. Por otro lado un 2.4% contestó que la solicitud la hicieron a prestamistas.

12. ¿ Le fue otorgado el crédito?

Respuesta	Frecuencia	%
SI	117	90.0
NO	13	10.0
TOTAL	130	100.0



Un 90% respondió afirmativamente es decir que Si le otorgaron el crédito por el monto

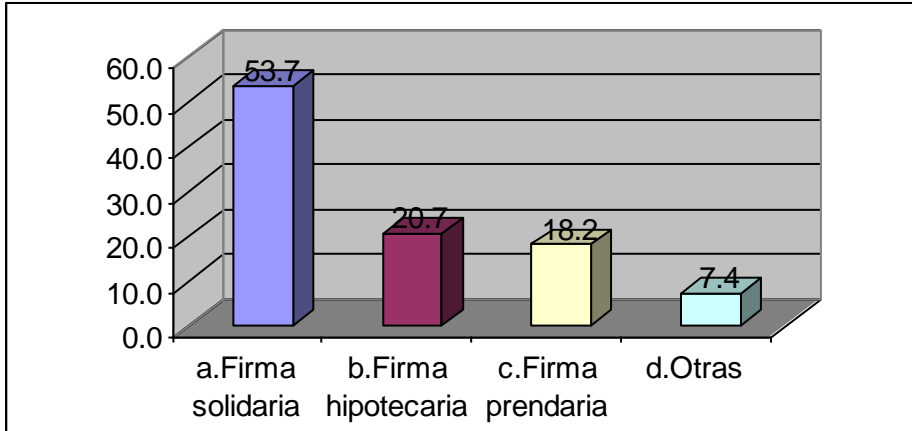
solicitado, lo que significa que en su mayoría los artesanos podrían eventualmente hacer frente a un crédito, y de hecho se demuestra que han tenido ya experiencias en el manejo de

compromisos bancarios, lo que se convierte en una ventaja para el sector a la hora de solicitar nuevos créditos. La otorgación de un credito trae consigo compromisos muy serios especialmente la puntualidad en los pagos y las amortizaciones a capital. La ventaja para el sector artesanías en relación a la experiencia de haber trabajado con créditos, se puede definir de la siguiente forma

En primer lugar los talleres conocen los trámites para solicitar créditos en instituciones financieras segundo conocen las exigencias y compromisos que se adquieren así como también los riesgos en tercer lugar los artesanos saben que su inversión debe generarles utilidades necesarias para el pago de sus deudas. Mientras que un 10% respondió que no le fue otorgado el crédito. esto es negativo para el sector y para los talleres en particular, ya que el crédito en la mayoría de los casos es utilizado como capital de trabajo y por tanto para el crecimiento del taller, y el hecho de no poder obtenerlo provoca un estancamiento de los talleres.

13.¿ Que requisitos le pidieron para la otorgación del crédito ?

Requisitos	Frecuencia	%
a.Firma solidaria	65	53.7
b.Firma hipotecaria	25	20.7
c.Firma prendaria	22	18.2
d.Otras	9	7.4
TOTAL	121	100.0



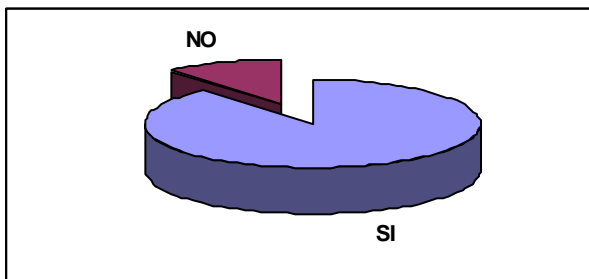
El requisito mayormente solicitado 53.7% según respuesta de los artesanos fue una Firma

solidaria (fiador), en segundo lugar la firma hipotecaria aproximadamente un 20.7% y en tercer lugar con un 10.2% la firma prendaria. Se puede observar que los requisitos para acceder a créditos son en cierta forma accesibles para los artesanos, sin embargo estos requisitos para algunos talleres no representan obstáculos, tanto como las condiciones del crédito: la tasa de interés, el período de pago, el plazo del financiamiento. Los requisitos son la primera fase del crédito y son determinante al momento de la otorgación del crédito.

Los artesanos deben superar la apatía de las personas que temen servir como fiadores para la obtención de un crédito. Los artesanos a la primera persona después del banco o institución financiera donde se solicita el financiamiento que deben convencer que el negocio dará resultado es al fiador, ya que es éste quien responderá si el solicitante del crédito no pudiera pagar. Con respecto a la firma hipotecaria los artesanos temen perder lo poco que tienen así que muchos deciden no arriesgarse y no solicitar el crédito.

14. ¿ Si una institución pública o privada le facilitara financiamiento, lo aceptaría?

Respuesta	Frecuencia	%
SI	131	88.5
NO	17	11.5
TOTAL	148	100.0

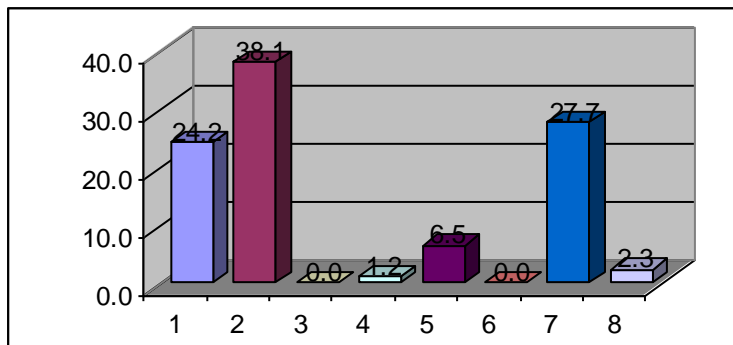


Un 88.5% de los artesanos encuestados respondió que Si aceptarían la oportunidad de

aceptar un financiamiento, siempre y cuando este sea accesible. Este es un punto importante la disposición del artesano a captar un crédito que le proporcione buenas condiciones de seguridad y de pago. La actitud de los artesanos es positiva por el hecho de que ellos están conscientes de la necesidad de expandir sus mercados, mejorar la calidad de sus productos, ser productivos y crecer económicamente y de su principal limitación para lograr todo esto "El capital ". Por ello los artesanos tienen la disposición de hacer frente a un crédito que les permita lograr sus objetivos y metas, esto implica que el crédito debe brindar condiciones favorables y adecuadas para el enfrentar compromisos los financieros. Por otro lado 11.5% respondió que no aceptaría el crédito. Si bien es cierto es bajo el porcentaje muchos de los artesanos que afirman que mas que un crédito lo que ellos necesitan son clientes y/o mercados donde poder vender sus productos antes de pensar en obtener un crédito.

15.¿ En que utilizaría el financiamiento que le otorgaran ?

Rubros	Frecuencia	%
1.Ampliación del taller	63	24.2
2.Compra de materiales	99	38.1
3.Asistencia técnica	0	0.0
4.Para exportar	3	1.2
5.Compra de herramientas	17	6.5
6.Invertir en publicidad	0	0.0
7.Contratación de M.O	72	27.7
8.Creación de nvos. Diseños	6	2.3
TOTAL	260	100.0



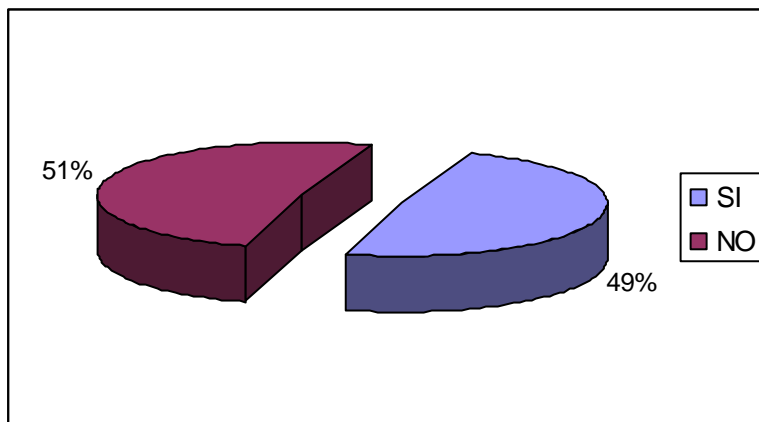
El 38.1% de los encuestados respondió que utilizarían el financiamiento para la compra de materiales para el taller, es decir que la mayoría de artesanos está pensando en ampliar su producción, asegurar la cantidad necesaria de materia prima para el desarrollo de la actividad productiva. Este capital les ayudaría en la búsqueda de nuevos proveedores que les entreguen materia prima de mejor calidad y buscar los beneficios de la economía de escala en cierto modo. En segundo lugar un 27.7% contestó que utilizarían el financiamiento para la contratación de mano de obra, esto en el mismo sentido de la productividad en el taller. Además abre nuevas fuentes de empleo y estimula la participación y conocimiento de otras personas en las técnicas de elaboración de artesanías. Por otro lado un 24.2% respondió que

utilizarían el financiamiento para la ampliación del taller, mejorar las instalaciones del taller, un 6.5% piensa en adquirir herramientas para la actividad, mientras que solamente un 1.2% respondió que lo utilizarían para exportar. Claramente se puede observar que los artesanos no invierten en la búsqueda de nuevos clientes. En general se puede observar que los artesanos, de adquirir un crédito lo invertirían principalmente como capital de trabajo, y muy pocos piensan en invertir en el desarrollo de nuevos diseños para sus productos y en la búsqueda de nuevos clientes o mercados especialmente en el exterior.

EXPORTACION.

1. ¿ Se han exportado alguna vez sus productos ?

Respuesta	Frecuencia	%
SI	73	49.0
NO	76	51.0
TOTAL	149	100.0



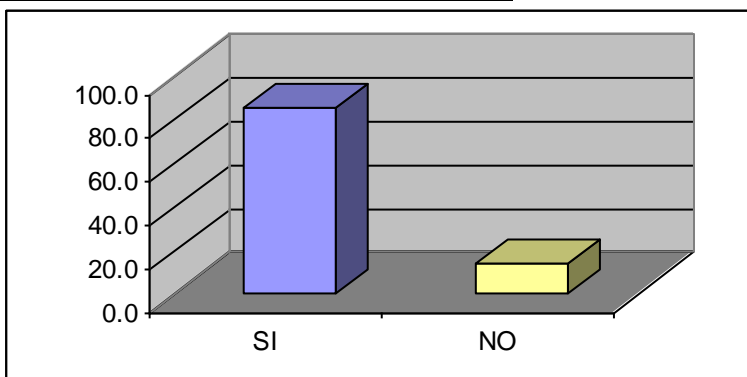
Un 49% respondió que si han exportado sus productos a nivel internacional. Esto podría hacer pensar a simple vista que el sector está bien en este punto, sin embargo esto es relativo en el sentido de que es lo entiende el artesano como exportar sus productos. Se da una coincidencia en algunos talleres que dicen exportar sus productos, y es que cuando un cliente extranjero llega a sus talleres y les compra sus productos para luego llevarlos a otro país, los artesanos consideran esto como exportación. Sin embargo al preguntarles si conocen los trámites de exportación respondieron que no los conocían. Esto hace evidente entonces la necesidad de capacitar a los artesanos tanto en la búsqueda de nuevos clientes asi como de las técnicas y trámites relacionados con la exportación de productos. Por el otro un 51% respondió que nunca han exportado sus productos de ellos un 40% respondió

que si habían intentado alguna vez exportar, mientras que un 60% respondió que nunca lo

habían intentado. Resulta imperante entonces la necesidad de preparar a los artesanos ante las oportunidades de exportación que traen consigo los acuerdos comerciales con otros países.

2.¿ Siguen exportando sus productos?

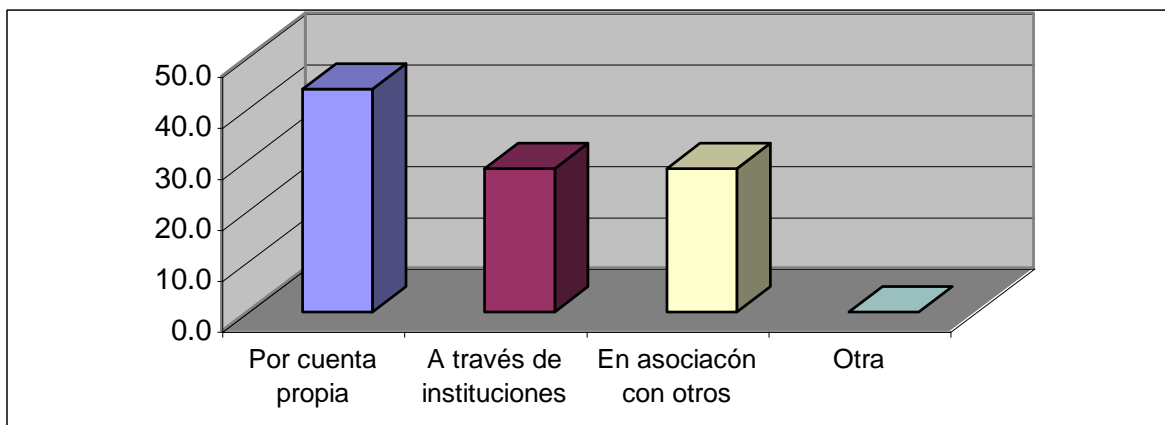
Respuesta	Frecuencia	%
SI	64	85.3
NO	11	14.7
TOTAL	75	100.0



Del total de talleres que respondieron que han exportado alguna vez el 85.3% respondió que Si continúan exportando sus productos, de igual forma que anteriormente se ha mencionado sobre el concepto de exportación que tienen algunos artesanos, también es cierto que muchos talleres especialmente aquellos donde los municipios tienen un mayor grado de desarrollo y representatividad en el sector artesanías, exportan sus productos hacia mercados internacionales, ejemplo de ello es el municipio de la Palma donde el tipo de artesanías que ahí se produce es conocido en muchos lugares fuera de nuestro país. En este municipio existen talleres dedicados a la exportación de us artesanías, imprimiendo en ellas una excelente calidad y variedad. Por otro lado un 14.7% declaró que ya no siguen exportando, debido a diferentes factores como por ejemplo: la pérdida de clientes extranjeros, disminución de la demanda, falta de capital y en mayor medida debido a que los artesanos consideran que son demasiados tramites.

3.¿ Como exporta(ba) sus productos?

Forma de exportar	Frecuencia	%
Por cuenta propia	28	43.8
A través de instituciones	18	28.1
En asociación con otros	18	28.1
Otra	0	0.0
TOTAL	64	100.0



El 43.8% de los que alguna vez han exportado respondieron que lo hicieron por cuenta propia. Esto refleja que los artesanos prefieren realizar ellos mismos los trámites de exportación una vez definidos los clientes, sin embargo la debilidad que muestra el sector es en la búsqueda de nuevos clientes especialmente extranjeros, esto debido a la falta de recursos necesarios para realizar investigaciones en mercados internacionales, con el fin de conseguir nuevos clientes. Los artesanos se ven afectados por la intervención de comerciantes que se dedican a exportar artesanías hacia los mercados internacionales, donde ya tienen clientes exclusivos y potenciales también a quienes ofrecer las artesanías salvadoreñas a buen precio. Estas empresa dedicadas a la exportación de artesanías compran a los artesanos sus artesanías a un precio inferior al que son vendidas en el exterior, lo que provoca que estos comerciantes sean los que obtengan mayores beneficios que los artesanos creadores, artistas y representantes de nuestra cultura. Es por ello que los artesanos quieren tomar un papel mas protagónico en la comercialización directa de sus productos con sus clientes sean estos nacionales o internacionales. un 28.1% de los talleres exportan a través de instituciones de que apoyan el sector tal es el caso de CASART, este tipo de instituciones les ayudan a los artesanos en la búsqueda de clientes extranjeros, solicitud de pedidos, envío, etc. Otro 28.1% de los artesanos respondió que exportan en asociación con otros artesanos, esto es bueno ya que de esta forma los artesanos se apoyan mutuamente y pueden cubrir algunos costos y atender a un mayor número de clientes en el extranjero.

4.¿ Hacia que países exporta(ba) sus productos?

Artesanías	Países
Tejidos	Puerto Rico
Muebles de madera	EEUU
Articulos de Barro	
Articulos de mimbre y Tule	Guatemala,EEUU

En el cuadro se puede observar los países donde mayormente se exporta los diferentes tipos de artesanías, que corresponden a los municipios mas representativos del sector . Estos se convierten en países destinos para continuar la exportación con posibilidades de aumentar el volumen de exportación

5. ¿ Si nunca ha exportado, le interesaría exportar sus productos?

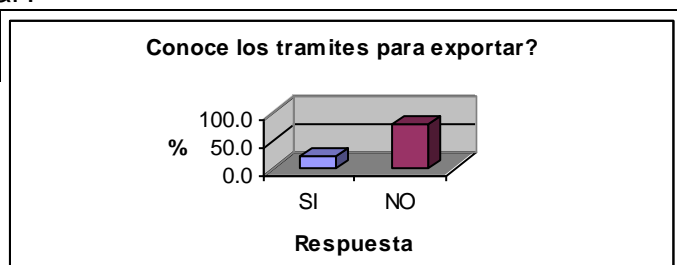
Respuesta	Frecuencia	%
SI	76	87.4
NO	11	12.6
TOTAL	87	100.0



Del total de artesanos que respondieron que nunca habían exportado un 87.4% respondió que Si está interesado actualmente en exportar, esto es positivo en el sentido que los artesanos muestran un interés por ofrecer sus productos a nivel internacional, y por supuesto obtener con ello mayores beneficios que les permitan crecer y darse a conocer. Ellos están conscientes de las oportunidades comerciales que representan los mercados extranjeros, sin embargo la entrada o acceso a estos, es lo que les preocupa a los artesanos ya que no conocen sus demandas, necesidades, gustos y preferencias. En general se puede decir que el sector presenta un elevado interés en exportar sus artesanías no solo a nivel centroamericano sino al resto del mundo, además los artesanos están conscientes del esfuerzo que deben realizar para lograr esto, también son conscientes de la falta de apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales en dicha área a excepción de unas pocas. En contraposición un 12.6% respondió que No le interesa exportar sus productos, esto ya sea porque consideran que no tienen la oportunidad de hacerlo porque sus talleres son muy pequeños o porque no podrían hacer frente a pedidos grandes o bien no están interesados en exportar y continuar ofreciendo sus productos a nivel local.

6. ¿ Conoce los trámites para exportar?

Respuesta	Frecuencia	%
SI	33	22.1

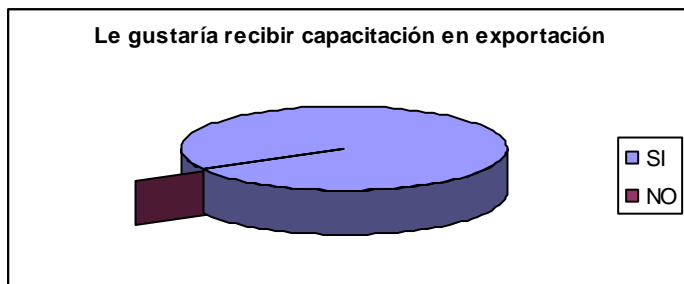


NO	116	77.9
TOTAL	149	100.0

A la pregunta concerniente si los artesanos conocen todos los trámites de exportación, estos respondieron que Si los conocen solamente un 22.1%, esto es comprueba que solo un pequeño grupo de artesanos exportan realmente, realizando para ello todos los trámites necesarios para la exportación de artesanías hacia mercados internacionales. Estos talleres que conocen los tramites de exportación evidentemente lo hacen por cuenta propia, es decir participan de forma directa en la comercialización de sus productos. En un caso particular del sector en el municipio de La Palma, se encuentran talleres que exportan directamente hacia el exterior realizando todos los tramites necesario de exportación, apoyados en programas de fomento a las exportaciones como FOMEX(Programa de fomento a las exportaciones),TRAVELPOINT. Por otro lado un 77.9% respondió que No conocen estos tramites de exportación. Esto significa que existe un marcado desconocimiento de los trámites de exportación, lo cual provoca que los artesanos no aprovechen oportunidades de exportación que surgen en el mercado, y quienes si los aprovechan son los comerciantes que dominan bien los requisitos y trámites de exportación. Es preocupante esta situación ya que el sector deja de percibir directamente los beneficios de la exportación que le permitirían crecer y desarrollarse competitivamente.

7. ¿ Le gustaría recibir capacitación y asesoría técnica en el área de tramites de exportación

Respuesta	Frecuencia	%
SI	149	100.0
NO	0	0.0
TOTAL	149	100.0



El 100% de los encuestados respondió que Si tendrían interés en recibir capacitación en relación a los tramites y requisitos de exportación así como también en comercio electrónico. Es positiva la actitud de los artesanos en querer exportar sus productos a clientes internacionales pero para ello el primer paso es conocer todos los tramites y requisitos necesarios que los talleres deben cumplir para poder exportar sus artesanías. La comercialización electrónica es una herramienta novedosa en donde los artersanos pueden ofrecer sus artesanías de forma virtual para que clientes en el exterior puedan decidir comprar sus productos. Instituciones como CASART están brindando a los artesanos capacitación en el uso de computadoras asi como del uso de Internet. La

existencia de infraestructura tecnológica como lo es la red de infocentros a nivel nacional, se convierte en una ayuda real para el acceso a la red de comercio e información mas grande del mundo El sector debe dar pasos fuertes y seguros hacia su desarrollo y crecimiento definitivos para hacer frente a las oportunidades de comercialización a nivel nacional como internacional, de forma competitiva que les permita a los artesanos competir con otras artesanías de otros países que tambien ofrecen sus productos a nivel internacional y el caso que muchas de ellas ingresan o ingresarán a nuestro país.

ANEXO 14

FORMULARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DE LOS TALLERES DE ARTESANIAS

1. Generalidades

Nombre del Taller: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Fecha de creación del taller: _____

Número de empleados: _____

2. Información personal

Nombre	Puesto	Nivel Educativo	Experiencia
1	2	3	4

3. Información de productos

Tipo de artesanía(s)	Producción	Ventas mensuales
5	6	7

4. Canales de comercialización.

Marcar con una "X" el(los) canal(les) de comercialización utilizados.

Venta directa	v. Distribuidores	Mayoristas
8	9	10

5. Proveedores.

Aquí debe proveer información puntual sobre sus proveedores de materia prima, materiales e insumos.

Materia prima	Nombre	Dirección	Teléfono
11	12	13	14

6. Referencias comerciales o crediticias.

vi. Institución financiera	Tipo de crédito	Monto Inicial	Monto actual
15	16	17	18

7. Experiencia en modelos de Asociación.

Marque con una "X" el modelo asociativo al que ha pertenecido o pertenece.

vii. Cooperativa	Sociedad Anónima	Clúster	Cedart	Ninguno
19	20	21	22	23

8. Capacitaciones recibidas.

Llene las casillas con la información relacionada a las capacitaciones que ha recibido usted y sus empleados.

Nombre	Institución	Duración	Costo	# de capacitados	Ninguna
24	25	26	27	28	29

9. Activos, herramientas y equipos

Herramientas / Equipos	Cantidad	Costo
30	31	32

10. Otros.

Guía para completar el Formulario Inicial de los Talleres.

Para la conformación de los Grupos Estratégicos, ya se ha dicho que deben cumplir con algunos requisitos tales como: pertenecer al mismo sector productivo, ser del mismo tamaño según la clasificación de sus ingresos, etc.

Por ello es necesario recabar la información específica de los talleres que desean formar parte del Grupo Estratégico, para evaluar su condición en relación a los criterios o requisitos establecidos para pertenecer a un Grupo Estratégico. A continuación se presenta una guía que le permitirá al artesano orientarse sobre la forma de contestar los espacios de información específica en distintas áreas de su actividad así como información personal.

I. La primera parte es de información general de su taller: El nombre del taller, la dirección, Teléfono, fecha de creación del taller y el número de empleados que posee actualmente.

II. En la segunda parte se trata de información personal del artesano como:

1. Escriba el nombre completo
2. Escriba el puesto que ocupa en el taller
3. Escriba el nivel educativo que posee
4. Cuantos años de experiencia tiene como artesano

III. La tercera parte se trata de información relacionada a los productos que se elaboran en su taller.

5. Menciones los tipos de artesanías que se elaboran en su taller
6. Escriba cual es la producción mensual de cada una de las artesanías que mencionó en la pregunta anterior.
7. Mencione aproximadamente cual es la venta mensual de cada tipo de artesanía.

IV. En la cuarta parte se trata de aspectos relacionados a los canales de comercialización que utiliza su taller.

8. Marque con una (X) si el canal utilizado es la venta directa (sala de ventas, en su hogar)
9. Marque con una (X) si el canal utilizado son los Mayoristas (Salas de ventas grandes, tiendas exclusivas, etc)
10. Marque con una (X) si el canal utilizado son los Minoristas (Tiendas pequeñas, mercados, etc)

V. La quinta parte comprende aspectos relacionados a los Proveedores.

11. Mencione los tipos de materias primas que utiliza en la elaboración de sus artesanías.
12. Escriba el nombre de él o (los) proveedor(es) de dichas materias primas
13. Escriba la dirección del(los) proveedor(es) de materia prima.
14. Escriba el teléfono del(los) proveedor(es) de materia prima

VI. La sexta parte trata de aspectos relacionados acerca de referencias comerciales o crediticias que el taller haya tenido o posee actualmente.

15. En que institución financiera (Bancos, cajas de crédito, prestamistas, etc) solicitó el crédito.
16. Que tipo de crédito fue el que solicitó (capital de trabajo, ampliación, compra de materiales, microcrédito, etc)
17. Cual fue el monto del préstamo solicitado o que le fue otorgado
18. Cual es el monto actual que adeuda o resta pagar del crédito.

VII. En esta parte se solicita información acerca de experiencias en modelos asociativos en los que haya o esté actualmente integrado el taller.

19. Marque con una (X) si el modelo asociativo al que pertenece o perteneció es o fue una Cooperativa
20. Marque con una (X) si el modelo asociativo al que pertenece o perteneció es o fue Sociedad Anónima
21. Marque con una (X) si el modelo asociativo al que pertenece o perteneció es o fue Cluster de Artesanías
22. Marque con una (X) si el modelo asociativo al que pertenece o perteneció es o fue Centro de Desarrollo Artesanal (CEDART)
23. Marque con una (X) si nunca ha tenido experiencia en algún modelo asociativo

VIII. En esta parte se requiere información relacionada con las capacitaciones recibidas por los artesanos de su taller

24. Escriba el tipo o nombre de la capacitación recibida
25. Mencione que institución impartió la capacitación.
26. Mencione cual fue la duración de la capacitación.
27. Mencione el costo o inversión total de la capacitación.
28. Mencione el número de personas de su taller que recibieron la capacitación.
29. Marque con una (X) si no ha recibido ningún tipo de capacitación.

IX. En esta parte se tratan aspectos relacionados a los activos que posee el taller como las herramientas y equipos de trabajo

30. Mencione que tipo de herramientas y equipos posee su taller
31. Defina la cantidad de herramientas y equipos que posee su taller
32. Escriba el costo o inversión en las herramientas y equipos que posee.

X. La última parte es para otro tipo de información pertinente.

33. Escriba cualquier otra información que usted crea conveniente.

ANEXO 15

VIII. La cadena de valor y los procesos productivos de las empresas.

La cadena de valor es un método para estudiar la ventaja competitiva en la empresa, Michael Porter ha desarrollado un instrumento conceptual que resulta muy útil para comprender el comportamiento de los costos de una empresa y sus fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes con el fin de evaluar si las realiza de una mejor forma o a menor costo que la competencia, el desarrollo de las diferentes actividades produce un margen competitivo que es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa.

Las actividades de la cadena de valor:

Las actividades de las empresas se pueden diferenciar en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que forman la secuencia central del proceso productivo, las de apoyo son las que permiten brindarle distintos servicios de apoyo e infraestructura, administración y abastecimiento a la actividades primarias.

a) Actividades primarias.

Logística interna: Recepción, almacenamiento y discriminación de insumos, manejo y ahorro de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.

Operaciones: Transformación de insumos en productos, maquinado empaque, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y operaciones de instalación.

Logística externa: Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operación de vehículos, procesamiento de pedidos y programación.

b) Actividades de apoyo.

Abastecimiento, gestión de la información e infraestructura: en este caso se analiza la función de comprar insumos, la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales. El manejo como herramienta competitiva de los sistemas de información y la información de la empresa.

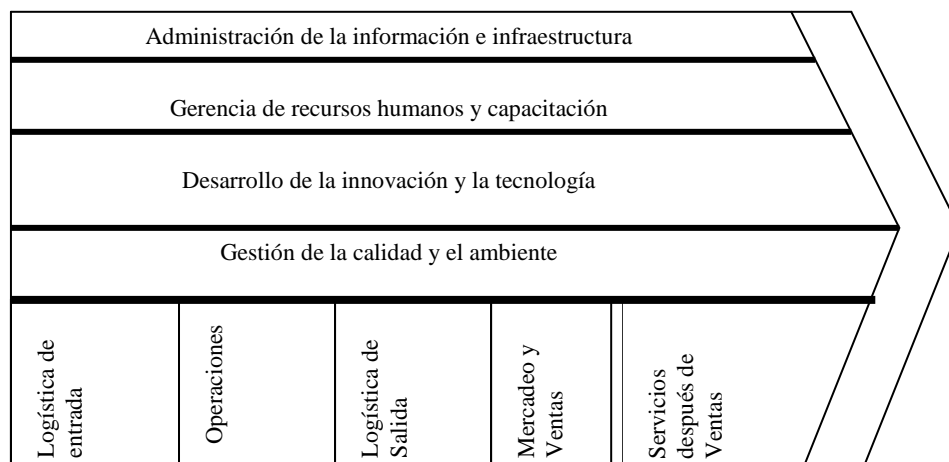
Desarrollo de los recursos humanos, capacitación y entrenamiento: se refiere a la búsqueda selección y contratación, entrenamiento, compensaciones y en general desarrollo del recurso humano.

Actividades tecnológicas: esto incluye un amplio rango de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso que inciden sobre otras de las actividades generadoras de atributos competitivos de la empresa.

Gestión de la calidad y del medioambiente: control de calidad, normalización y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de las empresas generadoras de atributos competitivos y gestión del ambiente y similares.

El método de la cadena de valor constituye una útil herramienta para el análisis individual de una empresa pues despliega el valor total de las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes, determinando un margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las empresas deben su estrategia desde la perspectiva de cómo están creando un margen competitivo en su cadena de valor

ESQUEMA DE LA CADENA DEL VALOR



ANEXO 17

Catálogo y Manual Aplicación de Cuentas

Para presentar la información financiera es necesario clasificar las operaciones en forma apropiada, para ello se utilizan como herramienta un catálogo de cuentas, en el cual se codifican las diversas cuentas que se utilizarán. Este catálogo tiene como objetivos:

- a) Servir como herramienta para diseñar el Sistema Contable
- b) Servir de base para efectuar análisis y preparar los estados financieros.

En el sistema contable se clasifican las cuentas de acuerdo a los objetivos de cada una, ésta clasificación obedece a la naturaleza de cada cuenta, por lo cual cada cuenta lleva un título de la finalidad que desempeña.

El manual de aplicación de cuentas consiste en explicar el funcionamiento de las cuentas enunciadas en el catálogo, detallando cuando se cargan y/o abonan y el origen del saldo.

IX. Estructura Del Catalogo De Cuentas

El propósito de clasificar las cuentas personificándolas mediante el uso de código numérico es para facilitar la identificación en los controles principales o auxiliares en que se registren las operaciones a efectuarse en una futura mecanización del sistema, debido a que el sistema de costos es para el sector artesanías en donde el 71% de las empresas encuestadas no se encuentran registradas legalmente y el 74% de ellas están clasificadas dentro de la microempresa de subsistencia, es por ello que las cuentas dentro del sistema contable no tienen que ser extensas, sino las mínimas indispensables para que el artesano pueda visualizar el costo real de sus productos, para que tenga de esta forma el criterio del costo para la determinación del precio de venta sea real.

<u>Una cifra</u>	Clasificación principal de activo, pasivo, capital, cuentas de resultado acreedor.
1	ACTIVO
2	PASIVO
3	PATRIMONIO

<u>Dos cifras</u>	Rubro de agrupación de cada división principal
11	Circulantes
12	Fijo
13	Diferido

<u>Cuatro cifras</u>	Representan las cuentas de mayor
1101	Caja General.
1102	Caja Chica
1201	Mobiliario y Equipo
1301	Gastos Pagados por Anticipado

3101	Capital
4101	Costo de Producción
4203	Gastos Financieros

<u>Seis o más Cifras</u>	Son subcuentas
410101	Materia Prima y Materiales
410102	Mano de Obra
410103	Costos Indirectos de Fabricación
41010301	Mano de Obra Indirecta

“R” = Representa las cuentas complementarias de Activo y que en el Balance General se presentan restando el saldo de la cuenta que complementa.

x. **Catalogo De Cuentas**

1	ACTIVO
11	Circulante
1101	Caja
1102	Caja Chica
1103	Bancos
	01
	02
	03
1104	Asociaciones de Ahorro y Préstamos
	01
	02
	03
1105	Inventarios
	01
	02
	03
	04
1106	Cuentas y Documentos por Cobrar
	01
1107	Gastos Pagados por Anticipados
	01
	Alquileres
12	Fijo
1201	Bienes Muebles
	01
	02
	03
1202	Bienes Inmuebles
	01
	Terrenos

02	Edificios
1203 - R	Depreciación Acumulada
01	Depreciación de Mobiliario y Equipo
02	Depreciación de Maquinaria y Equipo
03	Depreciación de Equipo de Transporte
04	Depreciación de Edificios
2	PASIVO
21	Circulante
2101	Cuentas por pagar a corto plazo
2102	Proveedores
01	Locales
02	Exterior
2103	Débito Fiscal
2104	Documentos por Pagar
01	Prestamos
02	Intereses
03	Impuestos
2105	Retenciones
22	Pasivo a Largo Plazo
2201	Cuentas Por Pagar a Largo Plazo
3	PATRIMONIO
31	Capital
3101	Capital
32	Utilidades
3201	utilidad del Ejercicio
4	CUENTAS DE RESULTADO DEUDOR
41	Costos
4101	Costos de Producción
01	Materia Prima y Materiales
02	Mano de obra Directa
03	Costos Indirectos de Fabricación
01	Mano de Obra Indirecta
02	Horas Extras
03	Vacaciones
04	Aguinaldos
05	Indemnizaciones
06	Cotización Patronal al ISSS
07	Cotización Patronal al FSV
08	Energía Eléctrica

	09	Combustibles y Lubricantes
	10	Comunicaciones
	11	Servicios de Agua
	12	Papelería y Útiles
	13	Alquileres
	14	Mantenimiento y Reparaciones
	15	Repuestos
	16	Depreciaciones
	17	Servicio de Vigilancia
	18	Pérdida de Producción
	19	Materiales Indirectos
	20	Mantenimiento de Edificio
	21	Viáticos y transporte
	22	Atenciones al Personal
	23	Otros
4102		Costo de Venta
42		Gastos
4201		Gastos de Administración
4202		Gastos de Venta
	01	Sueldos
	02	Gastos de Viaje y Representación
	03	Impuestos Municipales
	04	Papelería y Útiles
	05	Comunicaciones
	06	Energía Eléctrica
	07	Servicio de Agua
	08	Combustibles y Lubricantes
	09	Viáticos y Transporte
	10	Atenciones al Personal
	11	mantenimiento y Reparación
	12	Depreciaciones
	13	Servicio de Vigilancia
	14	Repuestos
	15	Anuncios
	16	Fletes
	17	Material de Empaque
	18	Promociones
	19	Faltantes
	20	Viñetas
	21	Otros
4203		Gastos Financieros
	01	Intereses
4204		Gastos no Deducibles
	03	Impuestos Directos
	04	Otros

5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDOR

51 Ingresos
5101 Ventas

6 CUENTAS LIQUIDADORAS

6101 Pérdidas y Ganancias

xi. Manual De Instrucciones

1. ACTIVOS

El conjunto de los bienes materiales, créditos y derechos a favor del propietario de la empresa.

11. Circulante.

Esta constituido por todos los bienes cuya realización se efectuara en un periodo menor de un año.

1101. Caja.

Cargo : Con el valor de los ingresos en efectivo que perciba la empresa

Abono : Con el importe de los depósitos bancarios y pagos efectuados por la empresa.

Saldo : Representa el efectivo en existencia

1102. Caja Chica.

Cargo : Con la apertura y aumento del fondo.

Abono : Para cancelar total o parcialmente el fondo

Saldo : Representa el valor del efectivo.

1103. Banco.

Cargo : Con el importe de las remesas bancarias.

Abono : Con los retiros, cheque emitidos y traspaso entre cuentas.

Saldo : Representa la existencia de efectivo en las cuentas bancarias

1104 Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

Cargo : Con el importe de los depósitos de dinero

Abono : Con los retiros y traspaso entre cuentas.

Saldo : representa la existencia de efectivo en las cuentas de ahorro

1105 Inventarios.

Conjunto de bienes destinados para la comercialización o para servicio propio del negocio.

01 Materia Prima.

Cargo : Con el costo de materias primas existentes en bodega.

Abono : Con el valor de las materias primas consumidas en el proceso.

Saldo : representa la existencia en bodega

02 Materiales.

Cargo : Con el costo de adquisición para mantener la producción.

- Abono : Con la entrega de materiales a utilizar
 Saldo : Representa la existencia de materiales en bodega
- 03 Productos en Proceso.
 Cargo : Con el valor que haya de producción en proceso al final de un periodo contable.
 Abono : Contra producción en proceso
 Saldo : Representa la existencia en proceso.
- 04 Productos Terminados.
 Cargo : Con los artículos elaborados.
 Abono : Con las salidas de artículos al valor de costo.
 Saldo : Presenta la existencia de artículos elaborados en bodega.
- 1106 Cuentas y Documentos por Cobrar.
 Agrupa a personas, empresas o instituciones que adeudan al negocio
- 01 Clientes.
 Cargo : Con el valor de los créditos por la compra de inmuebles o por servicios prestados por la empresa
 Abono : Con los pagos que efectúen, notas de abono, que la empresa emita a su favor, por rebajas, descuentos, devoluciones, etc.
 Saldo : Representa el valor de las facturas o documentos pendientes de cobro.
- 1107 Gastos Pagados por Anticipado.
 Registra los servicios o gastos que necesitan amortización en diferentes periodos o ejercicios.
 Cargo : Con el importe del gasto efectuado en concepto de seguros, alquileres, papelería y útiles
 Abono : A medida se efectúen los descargos, al aplicar a su vencimiento el gasto periódico definitivo a la cuenta respectiva.
 Saldo : Representa los materiales usados y otros gastos que han sido pagados pero no devengados
- 1202 Bienes Inmuebles.
 Representa los Terrenos y Edificios que posee la empresa.
- 01 Terrenos.
 Cargo : Con el valor propio de la tierra especificada en el testimonio de Escritura Publica.
 Abono : Cuando su dominio o posesión sea traspasado a Persona Natural o Jurídica.
 Saldo : Representa el valor de los terrenos que se posee la empresa a la fecha de balance.
- 02 Edificios.
 Cargo : Con las construcciones o edificaciones adquiridas o construidas.
 Abono : Por su venta, destrucción o sea considerada inhabitable por autoridad competente.
 Saldo : Representa el valor de las construcciones propiedad de la empresa
- 1203-R Depreciación Acumulada.
 Servirán para cubrir la desvalorización del activo fijo tangible motivada por el uso y desgaste del mismo en relación al tiempo transcurrido. Se aplicara él

cálculo en línea recta. En la presentación del balance figuraran al lado del activo.

- 01-R Depreciación de Mobiliario y Equipo.
 - 02-R Depreciación de Maquinaria y Equipo.
 - 03-R Depreciación de Equipo de Transporte.
 - 04-R Depreciación de Edificios.
 - Cargo : Con el descargo de inventario de los bienes objeto de depreciación
 - Abono : De conformidad con la tabla estipulada de la ley de impuestos sobre la renta.
 - Saldo : Representa la depreciación acumulada de todos los activos despreciables de la empresa.
- 2 PASIVO.
- 21 Circulante.
 - Lo conforman las obligaciones y deudas con vencimiento en un periodo menor de un año.
 - 2101 Cuentas Por Pagar a Corto Plazo.
 - Abono : Para registrar las obligaciones de pago en el periodo menor de un año.
 - Cargo : Con el importe del pago de las obligaciones efectuadas.
 - Saldo : Representa las cantidades que se adeudan y que serán cubiertas en un periodo menor de un año.
 - 2102 Proveedores.
 - Abono : Por las entregas de mercadería recibidas al crédito.
 - Cargo : Cuando se pagan o se efectúan devoluciones de mercadería.
 - Saldo : Representa el monto total de las facturas a pagar por compra de mercadería para uso o consumo en la empresa.
 - 2103 Documento por pagar.
 - Abono : Par registrar las obligaciones de pago representadas por documentos.
 - Cargo : Por los pagos efectuados.
 - Saldo : Representa las obligaciones a corto plazo contraídas por la empresa.
 - 01 Préstamo.
 - Abono : Por los financiamientos obtenidos, a plazo no mayor de un año y a interés convenido.
 - Cargo : Por los pagos efectuados
 - Saldo : Representa las obligaciones a corto plazo contraídas por la empresa.
 - 02 Intereses.
 - Abonos : Provisiones a una fecha determinada, ocasionados por el uso del dinero, calculados sobre saldos pendientes de cancelar.
 - Cargo : Con el pago o amortizaciones efectuados.
 - Saldo : Representa el total de los intereses provisionales y no pagados.
 - 03 Impuestos.
 - Abonos : Con el importe a favor del Gobierno o de las Alcaldías Municipales, que a la fecha del balance se encuentran pendientes de pago.
 - Cargo : Cuando se efectúe su pago.
 - Saldo : Representa la suma de impuestos adecuados.
- 22 Pasivo a Largo Plazo.

- Lo conforman las obligaciones y deudas con vencimiento en un periodo mayor de un año.
- 2201 Cuentas y Documentos por Pagar a Largo Plazo.
 Representa los préstamos a cargo de la empresa y que tiene plazo mayor de un año.
 Abono: Con las cantidades que se adeuden.
 Cargo: Con los pagos que se efectúen.
 Saldo: Representa el valor de las obligaciones con terceros y a largo plazo.
- 3 PATRIMONIO
- 31 CAPITAL.
 Esta constituido por los aportes en dinero o especie efectuado por el propietario
- 32 Utilidades.
- 3201 Utilidad del Ejercicio.
 Abono : Cuando se hace el traslado de la cuenta Perdidas y Ganancias a esta cuenta.
 Cargo : Cuando se hace el traslado a la cuenta de mayor “Capital” por hacer finalizado el ejercicio contable.
 Saldo : Representa las utilidades del ejercicio contable.
- 4 CUENTA DE RESULTADO DEUDOR.
- 41 Costos.
- 4101 Costo de Producción.
 Cargo : Con el total de las erogaciones que se efectúan para la producción.
 Abono : Se liquidan mensualmente.
 Saldo : Representa el total de los costos incurridos en la producción.
- 4102 Costo de Venta.
 Cargo : Al determinar el costo de la mercadería vendida.
 Abono : Al liquidar los resultados del ejercicio económico.
 Saldo : Representa el valor del costo de todas las ventas.
- 42 Gastos.
- 4201 Gastos de Administración.
 Cargo : Con los gastos que se hagan para mantener el desarrollo de la empresa.
 Abono : Con cualquier reintegro que hubiere de algún valor egresado por la mencionada cuenta y por liquidación.
 Saldo : No registra saldo al final del ejercicio económico.
- 4202 Gastos de Ventajas.
 Cargo : Con los gastos por la gestión de la empresa.
 Abono : Con cualquier reintegro que hubiere de algún valor egresado por la mencionada cuenta y al final del ejercicio con su propio saldo deudor.
 Saldo : No registra saldo al final del ejercicio económico.
- 4204 Gastos no Deducibles.
 Cargo : Con los gastos que son deducibles de las utilidades.
 Abono : Se liquida al final de ejercicio contra perdidas y ganancias.
 Sueldos : No registra saldo al final del ejercicio
- 5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDOR.
 Representa las cuentas de resultado que acumulan saldo acreedor, se liquidan con fin de ejercicio.
- 51 Ingresos.

- 5101 Ventas.
Abono: Con el producto de las ventas ya sean al contado o al crédito.
Cargo: Al final del ejercicio con su propio saldo acreedor.
Saldo: Al final del ejercicio no registra saldo.
- 5102 Otros Productos.
Abono: Con los ingresos que se perciben, distintos de la actividad de la empresa.
Cargo: Al final del ejercicio con su propio saldo acreedor.
Saldo: Al final del ejercicio no registra saldo.
- 6 Cuentas liquidadoras.
- 61 Pérdidas y Ganancias.
- 6101 Pérdidas y Ganancias.
Abono: Con los saldos de las cuentas que en el ejercicio han originado ingresos en la empresa.
Cargo: Con los saldos de las cuentas que registran los quebrantos de la empresa.
Saldo : Si su saldo es deudor representa perdida y si es acreedor representa ganancia.

ANEXO 18

Desarrollo municipal referido a los índices de desarrollo humano.

Indice Municipio	xii. IEV	INE	IPIB	IDG	IPG	IPH
Guatajiagua.	0.68	0.63	0.53	0.60	0.50	0.28
Ilobasco.	0.67	0.64	0.53	0.64	0.58	0.23
La palma	0.68	0.69	0.54	0.63	0.50	0.23
Nahuizalco	0.74	0.67	0.58	0.66	0.53	0.21
San ignacio	0.68	0.68	0.53	0.63	0.50	0.24
San Sebastian	0.69	0.69	0.55	0.63	0.56	0.24

Fuente: cuaderno del desarrollo humano en el salvador del PNUD.

NOMENCLATURA DE ÍNDICES

IEV : Índice de Esperanza de Vida

INE : Índice de Nivel Educativo

IPIB : Índice de Ingreso

IDG : Índice de desarrollo relativo al Género

IPG : Índice de potenciación de Género

IPH : Índice de Pobreza Humana

ANEXO 19.

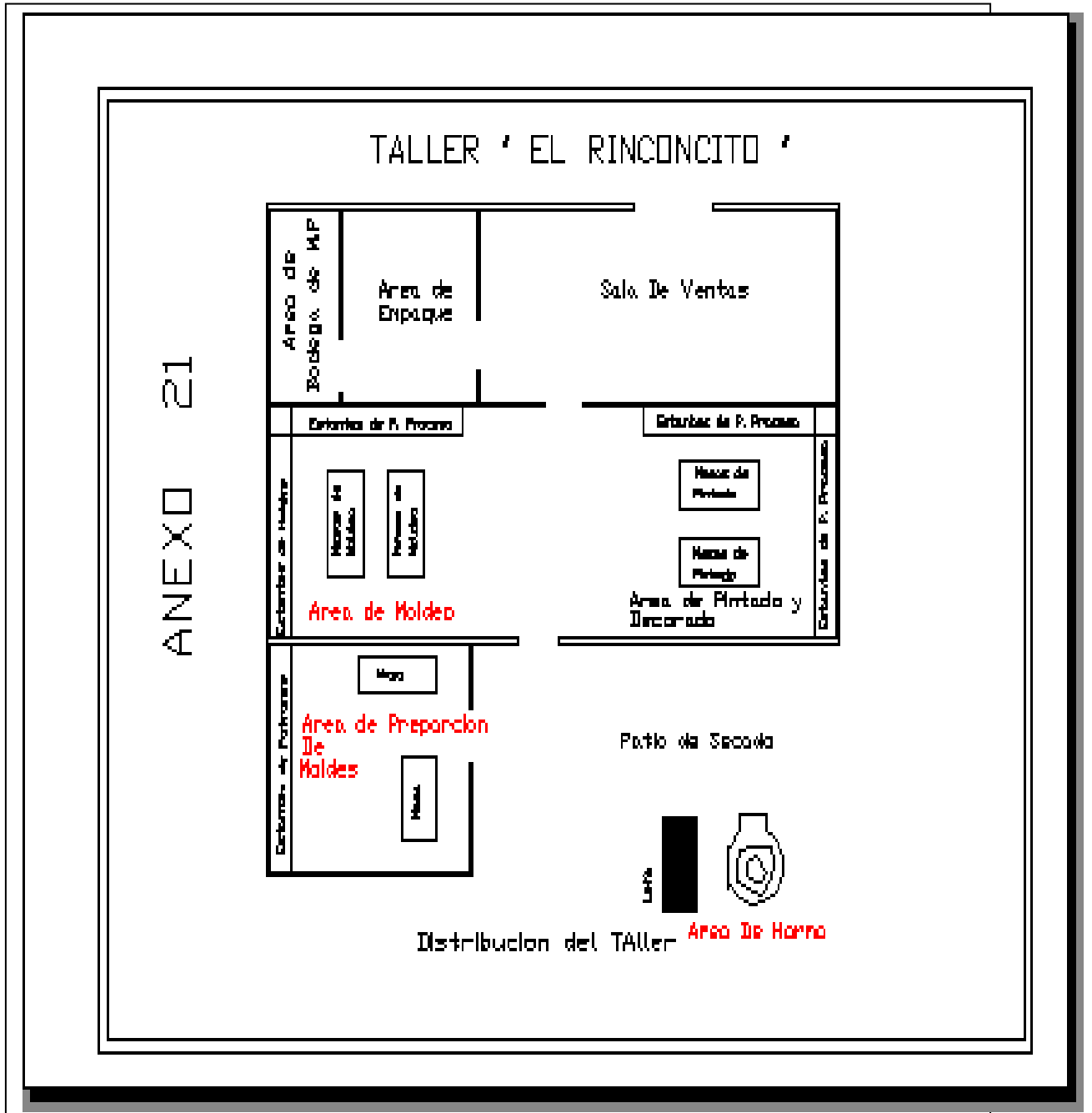
EXPORTACIONES				2000	1
CODIGO	ARTESANÍAS (MATERIAL)	VALOR	VOLUMEN	PAÍS	
				Canadá, EEUU, México, Belice,	
44201000	DE MADERA	243,516.56	18,200.31	Guatemala, Costa Rica, Panamá,	
				Haití, Republica Dominicana,	
				Alemania, Austria, Italia,	
				Inglaterra, Australia, Francia	
	FIBRAS NATURALES				
46019100	MIMBRE			EEUU, Guatemala, Honduras,	
46021000	TULE			Costa Rica, Canadá,	
96029000	TUZA				
		571,545.38	129,016.67		
63079090	EN TELA	837,604.03	192, 838.52	EEUU, Guatemala, Honduras,	
				Belice, Costa Rica,	
				Curacao, Alemania,	
				Austria, Italia	
69139000	DE BARRO	44,874.54	16,943.38	Canadá, EEUU ,Guatemala	
				Honduras, Nicaragua, Costa Rica	
				Panama, Puerto Rico ,Italia	
				México, Haití, Alemania,	
				Inglaterra	
96020090	DE MATERIAS VEGETALES	2,304.00	3.46		
				Italia.	
	TOTAL	1,699,844.51	338,802.03		

ANEXO 20

TALLER EL RINCONCITO 5° cale pte. Casa # 38 barrio el calvario, Ilobasco, depto. de Cabañas Teléfono: 355-5555 Vendido a: Latin Craft de El Salvador						N° 00001
Fecha:	Transportado por	Licencia N°.	Su pedido N°.	Nuestro pedido N°.	Condiciones:	Venta realizada por:
Cantidad	Descripción				Precio unitario (\$)	Monto (\$)
5-02-03						
17 docenas	Sorpresas de barro				8.44	143.48
	<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 5px;"> EL RINCONCITO 5° cale pte. Casa # 38 barrio el calvario, Ilobasco, depto. De cabañas VENTA AL CONTADO </div>					
					Subtotal.	
		Transporte				
TOTAL:						143.48

TALLER EL RINCONCITO 5° cale pte. Casa # 38 barrio el calvario, Ilobasco, depto. de Cabañas Teléfono: 355-5555 Vendido a:						N° 00002
Fecha:	Transportado por	Licencia N°.	Su pedido N°.	Nuestro pedido N°.	Condiciones:	Venta realizada por:
Cantidad	Descripción				Precio unitario (\$)	Monto (\$)
5-02-03						
4 docenas	Sorpresas de barro				8.44	33.76
	<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 5px;"> EL RINCONCITO 5° cale pte. Casa # 38 barrio el calvario, Ilobasco, depto. De cabañas VENTA AL CONTADO </div>					
					Subtotal.	
		Transporte				
TOTAL:						33.76

ANEXO 21



ANEXO 22

TARJETA DE INSCRIPCION

REGISTRO DE EXPORTADOR

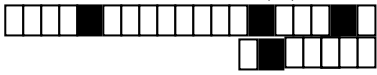
(FAVOR LLENAR A MAUINA)

BANCO CENTRAL DE RESERVA
DE EL SALVADOR
CENTRO DE TRAMITES DE EXPORTACION

FECHA

NOMBRE DEL EXPORTADOR

(SEGÚN NIT)

	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT) 
--	---

DIRECCION

--

REPRESENTANTE LEGAL

--

NOMBRE

FIRMA

TELEFONO	FAX	NUMERO DE REGISTRO DE I.V.A
----------	-----	-----------------------------

PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR DOCUMENTOS DE EXPORTACION

NOMBRE SEGÚN DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	CARGO	FIRMA
1		
2		
3		

REVERSO DE TARJETA DE INSCRIPCION

4			
5			
PRODUCTOS QUE EXPORTA (DETALLE) :			
BENEFICIOS FISCALES (CALIFICACIÓN, RESOLUCION, FECHA, INSTRUMENTO, ETC.)			
OBSERVACIONES			
CASILLA PARA USO EXCLUSIVO DE CENTREX			
FECHA DE INSCRIPCION _____ APROBACION CENTERX			

ANEXO 23

ADUANAS QUE EXISTEN EN EL PAÍS

Aduana	Nombre	Ubicación (Depto)	Distancia desde SS (Kms2)	Zona Geográfica
Terrestre	San Bartolo	San Salvador	11.5	Central
	Santa Ana	Santa Ana	63	Occidental
	Anguiatu	Santa Ana	125	Occidental
	San Cristóbal	Santa Ana	97	Occidental
	El Poy	Chalatenango	97	Central
	La Hachadura	Ahuachapán	125	Occidental
	Chinamas	Ahuachapán	115	Occidental
	El Amatillo	La unión	205	Oriental
Marítima	Acajutla	Sonsonate	84	Occidental
	Cutuco	La unión	200	Oriental
Aérea	Aeropuerto Internacional El Salvador	La Paz	44	Central

ANEXO 24

15. PUNTO DE ENTRADA AL PAÍS IMPORTADOR				17. PUNTO DE EMBARQUE			16. FECHA DE EMBARQUE	
18. PARTIDA(S) ARANCELARIA(S)	19. NUMERO Y CLASE DE BULTOS DESCRIPCION DE LA(S) MERCANCIA(S)	20. MARCAS DE EXPEDICION No CONTENEDORES DIMENSIONES	21. CANTIDAD A EXPORTAR	22. CODIGO DE UNIDAD DE MEDIDA	23. CATEGORIA	24. PESO NETO EN KILOGRAMOS POR PARTIDA ARANCELARIA	25. VALOR DE LA MATERIA PRIMA EN US\$ POR PARTIDA ARANCELARIA (UNICAMENTE EN MAQUILA)	26. VALOR F.O.B Y/O C.I.F EN US\$ POR PART. ARANCE
1								
2								
3								
4								
5								
27. NUMERO(S) DE LA(S) FACTURA(S)						28. PESO BRUTO TOTAL EN KILOGRAMOS	29. TOTAL F.O.B US\$	
30. MATERIA PRIMA NACIONAL EN US\$ (UNICAMENTE MAQUILA)	31. MATERIA PRIMA IMPORTADA EN US\$ (UNICAMENTE MAQUILA)	32. TOTAL VALOR AGRUPADO EN US\$ (UNICAMENTE MAQ)	33. FLETES EN US\$	34. SEGURO EN US\$	35. OTROS GASTOS EN US\$	36. VALOR TOTAL US\$		
37. SI EXPORTA CAFÉ POR FAVOR INDIQUE COSECHA _____ No. DE INSCRIPCION _____				38. SI EXPORTA AZUCAR FAVOR INDIQUE ZAFRA <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
39. SI LA EXPORTACION ES TEXTIL CON DESTINO A LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA Y LA PRENDA TIENE CUOTA BAJO NIVEL DE ACCESO A EXPORTAR			40. MODALIDAD DE LA CUOTA		42. BAJO PROTESTA DE DECIR LA VERDAD DECLARO QUE LOS DATOS DE LA PRESENTE SOLICITUD SON CIERTOS Y CORRECTOS Y POR LA MISMA ME SUJETO A LAS DISPOSICIONES CAMBIARIAS VIGENTES			
<input type="checkbox"/> 1 LIMITES ESPECIFICOS (S.I.) <input type="checkbox"/> 2 NIVELES DE ACCESO GARANTIZADO(G.A.L)			<input type="checkbox"/> 1 BASICA <input type="checkbox"/> 1 CONTINGEN <input type="checkbox"/> 1 CESION					
41. METODO PARA DETERMINAR ORIGEN PARA EXPORTACIONES A C.A						NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA AUTORIZADA <p style="text-align: center;">" CENTREX, CREATIVIDAD E INNOVACION AL SERVICIO DEL COMERCIO EXTERIOR "</p> <p style="text-align: center;">BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR CENTRO DE TRAMITES DE EXPORTACION</p> <p style="text-align: center;">N°</p>		
41.1 CRITERIO PARA CERTIFICAR ORIGEN	41.2 METODO UTILIZADO VCR	41.3 OTRAS INSTANCIAS						
1								
2								
3								
4								
5								
<p style="text-align: center;">MISION</p> <p>Somos un equipo especializado, comprometidos con la calidad y la innovación, apoyados en tecnologías modernas de información responsables de :</p> <p>* Centralizar y coordinar las instituciones involucradas en trámites de exportación para facilitar la actividad exportadora y brindar asesoría.</p> <p>* Impulsar y participar en el desarrollo de proyectos de comercio exterior</p>								



CAJAS y BOLSAS, S.A.

APARTADO 1239 • SAN SALVADOR, EL SALVADOR
PBX: 294-1811 - FAX: 294-1819

San Salvador, 7-Mar-03

Señores
TALLER DE ARTESANIAS GUANAQUIN
Presente

Atención : ING. OSCAR POCASANGRE

Distinguidos señores, por medio de la presente tenemos el agrado de cotizar los siguientes productos en cartón corrugado, los cuales tienen las siguientes medidas y especificaciones:

<u>CANT.</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>DIMENSIONES (mm)</u>	<u>TEST</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>
2,000	CAJA ARTESANIAS	452 X 425 X 500	200D	\$0.281 ¢2.459

OBSERVACIONES:
SIN IMPRESIÓN
0

CONDICIONES ESPECIALES

- FORMA DE PAGO : 30 DIAS
- TIEMPO DE ENTREGA : 10 DIAS HABLES DESPUES DE AUTORIZADO
- PRECIOS NO INCLUYEN IVA
- PRECIOS PRESENTADOS EN BASE A LAS CANTIDADES SOLICITADAS
- UN 10% DE EXCEDENTE ES ACEPTADO POR EL CLIENTE
- TASA DE CAMBIO ¢8.75 X \$ 1
- VALIDEZ DE LA OFERTA : 10 DIAS.

Esperando que nuestros precios sean de su agrado y nos den la oportunidad de servirles nos suscribimos de ustedes.

LIC. KENIA DUKE
ASESOR DE EMPAQUE CORRUGADO

KM 7½, BOULEVARD DEL EJERCITO NACIONAL • TELEFONO: (503) 294-1811

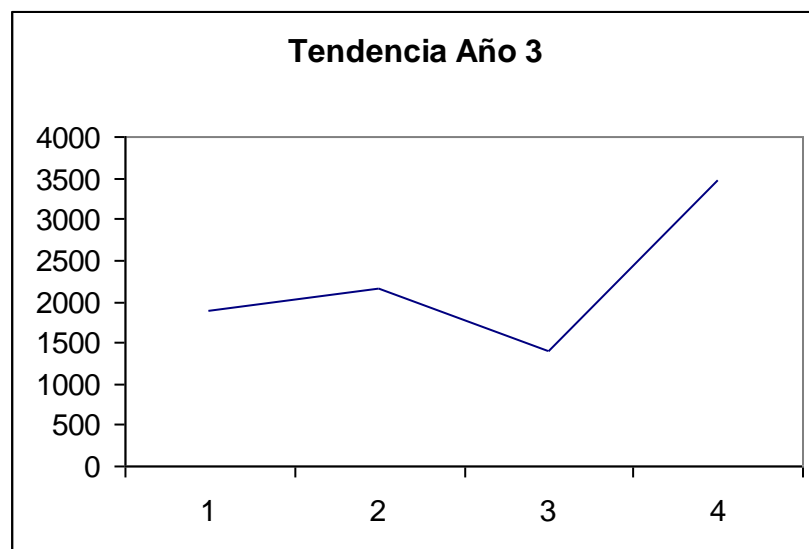
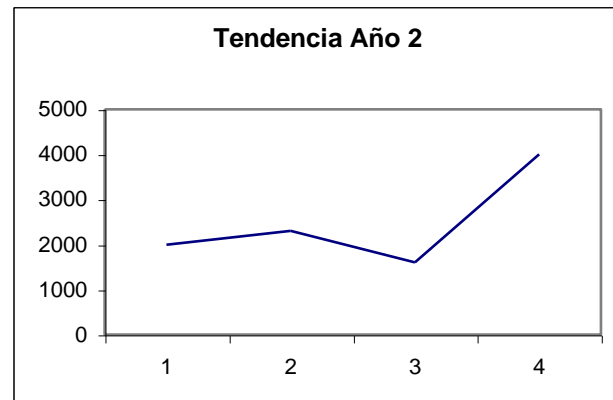
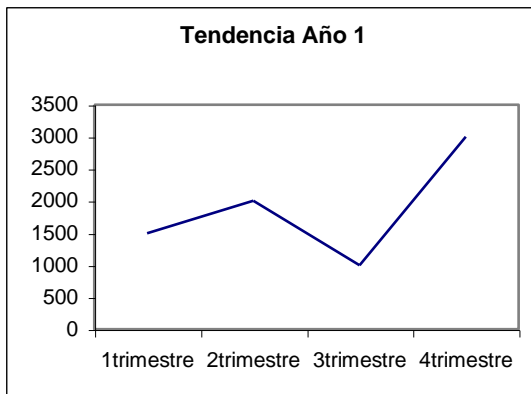
a.

Características			
Descripción	Dimensiones(mm)	Peso a soportar (kilogramos)	Precio unit (\$)
Caja carton corrugado	452x425x500	7.3	0.281
Caja carton plegadizo	51x51x76	0.073	0.04

ANEXO 26

PRONOSTICO DE VENTAS(Exportación)

Trimestre	AÑO		
	1	2	3
1 trimestre	1500	1900	2000
2 trimestre	2000	2150	2300
3 trimestre	1000	1400	1600
4 trimestre	3000	3500	4000
TOTAL	7500	8950	9900
EXPORTACION	1000	4200	4980



ANEXO 27

COSTOS DE PRODUCCION.

Costos Directos de Produccion.

Nombre del Puesto	Numero de empleados (\$)	Total anual/ empleado (\$)	Total Anual (\$)
Maestro artesano	1	1575	1,575.00
Operario	7	187.5	1,312.50
TOTAL Anual (\$)			2,887.50

Costos de Materia Prima y Materiales

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Barro	Libra	1,875	0.05	93.75
Pintura	Galon	24.06	11.43	275.03
Total Anual (\$)				368.78

Costos Indirectos de Produccion.

Costo de materiales Indirectos (sin Exportacion)

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Yeso	Libra	16	0.8	12.8
Bolsa Plastica	Ciento	75	0.34	25.5
Total Anual (\$)				38.30

Costo de Materiales Indirectos (de Exportacion)

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Caja carton corrugado	Caja	10	0.31	3.1
Caja Individual	Caja	1000	0.05	50
Viñeta	Viñeta	10	0.23	2.3
Cinta adhesiva	Cinta	1	1.15	1.15
Viruta de Espuma	Bolsa	5	1.14	5.7
Total Anual (\$)				62.25

Costo por depreciación de maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Cantidad	Valor (\$)	Vida (Año)	Util	Cargo por Depreciacion anual (\$)
Horno refractario	1	2685.71	10		268.57
Cilindro de gas	2	120.69	10		12.07
Estantes	2	25	5		5.00
Total Anual (\$)					285.64

Consumo de gas

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Gas licuado	Cilindro	2	11.43	22.86
Total Anual (\$)				22.86

Costo de consumo de Energia.

Concepto	Costo/mes (\$)	Costo Anual (\$)
Consumo de Energia	8.57	102.84

Costo de Consumo de Agua

Concepto	Costo/mes (\$)	Costo Anual (\$)
Consumo de Agua	3.43	41.16

Costo de Arrendamiento de Local

Concepto	Costo/mes (\$)	Costo Anual (\$)
Alquiler	57.14	685.71
Total Anual (\$)		685.71

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

costo de Mano de Obra

Nombre del Puesto	# de Empleados	Sueldo/mes (\$)	Sueldo/anual (\$)
Vendedor	1	80	960

Costo de Telefono.

Concepto	Costo/mes (\$)	Costo Anual (\$)
Consumo de Telefono	20.57	246.85

Costos de Administracion

Costo de Mano de Obra

Nombre del Puesto	# de Empleados	Sueldo/mes (\$)	Sueldo/anual (\$)
Vendedor	1	57.14	685.72

Costo de Depreciacion de Mobiliario y Equipo de Oficina

Mobiliario y Equipo	Cantidad	Valor (\$)	Vida (Año)	Util	Cargo por Depreciacion anual (\$)
Archivero	1	90	10		9.00
Silla p/ escritorio	1	30	5		6.00
Mueble p/ Compu.	1	35	10		3.50
Escritorio	1	68	10		6.80
Computadora	1	570	10		57.00
Impresora	1	65	5		13.00
Total Anual (\$)					95.30

Costo de Papeleria e insumos

Descripcion	Cantidad Anual	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Facturas Libreta	10	12	120
Libreta de Pedidos	1	4	4
Libreta Order Book	2	2	4
Tinta p/ Impresora	1	21	21
Caja de 12 lapiceros	1	1.37	1.37
Total Anual (\$)			150.37

Costo de Envio

Descripcion	Costo anual (\$)
Envio Aereo	268.28

Costo Por tramite de Exportacion

Descripcion	Costo por operación	# de operaciones	Costo Total
Tramite de Exportacion.	5.00	3	\$15.00

Total de costos de Exportación

Descripción	Costo Total(\$)
Materiales indirectos	62.25
Transporte y envío	268.28
Comunicaciones	49.37
Tramites exportación	15
TOTAL (\$)	394.9

ANEXO 28

LISTAS DE AUTO-EVALUACIÓN

PRODUCCIÓN	SI	NO	NA⁸²
¿Tiene el taller bien definidas todas las operaciones y actividades para la fabricación de las artesanías?	X		
¿Cuenta el taller con diagramas de operaciones, balance de materiales y diagramas de flujo?	X		
¿Se actualizan o revisan por lo menos una vez al año estos diagramas ?		X	
¿Se lleva un registro actualizado de estos diagramas?		X	
¿Se tienen identificado todos los productos y las cantidades producidas de cada uno?	X		
¿Tiene identificada el taller todos los tipos y cantidades de subproductos que tengan valor comercial?			X
¿Conoce el taller el ciclo de vida de sus productos?		X	
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES			
¿Se conocen todas las materias primas y las cantidades utilizadas	X		
¿Se tiene bien definidas las características requeridas de cada materia prima?	X		
¿Se tiene definidos todos los materiales y las cantidades consumidas?	X		
¿Se tienen definidos todos los elementos auxiliares (bolsas, moldes) y las cantidades consumidas?	X		
¿Tiene el taller identificados los tipos de combustible y las cantidades utilizadas de cada uno, así como su procedencia	X		
¿Tiene identificado el taller todos los procesos y actividades que consumen energía eléctrica y el consumo mensual de esta?			X
¿Se tiene conocimiento sobre las fuentes de donde se obtiene el agua y la cantidad que se consume?	X		
MAQUINARIA Y EQUIPO			
¿Se tiene identificada toda la maquinaria y equipo utilizado?	X		
¿Se tiene identificada en un plano o diagrama la ubicación de cada maquina o equipo?	X		
¿Se conoce la vida útil y los años de uso de cada maquina y equipo?	X		
¿Se le da algún tipo de mantenimiento a la maquinaria y equipo?	X		
¿Se lleva algún registro sobre el mantenimiento?		X	
TOTAL DE PREGUNTAS	13	4	2

⁸² N:A = No aplica

Listas de Autoevaluación sobre manejo de residuos sólidos no peligrosos

PREGUNTA	SI	NO	NA
¿Genera en su proceso residuos sólidos?	X		
¿Son peligrosos estos residuos?		X	
¿Tiene el taller un lugar específico para depositarlos?	X		
¿El origen de estos desechos es químico?		X	
¿Busca el taller disminuir estos residuos?	X		
¿Tiene el taller cuantificado el volumen de residuos que genera?		X	
¿Realiza esfuerzos el taller para disminuir estos desechos?	X		
¿Posee el taller un plan de reciclaje de estos desechos?		X	
TOTAL DE PREGUNTAS	4	4	0

Lista de Autoevaluación sobre la Relación con el entorno

PREGUNTA	SI	NO	NA
¿Trasciende la actividad productiva del taller en forma positiva hacia la comunidad o el entorno?	X		
¿La relación de la actividad del taller es buena con el impacto en el agotamiento de los recursos?	X		
¿Las fuentes de materia prima para el proceso son renovables?		X	
¿En las características del producto final puede decirse que es un producto ecológico?	X		
¿Podría el taller tener acceso a fuentes renovables de materia prima?		X	
¿Los insumos auxiliares como el empaque del producto no son contaminantes?		X	
¿Tiene el taller proyectos de mejorar su relación con el medio ambiente?	X		
¿Pueden hacerse cambios en el proceso actual de elaboración de artesanías con miras a mejorar su relación con el entorno?	X		
¿Conoce ciertamente el taller el impacto que su actividad productiva causa al medio ambiente?		X	
TOTAL DE PREGUNTAS	5	4	0

Listas de Autoevaluación sobre Emisiones a la Atmósfera

PREGUNTA	SI	NO	NA
¿Hay algún control sobre las emisiones a la atmósfera?	X		
¿Tiene el taller una medición sobre el grado de contaminación a la atmósfera debido a la emisión de gases?	X		
¿Cuenta el taller con instrumentos adecuados para medir las emisiones a la atmósfera?			X
¿Realiza el taller acciones para disminuir las emisiones de gases a la atmósfera?	X		
¿Existe la posibilidad de modificar el proceso a fin de disminuir			

la emisión de gases a la atmósfera?	X		
¿Pueden adaptarse filtros a la maquinaria o equipo para disminuir la geración de gases a la atmósfera?			X
¿Tiene el taller ideas sobre como disminuir dicho impacto?	X		
¿Ha recibido capacitación el taller sobre medición de impactos ambientales?		X	
¿Ha recibido capacitación el taller sobre evaluación de impactos ambientales?		X	
¿Conoce el taller instituciones que realizan estudios sobre evaluación de impactos al medio ambiente?		X	
TOTAL DE PREGUNTAS	5	3	2

ANEXO 29

Catalogo de promoción en ingles y español

EL SALVADOR'S HANDCRAFT

YOU CAN FIND THE BEST, BEAUTIFUL, ORIGINAL, EXCLUSIVES HANDCRAFT OF THE WORLD

In this catalogue we show you some clay's handcraft made in El Salvador country.



Dishes



Houses



Food



Mini dolls

Fine yarn's handcraft



Dolls



Bowls

We are sure that you choose the best handcraft in the world.

For more information, you can call to phone number (503)220-5118. with follow people:
Carlos Galdámez.
Oscar Pocasangre.
Luis Mejia.

Fuente: GMP

ARTESANIAS DE EL SALVADOR.

**USTED PUEDE ENCONTRAR LAS
ARTESANIAS MAS BELLAS, ORIGINALES Y
EXCLUSIVAS EN TODO EL MUNDO**

En este catálogo usted puede ver algunas
artesanías de barro hechas en El Salvador.



Platos



Fachadas.



Tazones de comida



miniaturas y sorpresas



Muñec@s



Jarrones

Estamos seguros que usted eligira las mejores
artesanías del mundo

Para mayor información llamar al número
telefónico (503)220-5118. con las siguientes
personas:
Carlos Galdámez.
Oscar Pocasangre.
Luis Mejía.