

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS DE CALZADO, PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES  
ESCOLARES, DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**MIRIAM DEL CARMEN ALEJO  
SONIA CRISTINA FLAMENCO RAMÍREZ  
AURA IVETTE FUENTES MARTÍNEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

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

**JULIO 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Maestro Roger Armando Árias Alvarado

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. Nixón Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos  
de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera (Docente Asesor)

**JULIO 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Por los sacrificios realizados agradezco a mi madre y hermana, por cada año de estudio y preparación a todos aquellos que me acompañaron y formaron parte de este largo camino, ante todo a Dios nuestro Señor porque siempre me sostuvo en los momentos de prueba y en su misericordia infinita me ha permitido lograr culminar esta etapa de mi vida.

**Sonia Cristina Flamenco Ramírez**

A Dios padre, por la vida, salud y darme fuerzas para levantarme durante mis caídas y permitir culminar la carrera. A mis tres amados hijos Ernesto Emanuel, Gabriela Marián, Valeria Belén, quienes son el motor e inspiración para darles ejemplo de perseverancia. También a mi suegra Catalina por cuidar de mí y de mis hijos siempre. A Rubén por darme su apoyo y comprensión incondicional. Por supuesto, a las compañeras Aura y Sonia del Trabajo de Graduación por creer en mí. A toda la familia y amigos por darme siempre ánimos y no pueden faltar las madres ausentes que están en el cielo gracias por contribuir.

**Miriam del Carmen Alejo**

Primeramente, a Dios por darme paciencia, fortaleza y salud, también a mi Mamá y Hna. Mayor por ser un ejemplo de lucha, dedicación y esfuerzo, las cuales a pesar de mis fallas siempre estuvieron oportunamente dándome apoyo y confianza; también agradezco a mis compañeros y amigos que conocí a lo largo de la carrera, porque fueron personas claves en mi vida de las cuales aprendí mucho y fueron necesarias para alcanzar esta meta.

**Aura Ivette Fuentes Martínez**

A nuestro Asesor del Trabajo de Graduación Lic. Atilio Alberto Montiel, por el tiempo dedicado y compartir sus conocimientos que nos orientaron para desarrollar el tema de Investigación y a los docentes que en el transcurso de nuestro estudio nos formaron académicamente.

**Equipo de Investigación**

## ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

### CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES DEL MINED.

A. DE LA PEQUEÑA EMPRESA	1
1. Clasificación de Pequeña Empresa en El Salvador	1
a. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades)	1
b. Banco Central de Reserva (BCR)	2
c. Cámara de Comercio	2
2. Antecedentes y Situación Actual de la Pequeña Empresa de Calzado	3
a. Antecedentes	3
b. Situación Actual de las Pequeñas Empresas de Calzado	5
3. Estadísticas de la Industria de Calzado en El Salvador	6
a. Clasificación del calzado según el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)	8
b. Retos y oportunidades de la Industria del calzado	9
4. Características de la Industria de Calzado	11
5. Programa de Paquetes Escolares y la Industria de Calzado	11
B. DE " INDUSTRIAS MARIANA'S" CASO ILUSTRATIVO.	19
1. Datos Generales de la Empresa	19
2. Productos que Ofrece	20
3. Mercado Actual	20
4. Filosofía Organizacional	21
C. TÉRMINOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	22
1. Definiciones:	22
2. Importancia	23
3. Objetivos de un Plan de Negocios	24

4.	Características-----	25
5.	Beneficios de Plan de Negocios-----	26
6.	Tipos de planes de negocios -----	26
a.	Plan de negocios para empresa en marcha -----	26
b.	Plan de negocios para nuevas empresas -----	27
c.	Tiempo de ejecución y alcance de un plan de negocios-----	27
D.	CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS -----	28
1.	Resumen ejecutivo-----	28
2.	Descripción de la empresa-----	29
3.	Análisis FODA-----	30
4.	Análisis de Mercado -----	31
5.	Análisis al Plan de Operaciones-----	32
6.	Organización y Dirección-----	33
7.	Análisis financiero-----	33
E.	MARCO LEGAL -----	34

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

A.	OBJETIVOS-----	41
1.	Objetivo General -----	41
2.	Objetivos Específicos -----	41
B.	IMPORTANCIA -----	41
C.	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN -----	42
1.	Métodos -----	42
2.	Tipo de investigación -----	42
3.	Diseño de la investigación -----	43
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN -----	43
1.	Técnicas-----	43

2.	Instrumentos-----	44
E.	FUENTES DE INFORMACIÓN-----	45
1.	Primarias-----	45
2.	Secundarias-----	45
F.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN-----	45
G.	UNIDADES DE ANÁLISIS-----	46
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA-----	46
1.	Universo-----	46
2.	Muestra-----	47
I.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN-----	48
1.	Tabulación-----	48
2.	Análisis e Interpretación de Datos-----	48
J.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INDUSTRIAS MARIANA'S INCLUIDO EL SECTOR-----	68
1.	ANÁLISIS FODA-----	68
2.	ANÁLISIS DE MERCADO-----	69
3.	EVALUACIÓN PARA PLAN DE OPERACIONES-----	72
4.	ORGANIZACIÓN Y CONTROL-----	72
5.	ANÁLISIS FINANCIERO-----	73
K.	ALCANCES Y LIMITACIONES-----	74
L.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	75

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO, PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES, DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

A.	OBJETIVOS-----	77
1.	Objetivo General-----	77
2.	Objetivos Específicos-----	77
B.	RESUMEN EJECUTIVO-----	78

C.	PERFIL DE LA EMPRESA	80
1.	Breve reseña y antecedentes	80
2.	Filosofía Organizacional	81
a.	Misión	81
b.	Visión	81
c.	Valores	81
3.	Ampliación de la Filosofía Organizacional	82
a.	Políticas	82
b.	Estructura Organizacional propuesta	83
D.	PLAN DE OPERACIONES PROPUESTO	87
1.	Proceso para la elaboración de calzado.	87
a.	Área de diseño	87
b.	Área de corte	87
c.	Área de costura	87
d.	Área de pegado	88
e.	Área de guarnecido	88
2.	Flujograma analítico integrado del proceso de producción propuesto	89
3.	Diagramas del flujo del proceso propuesto	90
4.	Distribución física de las instalaciones propuesta	93
E.	PLAN DE MARKETING	94
1.	Diseño de Estrategias de Marketing	94
a.	Ofensivas (FO)	95
b.	Defensivas (FA)	96
c.	Adaptativas (DO)	96
d.	Supervivencia (DA)	97
2.	Mezcla de estrategias de marketing	97
a.	Estrategias de Corto Plazo	97
b.	Estrategias de Largo Plazo	103
3.	Estrategias Corporativas	108
a.	Estrategias de Integración Vertical	108

b.	Estrategias de Mercado -----	108
c.	Estrategias de Diferenciación-----	110
d.	Implementación Administrativa -----	110
e.	Implementación funcional -----	111
F.	ASPECTOS ECONÓMICO - FINANCIEROS -----	112
1.	Pronóstico de Ventas -----	112
2.	Aplicación de mínimos cuadrados-----	113
3.	Proyección de ventas -----	114
4.	Precio Promedio-----	114
a.	Ingresos monetarios -----	115
5.	Costos de Producción-----	115
6.	Costo de Venta -----	116
7.	Gastos de administración, venta y financieros. -----	117
8.	Inversión inicial y financiamiento -----	119
9.	El financiamiento -----	121
10.	Flujo de efectivo -----	122
11.	Estado de resultados -----	123
G.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN-----	124
1.	Recurso Humano-----	124
2.	Recursos Materiales -----	125
3.	Recursos Financieros-----	125
4.	Resumen del Plan de implementación -----	126
5.	Consolidado de costos-----	130
6.	Cronograma-----	131
H.	BIBLIOGRAFÍA -----	133
	ANEXOS -----	137



## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Cuestionario dirigido a clientes.
- Anexo 2. Entrevista Mined.
- Anexo 3. Entrevista a propietario de pequeña empresa.
- Anexo 4. Cuestionario dirigido a Propietarios de pequeñas empresas de calzado
- Anexo 5. Slogan sugerido
- Anexo 6. Opciones para apertura de tienda
- Anexo 7. Documentos legales contractuales de un Pos
- Anexo 8. Planilla y detalle de gastos
- Anexo 9. Balances Generales
- Anexo 10. Glosario de Siglas

## RESUMEN

Las pequeñas empresas de calzado, situadas en el municipio de San Salvador, pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares, ante la incertidumbre del entorno actual generado por depender económicamente, en un 80% del programa, tal situación constituye un significativo factor de riesgo ante un posible cambio de política de gobierno, en el sentido de eliminar o recortar el programa. Por tanto, se vuelve necesario el desarrollo de un plan de negocios, que permitirá a las empresas desarrollar competitividad y capacidad de respuesta. De esta manera se proponen estrategias de solución, al problema de falta de expansión y sostenibilidad de dichas empresas.

El desarrollo de la investigación, tuvo por objetivo elaborar un Plan de Negocios enfocado en el diseño de estrategias efectivas, para lograr la apertura de nuevos mercados, tomando en cuenta los aspectos financieros, mercadológicos y de producción.

Para la realización de la investigación, se utilizaron los métodos auxiliares inductivo y deductivo, el tipo de investigación fue explicativa y el diseño no experimental. Por tanto, se hizo uso de técnicas e instrumentos para recopilar, analizar y presentar información, real de los diferentes sujetos de estudio, esto permitió acercarse a los hechos. Dando como resultado un diagnóstico de la situación actual del caso ilustrativo y el sector, que incluye análisis FODA, estudio de mercado, así como aspectos operativos y financieros que conllevaron a determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones**

1. Las pequeñas empresas tienen capacidad de producción, sin embargo, las cantidades que se producen fuera del programa de paquetes escolares, son muy escasas como para ser autosostenibles.
2. Las empresas carecen de salas de ventas para ofrecer sus productos, lo que las coloca en desventaja ante la competencia.

3. Los tipos de promociones no son agresivas ni constantes, esto puede provocar que los clientes sean atraídos fácilmente por la competencia, que si impulsa este tipo de estrategia.
4. Las pequeñas empresas, deberían contar con un documento que los oriente e integre todos los elementos que tienen injerencia sobre el desenvolvimiento del negocio, esto es formular un plan de negocios.

### **Recomendaciones**

1. Buscar nuevos canales de distribución, que le permitan penetrar el mercado nacional de una forma más rápida, con la finalidad de aumentar la demanda de sus productos.
2. Indagar sobre los costos y requisitos a cumplir, para alquilar un local que este ubicado en un centro comercial con mayor cantidad de afluencia de personas, con el fin de aperturar una sala de ventas.
3. Se recomienda el diseño de estrategia publicitaria agresiva, por medio de redes sociales, a fin de atraer clientes que conozcan sus productos, además definir promociones específicas para determinadas temporadas altas del año.
4. Elaborar un plan de negocios que sirva como guía para la empresa y le permita evaluar nuevas opciones de negocio.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el programa de paquetes escolares del Ministerio de Educación (MINED); tiene el objetivo de promover el desarrollo económico a nivel local y nacional, sin embargo, las pequeñas empresas no han podido alcanzar una mayor participación en el mercado, que les permita fortalecer su situación para expandirse y ser autosostenibles. Y aunque este sector tenga cierto apoyo, por parte de varias instituciones gubernamentales, se vuelve importante proponer un Plan de Negocios, que ayude a solventar estas necesidades.

Es por ello que en el contenido del presente documento se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo uno se da a conocer una fundamentación teórica, la cual contiene información relevante sobre el sector, la empresa en estudio y el plan de negocios, puesto que este será lo que se pretende elaborar para la entidad.

La validez de la investigación se sustenta en el capítulo dos, donde se detallan los métodos y técnicas utilizados para recolectar la información de los sujetos de estudio, la cual fue procesada para analizarla y obtener un diagnóstico de la situación actual, del cual se desprenden las pertinentes conclusiones y recomendaciones. Además de incluir los alcances y limitaciones que se dieron durante el proceso de investigación.

Para finalizar en el capítulo tres, se estructura una propuesta de plan de negocios que está compuesto por estrategias a corto y largo plazo, aspectos económicos financieros y su respectivo plan de implementación que servirá de guía a las pequeñas empresas, para llevar a cabo la puesta en marcha. Posteriormente se presenta la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES DEL MINED.

### A. DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Las pequeñas empresas se rigen generalmente, por el control individual de una persona, es una estructura simple, en el caso, el Gerente o Propietario controla todas las actividades y toma decisiones referentes al funcionamiento de la empresa. Asimismo, suele tener actividades como asesoría legal o contable, la cual es provista por terceros ajenos a la empresa (subcontratación).

#### 1. Clasificación de Pequeña Empresa en El Salvador

Las concepciones de la Pequeña Empresa, varían acorde a los criterios de cada país e incluso a las diferentes instituciones relacionadas a ella.<sup>1</sup> En El Salvador la pequeña empresa puede ser definida por el número de empleados, el valor de los activos y/o los volúmenes de venta que genera. A continuación, se presentan las clasificaciones de organismos que tienen relación con el sector productivo, que reflejan distintos enfoques:

##### a. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades)

Para Fusades la clasificación de las empresas, de acuerdo a su tamaño se basa en diferentes parámetros como: número de personas, monto de los activos, grado de organización, tecnología utilizada y participación en el mercado<sup>2</sup>.

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
<b>Micro</b>	De 0 a 10		Informal	Artisanal	Consumo final
<b>Pequeña</b>	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
<b>Mediana</b>	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
<b>Grande</b>	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: FUSADES "Boletín económico y social" N° 66

<sup>1</sup> Generalidades sobre la Microempresa y el Modelo de Plan de Negocio, Biblioteca virtual UTEC, 2010

<sup>2</sup> <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

### b. Banco Central de Reserva (BCR)

El Banco Central de Reserva toma como referencia la clasificación que establece la MIPYMES; Por tanto, utiliza los criterios de número de empleados y monto de los activos de las empresas.

Clasificación de las empresas	Criterio institucional.	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
<b>Micro Empresa</b>	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
<b>Pequeña empresa</b>	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
<b>Mediana Empresa</b>	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
<b>Gran Empresa</b>	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Banco Central de Reserva. Estructura de la oferta y el acceso al financiamiento de las MIPYME'S en El Salvador: una revisión preliminar año 2008

### c. Cámara de Comercio

La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas de acuerdo al número de personal, ingresos y ventas anuales.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
<b>Mediana Empresa</b>	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
<b>Gran Empresa</b>	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: Martínez, J. "Desafíos y Oportunidades de las PYME salvadoreñas", El Salvador 2002.

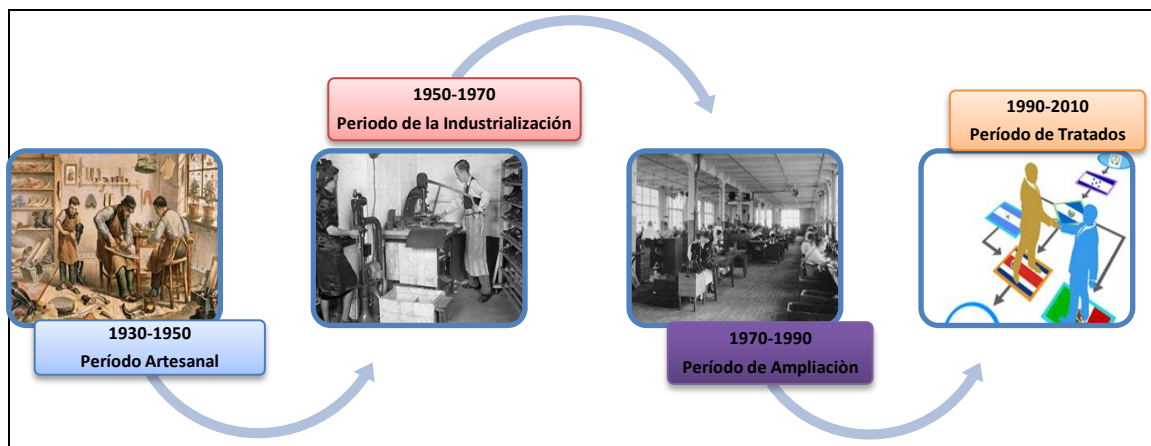
De los tres conceptos anteriores se puede considerar como el más apropiado para la investigación, el criterio del Banco Central de Reserva por ser un organismo confiable y accesible como fuente de información, en vista que toda empresa está obligada a presentar contabilidad formal en la que se reportan los activos y las ventas brutas.

## 2. Antecedentes y Situación Actual de la Pequeña Empresa de Calzado

### a. Antecedentes

Aunque no se encuentran fuentes de información del tiempo exacto en que se inició la manufactura en El Salvador. El inicio de la industria de calzado, se remontan a la época que los caminos eran rurales, las carretas guiadas por bueyes transportaban a grupos de campesinos de los ranchos de la zona oriente del país hacia los cafetales de occidente, iban con sus ropas de manta y sus pies descalzos, esto conllevó a inventar un método de protección; es así que surge en el área rural el uso de los “caites”, los cuales se elaboraban a base de cuero crudo, con tiras o correas del mismo material; debido a los largos recorridos y la fragilidad del calzado se vieron en la necesidad de sustituirlos por suelas elaboradas con llantas de vehículos.<sup>3</sup>

La industria del calzado en El Salvador se desarrolló en los siguientes periodos:



Fuente: Elaboración del grupo de investigación.

- i. **El periodo Artesanal**, donde el producto se elaboraba a base de cuero auténtico, cosido a mano por zapateros individuales o pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores. Cada artesano se caracterizaba por conocer su trabajo, por tener un estilo propio de la fabricación de su calzado.

<sup>3</sup> <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8091/1/685.3-C355d.pdf>, pàg 12

Este periodo inició a partir de 1930 donde la fabricación artesanal tomó importancia, destacándose en lugares como: Santa Ana, Ahuachapán, San Salvador, San Vicente y San Miguel. En la década de los 40's el uso de la maquinaria para la fabricación de calzado estaba limitada a modelos sencillos, que en su mayoría era operada manualmente y se desconocía la producción en serie.

- ii. **Período de la industrialización**, inicia en la década de los 50's, con la inversión en maquinaria para las fábricas de calzado, las cuales fueron capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, y que competían con los artesanos; dando lugar a una producción manufacturera que monopolizaba el sector; siendo una de estas la fábrica, que se construyó con el nombre de "Calzado Salvadoreño S.A. ", la cual hoy en día se conoce con las siglas de "ADOC, S.A." que significa: "AD" "Propósito", "HOC" "a la medida", quienes instalaron su planta desde sus inicios en el boulevard del ejército, dicha empresa vino a constituir la mayor competencia para los artesanos, algunos negocios empezaron a desaparecer, otros propietarios decidieron emplearse en esta empresa.

Para la década de los 60's la industrialización en El Salvador crece con respecto a la década anterior, por la creación del Mercado Común Centroamericano, fue posible una relativa integración económica entre la agricultura y la industria, en la que se pretendía que se produjeran las materias primas demandadas por cada una de las industrias, la cual entra en crisis a finales de 1969 y se agudiza por el conflicto bélico entre El Salvador y Honduras.

- iii. **Periodo de ampliación**, inicia en la década de los 70's, año en el que se fueron formando nuevas empresas derivadas de ADOC: División de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas. En 1978 se estableció en el país la empresa Distribuciones Diversas S.A. de C.V., estableciendo la primera tienda llamada Mundo Deportivo, en el centro de San Salvador, originalmente las tiendas ofrecían a la población calzado e implementos deportivos, incluyendo la línea exclusiva de la marca PUMA, licencia adquirida en 1980. Esta década se caracterizó por la crisis económica, política y social, provocada por factores como la confrontación bélica, el desplazamiento de recursos humanos al exterior, la emigración de la población rural y la sub-utilización de la capacidad instalada de las empresas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid.



La importación de nuevas maquinarias y tecnologías, cesa prácticamente debido a la crisis social.

- iv. **Periodo de los Tratados de Libre Comercio**, inicia en los 90's, donde la industria Salvadoreña experimenta un sensible crecimiento, con el aumento de la actividad del capital extranjero en el país.

Para el año de 1998, el sector tuvo un mayor crecimiento con la apertura de los Tratados de Libre Comercio que entraron en vigencia a partir del año 2000, entre México, El Salvador, Guatemala y Honduras, así como, entre Centroamérica y Estados Unidos que se llevó a cabo el año 2003, que dan origen a las condiciones para los productos de calzado que a la fecha siguen vigentes.<sup>5</sup>

#### **b. Situación Actual de las Pequeñas Empresas de Calzado**

La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de los países que es un componente importante de la economía y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas.

Las pequeñas empresas surgen como una medida de supervivencia de la población que se ven imposibilitados en la obtención de un empleo e ingresos fijos; en la actualidad han surgido programas de instituciones públicas que persiguen responder a las deficiencias del sector calzado como: falta de programas orientados a la capacitación administrativa y asistencia técnica-especializada.

Respondiendo a estos problemas el Ministerio de Economía, por medio de la Dirección de Innovación y Calidad, ha sumado esfuerzos con dicho sector, para conformar la Cámara de la Industria del Calzado y Afines de El Salvador (CALZAES), con el objeto de auxiliar y fortalecer sus unidades productivas.

---

<sup>5</sup> Ibid.

La Cámara nace con el propósito de llegar al sector calzado con programas y proyectos de acceso a tecnología, comercialización conjunta de productos, acceso a materias primas, introducción de normativas en la industria del calzado, entre otros.

En ese sentido, CALZAES se convierte en un socio estratégico para el MINEC promoviendo la unificación y la representatividad al rubro de calzado.

Entre los lineamientos de trabajo de ese ente de organización, "se pretenden programar acciones para vender en forma conjunta con otros fabricantes, buscar oportunidades para conseguir nuevas tecnologías y opciones para abaratar los valores en la compra colectiva de materias primas".<sup>6</sup>

### **3. Estadísticas de la Industria de Calzado en El Salvador**

La industria del calzado salvadoreño desarrolla una importante cadena de suministro, que involucra un conjunto de prácticas dirigidas a la gestión y la coordinación de actividades, desde los proveedores de materias primas que incluyen telas, cuero, caucho, plástico, empaque y accesorios hasta los clientes finales; básicamente se forma de tres elementos: Proveedores, producción y distribución.

Dentro de estos elementos, se ha realizado inversiones importantes como: adquisición de maquinaria especializada, mejoras en calidad, eficiencia, productividad y costos, los cuales se ven reflejados en la innovación y diseño de los productos, lo que les ha permitido fabricar calzado para pie diabético, deportivo y de protección industrial, esto les permite competir con marcas reconocidas, en los mercados internacionales.

La Directora Ejecutiva de la Corporación de Exportadores de El Salvador (Coexport), aseguró que la confección del calzado en el país decayó por un tiempo, pero en el último quinquenio ha logrado reactivarse.

Uno de los factores que ha propiciado el crecimiento, explica, es que las empresas no están fabricando calzado económico, sino de mayor calidad.

---

<sup>6</sup> <http://www.verdaddigital.com/index.php/economia/15705-15705>

El sello 'Hecho en El Salvador' se destaca más porque es un producto cosido a mano, lo cual es una característica que se cotiza mejor en los mercados internacionales, porque implica alta calidad y comodidad, apuntó la directora.<sup>7</sup>

La situación actual para la industria del calzado en el país es favorable, así expresan los datos en la revista del Banco Central de Reserva para el periodo de enero a septiembre de 2016, donde el valor de \$ 65,515.76 corresponden a las importaciones de calzado y artículos análogos, en cuanto a las exportaciones de calzado alcanzan el monto de \$ 28,613.15<sup>8</sup> ambas cifras expresadas en miles de dólares.

Estos datos no son suficientes para determinar valores para el mercado aparente, debido a que los datos de la producción nacional no están estratificados, sino en conglomerado con toda la industria manufacturera.

Sin embargo, los datos de las exportaciones e importaciones, demuestran la dinámica económica del sector, permitiendo determinar que la industria del calzado tiene demanda por cubrir, debido a que se importa más de lo que se exporta en este rubro industrial.

Aspectos Importantes sobre el sector calzado según la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), establecidos en la revista Ranking 2017:

- ✓ En el año 2016 las ventas al exterior alcanzaron un valor de \$40.3 millones, de estos \$1.2 millones son exportaciones al Reino Unido.
- ✓ Durante 2016, un total de 26 países fueron receptores de las exportaciones del sector calzado, siendo Estados Unidos de América el principal receptor, seguidos de Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Reino Unido, Sudáfrica, Holanda y España, Entre Otros.
- ✓ A noviembre de 2016, el número de empleos directos promedio generado por el sector calzado fue de 4,096.
- ✓ El crédito otorgado a este sector en 2016, fue de \$6.2 millones de dólares, siendo los bancos con mayor participación Scotiabank, Promérica y Davivienda<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/190228/las-ventas-de-calzado-made-in-el-salvador-siguen-en-aumento/>

<sup>8</sup> <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1774204329.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.industriaelsalvador.com/index.php/ranking-industrial-2017/>

- ✓ En lo referente a saldo adeudado, el sector calzado reportó un valor de US\$ 6.7 millones de dólares. La diferencia entre el crédito otorgado y el saldo adeudado, puede deberse a saldos acumulados de periodos anteriores.<sup>10</sup>

En este contexto se puede deducir que existen discrepancias entre ambas instituciones en cuanto al monto de las exportaciones e importaciones, y se debe a que toman diferentes parámetros.

#### a. Clasificación del calzado según el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

Este Sistema constituye la clasificación oficial de las mercancías de importación y exportación a nivel centroamericano. Y para el sector, en nuestro país son las siguientes:

Código	Descripción
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
6405	Los demás calzados
6406	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Fuente: Dirección general de Aduanas<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> <http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/GUIL/SubCapitulosSac.aspx?Codigo=64>

## **b. Retos y oportunidades de la Industria del calzado**

### **Retos de la Industria**

#### **Competencia Agresiva**

- La industria de calzado de El Salvador compite directamente con países que tienen ventajas competitivas basadas en costos bajos, esto debido al fenómeno de la globalización.
- El contrabando también es otro elemento que afecta la competitividad de la industria. Por una parte, éste se apodera del mercado interno mediante la competencia desleal que genera cierre de empresas y, en consecuencia, la pérdida de fuentes de trabajo; además, fomenta el comercio informal (ilegal) con productos, que en muchos casos son de dudosa calidad.<sup>12</sup>
- La inseguridad, representa un costo adicional para el sector que también afecta su competitividad, esto constituye un reto importante para la industria salvadoreña ya que, obliga a las empresas a reducir sus márgenes de utilidad para poder competir.

#### **Cadena de Abastecimiento Débil**

- Las empresas del sector dependen grandemente de las importaciones para abastecerse ya que la producción nacional de insumos es escasa y de baja calidad.
- Existen pocas empresas que dominan la comercialización de insumos en el país, confiriéndole a éstas un alto poder de negociación, algunos de estos proveedores son las grandes productoras de calzado, quienes comercializan parte de los insumos que utilizan en sus procesos productivos, condicionando la disponibilidad de los mismos para el resto de la industria.

#### **Sector Débilmente Organizado**

- Las empresas del sector son generalmente PYMES, adicionalmente, existe una restringida cooperación entre ellas pues prevalece una cultura empresarial altamente individualizada,

---

<sup>12</sup> [http://www.innovacion.gob.sv/attachments/article/825/Perfil Sectorial de Calzado Dic 2015.pdf](http://www.innovacion.gob.sv/attachments/article/825/Perfil%20Sectorial%20de%20Calzado%20Dic%202015.pdf), pàg22.

todo esto ha limitado la posibilidad que las empresas en conjunto, reduzcan la incertidumbre y los riesgos asociados con la fuerte competencia.

### **Débil Gestión Empresarial**

- Las empresas del sector necesitan fortalecer sus sistemas de abastecimiento, costos, distribución y servicio al cliente; otras no cuentan con marcas propias, limitando su posicionamiento en el mercado meta; asimismo, existe poca comprensión del entorno de la industria, limitando su capacidad para formular acciones proactivas. Finalmente, existe desconocimiento de los programas de apoyo gubernamental a través de los cuales pudieran tener acceso a recursos financieros que les ayudarían a mejorar en estas áreas.

## **Oportunidades de la Industria**

### **Estrategia de Atracción de Inversionistas de Calzado**

- La existencia de PROESA (Organismo Promotor de exportaciones e inversiones de El Salvador.) influye en el sector calzado para atraer inversión extranjera al país; esto contribuye con la generación de nuevos empleos, ya que se trata de una industria intensiva en mano de obra, asimismo favorece a cerrar brechas existentes en la cadena de abastecimiento o suministro.

### **Respaldo Gubernamental para el Fomento y Desarrollo Productivo**

- Actualmente las empresas tienen a la disposición una serie de instrumentos de apoyo, tanto financieros como no financieros para mejorar su competitividad, estos instrumentos corresponden a los mecanismos de apoyo establecidos en la Ley de Fomento a la Producción, cuyo objetivo es fortalecer y apoyar a los sectores productivos del país, acorde a las reglas que rigen el comercio mundial, con la finalidad de promover la viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas en el mercado nacional e internacional.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid.

#### **4. Características de la Industria de Calzado**

La industria del calzado en El Salvador se caracteriza por:

- Satisfacer una necesidad primaria del ser humano, como es el vestuario.
- Ser una fuente generadora de empleos.
- Tener un alto potencial para desarrollar los niveles de producción.
- Contribuir a la generación de divisas.
- Fabricar una diversidad de estilos de zapatos para satisfacer la demanda.
- Ser un sector con un buen porcentaje de participación dentro de la economía, ya que a pesar de todos los problemas socioeconómicos y políticos que ha sufrido el país en el transcurso de los años ha logrado su desarrollo económico.<sup>14</sup>

#### **5. Programa de Paquetes Escolares y la Industria de Calzado**

Desde septiembre de 2009 se inició el Programa de Paquetes Escolares, que surgió de un convenio entre el Ministerio de Educación y las siguientes instituciones: El Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), para dotar de uniformes, útiles y zapatos escolares a los estudiantes del sistema público del país. Como parte de una política de gobierno, se buscó con ello apoyar las micro y pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de estos elementos. Favoreciendo en gran parte a la industria de calzado artesanal, que vio crecer su mercado con esta oportunidad, ya que en muchos casos representa el 80% de sus ingresos.

Según CONAMYPE en el sector calzado para el año 2009 se identificaron 390 artesanos pertenecientes a micros y pequeñas empresas (MYPE'S) de las cuales el MINED contrató a 252 de esas empresas.

---

<sup>14</sup> <http://biblioteca.utec.edu.svsiab./virtualauprides16459/capitulo%201.pdf> pág. 8

### **a. Objetivos Principales del Programa**

- Asegurar el acceso y la permanencia de los niños y niñas en la educación parvularia y básica secundaria en los centros educativos públicos de todo el país.
- Promover el desarrollo económico a nivel nacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo a los dueños de micro y pequeñas empresas en las áreas relacionadas con los bienes incluidos en el Programa.
- Dinamizar y reactivar a los micro y pequeños empresarios de la confección de uniformes y zapatos en el ámbito local.<sup>15</sup>

### **b. Fases del Programa de Paquetes Escolares**

#### **i. IDENTIFICACIÓN**

El gobierno de El Salvador identificó un alto nivel de deserción escolar en secundaria y una tasa neta de escolarización baja, además, ante la difícil situación económica que estaba afectando a los hogares más pobres; propuso la dotación gratuita de uniformes, zapatos y útiles escolares como un medio efectivo para contrarrestar la situación.

#### **ii. FORMULACIÓN O DISEÑO**

Desde junio de 2009, el Ministerio de Educación (MINED) asumió la responsabilidad y realizó las primeras reuniones institucionales con la finalidad de organizar los equipos de trabajo que participarían en el diseño de la intervención.

Las primeras versiones del Programa fueron revisadas conjuntamente con la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP) y otras instituciones vinculadas, el equipo encargado se apoyó en intervenciones similares en otros países de la región.

---

<sup>15</sup> <http://www.sne.gob.sv/apps/evaluacion/Download2.aspx?id=33>



### iii. PREPARACIÓN

#### ✓ **Revisión del Convenio Interinstitucional**

Este convenio de Cooperación firmado por el MINED, la STP, CONAMYPE, MTPS, INSAFORP, COMURES e ISDEMU, se actualiza de conformidad a la experiencia adquirida, en cada revisión y actualización participan representantes de cada institución, incluyendo personal de los departamentos jurídicos del MINED y CONAMYPE.<sup>16</sup>

#### ✓ **Revisión de especificaciones técnicas y precios de referencia para la adquisición de uniformes, zapatos y útiles escolares.**

El MINED revisa para actualizar o validar las especificaciones técnicas que deben cumplir los proveedores, así como los precios máximos de referencia para la confección de uniformes (blusa, falda, pantalón corto, camisa y pantalón largo), zapatos y útiles escolares que se adquieren a través de procesos descentralizados de compra que realizan los centros escolares.

Los precios de referencia de los tres rubros son determinados mediante el estudio de mercado que realiza el MINED con apoyo técnico de un especialista, bajo la coordinación de la Dirección Nacional de Administración, recopilando información mediante cuestionarios dirigidos a Directores de Centros Escolares que participan en el Programa.

#### ✓ **Revisión y validación anual del Instructivo General de Transferencia, Ejecución y liquidación de Fondos**

El MINED elabora, revisa y valida el Instructivo General donde se detalla, paso a paso, el procedimiento y los formularios que deben ser utilizados por los Organismos de Administración Escolar (OAE) durante el proceso de recepción, ejecución y liquidación de los fondos transferidos por el MINED a los centros escolares.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*

✓ **Capacitación a Organismos de Administración Escolar**

El MINED, a través de la Dirección Nacional de Administración con el apoyo de personal de la Dirección de Contrataciones Institucionales, realiza capacitaciones a los equipos técnicos departamentales sobre el “Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de Educación Parvularia y Básica”, así como sobre los “Lineamientos para los OAE que participan en las Ferias de Paquete Escolar”.

✓ **Capacitación a Proveedores y Proveedoras**

CONAMYPE es responsable de capacitar a las y los proveedores en dos momentos:

En la preparación de formularios para presentar su manifestación de interés y formar parte del Banco de Proveedores para la confección de uniformes escolares, zapatos y paquetes de útiles escolares para estudiantes de educación básica de centros educativos públicos del Ministerio de Educación.

En la preparación de la documentación legal y cotizaciones, para participar en los procesos de libre gestión que realizan los centros escolares, antes y durante las ferias de Paquetes Escolares.

✓ **Revisión de Herramienta Informática del MINED.**

La Dirección Nacional de Administración del MINED revisa y valida la herramienta informática que permite registrar la información de los proveedores y la capacidad de producción o suministro de los mismos, así como el control de las cantidades adjudicadas a cada uno. En este proceso participan personal de la Gerencia de Informática del MINED y personal de Informática de CONAMYPE; de igual forma se revisa y actualiza el módulo que los centros escolares alimentan con información de los procesos adjudicados y contratados.

✓ **Convocatoria pública a presentar manifestación de interés a proveedores/as de confección de uniformes, zapatos y útiles escolares.**

CONAMYPE anualmente realiza una convocatoria pública para nuevos participantes interesados en ingresar al banco de Proveedores del Programa; los cuales deben de retirar, completar y presentar el formulario de manifestación de interés de participar; en el caso de los proveedores/as ya existentes pueden modificar o actualizar información.

✓ **Coordinación de acciones para la realización de las Ferias de Paquetes Escolares con las direcciones departamentales de educación y con las instituciones de apoyo.**

Se realizan reuniones informativas y de coordinación del MINED con las Direcciones Departamentales de Educación, el MTPS, CONAMYPE, INSAFORP y COMURES; estas reuniones promueven la participación de los gobiernos locales para apoyar a los proveedores, fortaleciendo su organización para participar en los procesos de compra de los centros educativos.

**iv. IMPLEMENTACIÓN**

✓ **Calificación de proveedores para participar en los procesos de compra de los centros educativos.**

Anualmente CONAMYPE califica a los nuevos proveedores y renueva la carta de calificación a los proveedores existentes, posteriormente verifica la información proporcionada a efecto de ser validada; esto aplica para los nuevos proveedores y para quienes actualicen su información.

También determina la capacidad de producción o suministro de cada proveedor, de acuerdo a la capacidad instalada (maquinaria y trabajadores), nivel tecnológico del taller y cantidad de productos ofertados al Programa.

Posteriormente emite una carta de calificación que entrega a los proveedores para que participen en los procesos de compra que realizan los centros educativos.

✓ **Actualización de base de proveedores de uniformes, zapatos y útiles escolares.**

Una vez finalizado el período de entrega de formularios de manifestación de interés de los nuevos proveedores, CONAMYPE actualiza la base de datos y en coordinación con el MINED a través de

la Dirección Nacional de Administración, analiza la oferta con relación a la demanda a nivel local, lo que permite definir estrategias de participación de los proveedores en los procesos de compra de los centros educativos.

✓ **Procesos centralizados de compra de tela**

La Dirección Nacional de Administración del MINED, con el propósito de aprovechar los precios de escala y garantizar la calidad de la tela que se utiliza para la confección de los uniformes que se entregan a cada estudiante, solicita a la Dirección de Contrataciones Institucionales del MINED realizar la compra de tela a través de Licitación Pública de conformidad a lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

✓ **Procesos descentralizados de confección de uniformes, compra de zapatos y útiles Escolares.**

El MINED, a través de los Organismos de Administración Escolar (OAE), realiza los procesos de compra por la modalidad de libre gestión; estos procesos son realizados a través de las ferias de Paquetes Escolares a nivel departamental, con el fin de realizar el proceso de compra en un solo día, desde la etapa de la invitación hasta la adjudicación del contrato; para la ejecución de los contratos los OAE siguen el lineamiento establecido para este fin.

**v. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El Programa contempla tres tipos de acciones de monitoreo y evaluación:

**Monitoreo.**

Las acciones de monitoreo las realiza la Mesa Técnica e incluye desde la fase de preparación de condiciones técnicas y administrativas hasta la revisión anual del Programa.

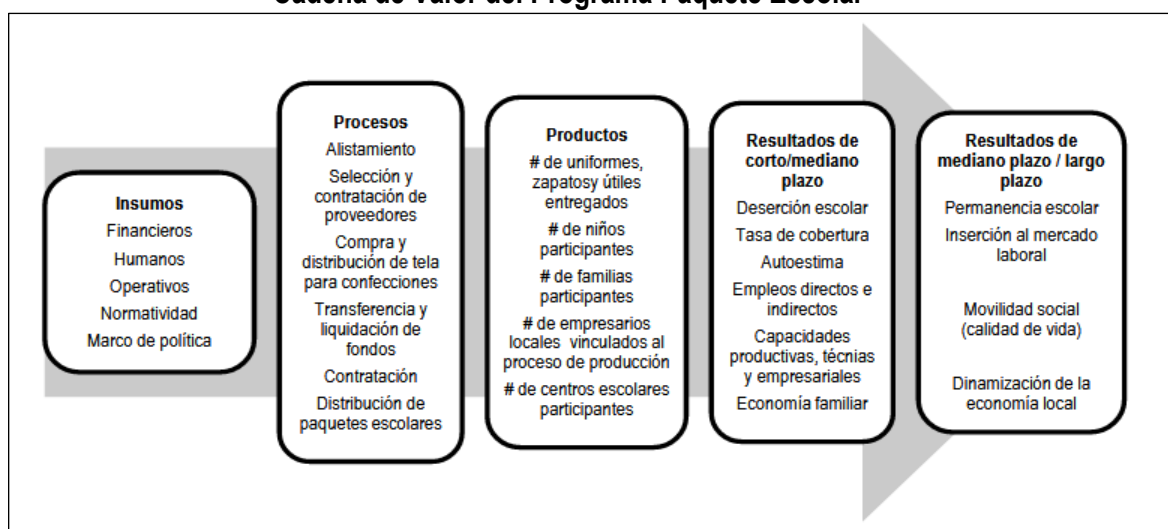
### Evaluación de Medio Término.

La STP contrata los servicios de evaluadores o evaluadoras independientes con el objetivo de realizar una revisión de los avances del Programa, el cumplimiento de los indicadores y metas fijadas; adicionalmente, se realizan sistematizaciones de los logros y lecciones aprendidas del Programa. Ambos instrumentos permiten identificar obstáculos y potencialidades para la toma de decisiones y la eventual reorientación del Programa.

### Evaluación de Resultados.

La STP será la institución responsable de realizar esta evaluación con la finalidad de hacer una revisión exhaustiva del desempeño y resultados de todos los aspectos del Programa.

### Cadena de Valor del Programa Paquete Escolar



**Fuente:** Unidad del Sistema de Protección Social Universal de la Secretaría Técnica de la Presidencia.

### Avances sobre el Programa de Paquetes Escolares

- Las contrataciones de Paquetes Escolares 2016 incorporaron el uso de la tarjeta inteligente que fue entregada a directores y proveedores; esta tarjeta permite facilitar información sobre centros escolares, proveedores, estado de las entregas, transferencia de fondos, entre otros.
- Las contrataciones se realizan a través de una plataforma virtual en la que se ofrece a los representantes legales de los centros educativos la información sobre ofertantes

disponibles por municipio, rubro, precios y características de acuerdo a los proveedores acreditados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

- Con la modalidad virtual se redujeron los tiempos de los procesos administrativos a los directores de las instituciones educativas, concentrando así sus esfuerzos en la labor educativa.
- El monto contratado para el año 2016 fue de \$ 50.3 millones con un total de 3,981 empresas, favoreciendo principalmente a la microempresa con el 59% a la pequeña empresa con el 36%, persona natural con el 3% y el 2% a la mediana empresa.
- La variante en 2016 es la dotación del segundo uniforme a los estudiantes de bachillerato, como complemento del paquete escolar.<sup>17</sup>

### c. Datos de Paquetes Escolares a nivel nacional.

CENTROS EDUCATIVOS Y ESTUDIANTES ATENDIDOS CON PAQUETE ESCOLAR											
No.	DEPARTAMENTO	ÚTILES			ZAPATOS			UNIFORMES			Cantidad de estudiantes
		Feria	Otras estrategias	Total	Feria	Otras estrategias	Total	Feria	Otras estrategias	Total	
1	AHUACHAPÁN	212	65	277	260	17	277	275	2	277	80,037
2	SANTA ANA	303	150	453	415	38	453	292	161	453	109,172
3	SONSONATE	251	67	318	295	23	318	295	23	318	103,210
4	CHALATENANGO	218	193	411	394	17	411	398	13	411	45,598
5	LA LIBERTAD	364	76	440	430	10	440	430	10	440	139,891
6	SAN SALVADOR	518	43	561	542	19	561	537	24	561	245,924
7	CUSCATLÁN	160	46	206	190	16	206	192	14	206	54,848
8	LA PAZ	251	59	310	296	14	310	296	14	310	77,426
9	CABAÑAS	148	112	260	216	44	260	219	41	260	40,519
10	SAN VICENTE	181	51	232	222	10	232	190	52	242	43,399
11	USulután	336	119	455	399	56	455	397	58	455	87,072
12	SAN MIGUEL	343	125	468	460	9	469	463	5	468	105,245
13	MORAZÁN	207	120	327	327	0	327	327	0	327	47,161
14	LA UNIÓN	253	124	377	365	12	377	371	6	377	59,643
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3,745</b>	<b>1,350</b>	<b>5,095</b>	<b>4,811</b>	<b>285</b>	<b>5,096</b>	<b>4,682</b>	<b>423</b>	<b>5,105</b>	<b>1239,145</b>

Fuente: Memoria de Labores Mined 2015- 2016 <sup>18</sup>

<sup>17</sup> [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-educacion/information\\_standards/memorias-de-labores](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-educacion/information_standards/memorias-de-labores)

<sup>18</sup> Ibid.

De acuerdo a los datos descritos en la tabla de la Memoria de Labores del año 2016, el mayor número de estudiantes atendidos con paquete escolar, se encuentran en el departamento de San Salvador, en ese mismo rubro el departamento de Cabañas reportó la menor cantidad de estudiantes beneficiados.

Haciendo un despliegue del programa, la cantidad de zapatos entregados que tuvo una menor demanda fue San Vicente, por otro lado, San Salvador y San Miguel, reflejaron la mayor cantidad de entregas.

En cuanto a la realización de las ferias del programa de paquetes escolares, la planificación para la calendarización de la confección y entrega, inicia un año antes, en la que se entregan las especificaciones técnicas a los interesados de cada rubro, para distribuir a los centros educativos de todo el territorio nacional.

## B. DE " INDUSTRIAS MARIANA'S" CASO ILUSTRATIVO.

### 1. Datos Generales de la Empresa

<b>Razón social:</b>	<b>Juan Antonio Cortez Iraheta</b>
<b>Nombre Comercial:</b>	INDUSTRIAS MARIANA'S
<b>Tamaño de la empresa:</b>	Pequeña Empresa
<b>Teléfono</b>	2130-7745
<b>Correo Electrónico</b>	<a href="mailto:industriasmarianas@gmail.com">industriasmarianas@gmail.com</a>
<b>Página Web/Facebook</b>	<a href="http://www.industriasmarianas.com">www.industriasmarianas.com</a>
<b>Dirección:</b>	Av. España, #610, Local 5, San Salvador.
<b>Número de Registro de Contribuyente.</b>	IVA: 123247-3

## 2. Productos que Ofrece

Dentro de la línea para mujer se encuentran los siguientes estilos: plataformas, zapatillas, cuñas, botas, elaboradas a base de materiales como: cuero, semicuero, gamuza, materiales sintéticos y otros. Es importante señalar que todos los estilos de zapatos solo son comercializados a través de pedidos o enviados a domicilio en puntos de referencia conocidos como centros Comerciales y Universidades.



La mayoría de sus proveedores son peleterías e importadoras como Coplasa, aunque viajan a Guatemala para abastecerse de materiales cuando existe escases de estos en el país.

## 3. Mercado Actual

La empresa distribuye el producto de manera directa, a cada uno de los 42 centros escolares que se encuentran dentro del programa de paquetes escolares; representando estos centros el mayor mercado de la entidad, destacándose en los departamentos de San Salvador, San Miguel, San Vicente y Usulután.



El resto del mercado es absorbido con la línea de zapato casual para dama con mayor presencia en los departamentos de la Paz en el municipio de Zacatecoluca y en Cabañas municipio de Sensuntepeque.

#### **4. Filosofía Organizacional**

La filosofía es la parte moral de la empresa, su soporte, expresada por medio del compromiso hacia ella misma y sus clientes, se encuentra reflejada en términos de conductas, actitudes y comportamientos.

Para el caso ilustrativo, la empresa actualmente cuenta con los siguientes elementos:

##### **a. Misión**

Diseñar, producir, comercializar calzado de buena calidad y precio justo, con las mejores materias primas y estándares de calidad requerida, generando herramientas para el crecimiento laboral y humano en nuestro personal que garantice el crecimiento de nuestra empresa. Mediante procesos efectivos, realizados por personas capaces con principios y valores morales, alto sentido de compromiso y servicio, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

##### **b. Visión**

Ser la empresa líder en diseño, fabricación y comercialización de calzado en el mercado nacional e internacional, con diseños innovadores y el uso de materias primas de buena calidad, que nos garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, asegurándonos el posicionamiento en el mercado y solidez. Formando así una red de mayoristas y promotores de ventas exitosos; esto en un ambiente de trabajo lleno de armonía, respeto y compañerismo, con personas preparadas y responsables donde, como parte de esta empresa, todos seamos triunfadores creando así la lealtad mutua.

##### **c. Valores**

➤ **Integridad y Transparencia:** Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.

- **Calidad:** Ser eficientes y eficaces en el diseño y elaboración de calzado, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales.
- **Respeto y compañerismo:** mantener un ambiente de armonía dentro y fuera de la empresa, cultivando valores y principios morales que nos permitan alcanzar el éxito colectivo.<sup>19</sup>

## C. TÉRMINOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

### 1. Definiciones:

- El plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar un plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.<sup>20</sup>
- Es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores.<sup>21</sup>
- Es un Instrumento formal que contiene la definición del objeto de la entidad, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis de mercado, proyecciones financieras y una representación de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas”.<sup>22</sup>

Es importante destacar, que, si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a cálculos económicos y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

---

<sup>19</sup> <http://industriasmarianas.com/nosotros/>

<sup>20</sup> Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia Autor: Omar Cejas; Paulo César Lanza Editorial: Nobuko Buenos Aires, Argentina, 2006. Pág160.

<sup>21</sup> <http://definicion.de/plan-de-negocios/>

<sup>22</sup> Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. 1996. Capítulo VI, Administración, Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

## 2. Importancia

Su aporte le permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado y realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa. Su elaboración también servirá para señalar y clarificar sus ideas, prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos, así como medir el potencial de negocio. Hay tres razones importantes para elaboración de un plan de negocios.

- a. Sirve de guía durante la existencia del negocio, es un plan que proporcionará las herramientas para analizar el negocio e implantar cambios.<sup>23</sup> Es por esa razón, que desde el punto interno tiene las siguientes funciones:
  - ✓ Conocer en detalle el entorno.
  - ✓ Precisar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
  - ✓ Estar atentos a los cambios que pudieran representar una desventaja.
  - ✓ Dar a conocer cómo se organizarán los recursos en función a los objetivos y la visión.
  - ✓ Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
  - ✓ Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
  
- b. Brinda a los probables inversionistas información detallada de todos los aspectos del pasado de la compañía, así como las operaciones actuales y futuras proyecciones.
  
- c. Ofrece una manera de evaluar el potencial de su negocio en un mercado extranjero, ya que ningún negocio puede darse el lujo de ignorar el potencial del comercio internacional, gracias a los cambios de la comunicación, la tecnología y la transportación.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Anatomía de un Plan de Negocios, Autor: Linda Pinson, Edición eLibro 2003, Página 2

<sup>24</sup> *Ibid.*

Es por estas últimas dos razones que la función del plan de negocios proporciona información a los interesados externos a la empresa y que está orientada a:

- ✓ La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- ✓ Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo.
- ✓ Dar a conocer la idea del proyecto.
- ✓ Comunicar a todos los interesados, que se dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- ✓ Mantener informados a los consumidores y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario<sup>25</sup>

### 3. Objetivos de un Plan de Negocios

Ayuda a visualizar el entorno, de esta manera es como si se estuviera viendo la empresa o negocio desde arriba, observando con mayor claridad nuestro mercado y todos aquellos aspectos (internos y externos) que tienen injerencia sobre el desenvolvimiento del negocio.

El Plan de Negocios, obliga a entender el entorno en el cual se está participando, fija las metas de una manera clara y precisa y cómo tiene que desempeñarse cada una de las áreas de la empresa para alcanzar estas metas y objetivos trazados.

Básicamente sirven para:

- ✓ Clarificar la idea del negocio y enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- ✓ Realizar una comparación entre los diferentes competidores, para definir una estrategia viable.
- ✓ Hacer proyecciones de ingresos y gastos lo más cercanas a la realidad.
- ✓ Convertir la idea del negocio en una realidad.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Autor Karen, Weinberger Villaran. Primera Edición junio 2009, USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA Perú. Páginas 34 y 35.

<sup>26</sup> <https://es.scribd.com/doc/110815190/Guia-Practica-para-la-Elaboracion-de-Planes-de-Negocio>

#### 4. Características

El plan de negocio debe dar respuesta al objetivo que se quiere conseguir tras la idea inicial, no se puede redactar un plan de negocio de forma genérica, tiene que adaptarse a las características de la empresa.

Cabe destacar que también, tiene que ser atractivo y visual para atraer las inversiones, flexible y de permanente revisión para que no exista obsolescencia del documento y deje de ser aplicable.



- **Realista:** Un plan de negocios cumple esta característica al hacer uso de datos históricos para la proyección de ventas, presupuesto de gastos y evaluación de cumplimiento de objetivos en años anteriores.
- **Específico:** Implica incluir fechas y plazos preestablecidos.
- **Medible:** Debe trazar objetivos y metas especificando sus periodos de cumplimiento, ya sean estos de corto o mediano plazo.
- **Interesante:** Debe priorizar las características y factores claves del negocio, de manera que pueda responder las posibles preguntas de quien invierte en términos numéricos.
- **Ligero:** Debe ser breve, claro y utilizar términos en su redacción que sean de fácil lectura y comprensión.
- **Flexible.** Su estructura debe permitir cambios que permitan adaptarse a las necesidades del negocio, el cual se desarrolla en un mundo empresarial globalizado.

## 5. Beneficios de Plan de Negocios

- Determina las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Permite establecer con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Aporta las bases para decidir el tipo de producto o servicio que se debe ofrecer a los clientes
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor, el desarrollo futuro de la empresa.
- Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras <sup>27</sup>

## 6. Tipos de planes de negocios

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

A continuación, se presentan los tipos de planes de negocio más representativos y comunes:

### a. Plan de negocios para empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades; además, podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

---

<sup>27</sup> El plan de negocios: un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa, Editorial Madrid Díaz de Santos D.L. 1993. Pág. 35

### b. Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas.

Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.<sup>28</sup>

### c. Tiempo de ejecución y alcance de un plan de negocios

De acuerdo a los conceptos generales de planeación, un plan de negocios se puede clasificar de la siguiente forma:

Según el tiempo de ejecución pueden ser **Planes de corto plazo** estos abarcan un periodo de un año o menos y **Planes de largo plazo** los que abarcan un periodo de más de tres años.

Por su nivel de alcance pueden ser:

**Planes estratégicos:** que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.

**Planes operacionales:** en estos se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.<sup>29</sup>

**Planes tácticos:** son un tanto complejos, pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado, se usan para decir lo que cada unidad de la organización debe realizar para que la empresa tenga éxito en un periodo de tiempo fijado.

---

<sup>28</sup> [http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204\\_3.pdf?5c74d3dd8616593a3f272f2114354099](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204_3.pdf?5c74d3dd8616593a3f272f2114354099)

<sup>29</sup> Stephen P. Robbins y Coulter Mary, "Administración", Sexta Edición. Prentice Hall. México, 2000.

## D. CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios; es considerable el número de libros, documentos nacionales e internacionales y páginas en internet que muestran la estructura de un plan de negocios. Pero no existe una única estructura que puede servir a los distintos usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es el mejor contenido, en función a la solicitud de cada destinatario.<sup>30</sup>

### “Plan de negocios para empresa en marcha

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la empresa
3. Análisis FODA
4. Análisis de mercado
5. Análisis a Plan de operaciones
6. Organización y dirección
7. Análisis financiero
8. Anexos<sup>31</sup>

#### 1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación y debe invitar al ejecutivo bancario o inversionista a leer el resto del documento; este debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto.

Debe proveer una visión general del propósito del plan de negocios. Para ello debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón social de la empresa? Nombre, tipo de sociedad.

---

<sup>30</sup> Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Autor Karen, Weinberger Villaran. Primera Edición junio 2009, USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA Perú.

<sup>31</sup> <http://www.100negocios.com/plandenegocios.pdf>



¿Cuál es la estructura empresarial? Fundadores, personas claves para el éxito del negocio.

¿En qué tipo de sector se desarrolla la empresa? Producción, comercio, servicios. Mercado nacional o internacional.

¿Quiénes son los clientes, competidores e intermediarios de los bienes y servicios ofrecidos? Especificando cuáles son sus características, donde se encuentran y que tan importantes son.

¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos? Actividades a realizar, ubicación geográfica, necesidades de infraestructura (local).

¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados? Inversión inicial, capital de trabajo y gastos operativos.

## **2. Descripción de la empresa**

Esta sección suele dividirse en dos partes una deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto, describiendo claramente el tipo de negocio.

En este caso la descripción de la empresa deberá incluir una breve información sobre cada uno de los párrafos que se muestran a continuación:

- Historia de la empresa: la cual debe contener cuando se fundó, quien la fundó, giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha, que productos vende y a quienes.
- Análisis de la industria: determina como se encuentra el sector o la industria a la que pertenece, en qué etapa se encuentra la empresa crecimiento, madurez o declinación; las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales que le podrían influir en la industria de manera positiva o negativa.
- Productos y servicios ofrecidos: atributos y características distintivas del producto, principales proveedores, ventaja competitiva si la posee.
- Información económica y financiera: datos de estados financieros de los últimos años, que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.

### 3. Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determina las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Se vuelve necesario evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo la empresa utilizará sus fortalezas para aprovechar oportunidades y disminuir amenazas?, ¿Qué hará para disminuir o modificar sus debilidades?

Aspectos a Analizar	
Amenazas y Oportunidades (Externos)	Fortalezas y Debilidades (Internos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.</li> <li>• Las tendencias del mercado.</li> <li>• El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.</li> <li>• Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.</li> <li>• Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.</li> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente.</li> </ul>

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- ✓ Aprovechar oportunidades.
- ✓ Contrarrestar amenazas.
- ✓ Corregir debilidades.
- ✓ Maximizar las fortalezas.

#### 4. Análisis de Mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- ✓ Definir el tamaño total del mercado.
- ✓ Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- ✓ Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.
- ✓ Identificar la competencia directa e indirecta.

Debido a lo anterior se debe realizar un estudio del entorno a nivel macro y micro. Entendiéndose por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores e intermediarios.

El análisis de mercado es el que permite dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se piensan alcanzar los objetivos de ventas? Para contestar dicha interrogante, se define una estrategia de comercialización que realizará la empresa, esta podrá tener relación con: diseño, empaque, valor diferencial del producto o servicio, la estrategia de promoción (difusión) o la distribución del producto ¿Cómo se hará llegar a los clientes o consumidores del mercado objetivo?<sup>32</sup>

#### Estrategias

- **Estrategia de precios:** es sumamente importante definir los precios de los bienes y servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. Políticas de sobre descuentos máximos por productos, precios por volumen de compras, ofertas y promociones, precios de introducción en los casos que sea necesario.

---

<sup>32</sup> [https://issuu.com/vuribeb/docs/plan\\_de\\_negocios\\_\\_1\\_\\_1\\_](https://issuu.com/vuribeb/docs/plan_de_negocios__1__1_)

- **Estrategia de distribución o plaza:** hace referencia a la forma en cómo se llegará al cliente o consumidor final, en este punto es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la empresa tiene.
- **Estrategia de promoción y publicidad:** el objetivo fundamental es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece. Este tipo de estrategias están relacionadas con: marketing directo, venta personal, promociones de venta, relaciones públicas, sorteos entre otras.
- **Estrategia de ventas:** deberá detallar las actividades a desarrollar estas podrían ir desde el servicio al cliente, hasta el posicionamiento del producto en la mente del consumidor. Además, se debe especificar claramente a los responsables de llevarlas a cabo.

## 5. Análisis al Plan de Operaciones

Los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con una infraestructura y ubicación adecuada, con un sistema de producción y distribución eficiente, es difícil que el negocio sea sostenible aun y cuando el producto o servicio ofrecido sea superior al de la competencia y tenga mercado por cubrir. En este punto es donde el plan de operaciones o los aspectos técnicos toman relevancia<sup>33</sup>.

El plan de operaciones tiene como fin establecer:

- Los objetivos de producción, en función de las estrategias de mercado.
- Los procesos de producción en función de los atributos del producto o servicio.
- Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las necesidades de los clientes y la rentabilidad esperada de los inversionistas.

Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos.

---

<sup>33</sup> Weinberger Villarán, Karen "Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio", USAID, Perú pag.53

- La estimación de la producción en función a los objetivos de área ventas.
- La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo eficiente y ordenado. Cuando las empresas comienzan a crecer, tienden a ser muy flexibles y por lo tanto sus procesos y flujos se vuelven muy desordenados.
- La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción es importante para cumplir con las metas empresariales.
- La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción.
- El control de inventarios, de insumos o materia prima y de productos terminados.
- El transporte de insumos y productos.

## **6. Organización y Dirección**

En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional y a los miembros clave; Es necesario demostrar con claridad que cada persona es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo.

## **7. Análisis financiero**

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio y determinar los ingresos esperados; Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de sus inversionistas, todas las ideas, conceptos y estrategias expuestas confluyen en un estado financiero y sus proyecciones.

De este apartado depende muchas veces, la adquisición de los recursos para la puesta en marcha del negocio, para los bancos o cualquier otra institución financiera, si la idea del negocio es buena, el modelo de negocio es viable y el empresario es confiable, honesto e íntegro, otorgar un préstamo en esas condiciones es totalmente válido<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ibid

## **E. MARCO LEGAL**

Las Leyes son un conjunto de disposiciones que regulan el quehacer de las empresas, pero obedece a la necesidad de dirigir por medios de los lineamientos que han de regir sus actividades, ya que a través de ellas se constituyen las bases del crecimiento económico y social del país.

### ➤ **Código de Trabajo**

Decreto N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, tomo N° 236 de fecha 31 de julio de 1972. Última modificación 17 de noviembre de 2016. Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

El Art. 302. Establece que todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las Instituciones oficiales autónomas o semi- autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo.

Los art. 303 al 304 tratan sobre el reglamento interno de trabajo y los aspectos que este debe contener.

Los Art. 314 y 315 hacen referencia que todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, y estos estarán obligados a cumplir con las normas y a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

### ➤ **Código de Comercio**

Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, de fecha 31 de Jul de 1970. Última modificación 8 de mayo/2014, señala las disposiciones reguladoras aplicables a los comerciantes, los actos y cosas mercantiles.

El Art. 435. dice que el comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoria.

---

En los Art 436 y 437 establecen el idioma de los registros y mencionan el monto de activos que deben ser tomados en cuenta para llevar contabilidad.

Art. 438 expresa, que los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el Contador Público autorizado que hubiere nombrado el comerciante.

Art. 439.- dice que los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

Los Arts. 440 – 443 establecen los documentos contables que el comerciante deberá presentar al cierre de cada ejercicio fiscal.

➤ **Código Tributario**

Decreto Legislativo N° 230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, de fecha 22 de diciembre/2000. Última modificación 13 de julio de 2017. Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de administración tributaria.

El Artículo 86. Establece que la Administración Tributaria llevará un Registro de Contribuyentes de los impuestos que administre, según los sistemas y métodos que se estimen más adecuados.

El Artículo 91. Acentúa la obligación a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyente o de responsables, aun cuando ella no da lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.

El Artículo 93. Señala: La información contenida en las declaraciones tributarias y la forma en la cual deben ser presentadas.

El Artículo 107. Expresa la obligación a emitir y entregar, Comprobantes de Crédito Fiscal y Otros Documentos a otros contribuyentes y consumidores finales; así mismo, establece los montos para emitir cada documento.

El Artículo 127. Establece Obligación de constituir representante legal y de dar aviso.

➤ **Ley de Impuesto sobre la Renta**

Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, tomo N° 313 de fecha 21 de diciembre/1991. Última modificación 17 de Nov de 2016. Tiene como finalidad la obtención de la Renta de manera obligatoria para las personas naturales y jurídicas.

El Art. 5. Expresa la obligación tributaria sustantiva de los sujetos pasivos o contribuyentes.

El Art. 92. Indica quienes están obligados a formular por cada ejercicio impositivo, la liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General.

➤ **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)**

Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de julio 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, tomo N° 316 de fecha 31 de julio de 1992. Última modificación 29 de Julio de 2015. Tiene como finalidad la obtención de cobrar un impuesto indirecto por la venta de bienes y servicios al consumidor final, en vista de lo anterior, para que se cumpla el cobro de este impuesto, la ley obliga al empresario a inscribirse como contribuyente asignándole un número de registro; facilitando por este medio el control de los diferentes sectores: Comercio, Industria y Servicios en el país.

El Art. 54 Establece el porcentaje de La tasa del impuesto aplicable sobre la base imponible.

El Art. 93 establece el periodo tributario el cual será de un mes calendario. En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo periodo, así como los remanentes de este traspasados en periodo tributarios anteriores.

La declaración deberá presentarse en los formularios que proporcione la Dirección General.



➤ **Ley de Registro de Comercio**

Decreto Legislativo N° 271 de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, tomo N° 238 de fecha 05 de marzo de 1973. Última modificación 25 de mayo de 2017. Determina la naturaleza, fines y materias propias de la inscripción de las matriculas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio, fabrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad.

El Art. 86. Expresa que todo comerciante individual quede conformidad con el Código de Comercio deba Obtener matrícula de su empresa mercantil y registro de sus agencias, sucursales o locales Comerciales o industriales, estará obligado a solicitarlo dentro de los treinta días siguientes a la Fecha en que el Ministerio de Hacienda le haya asignado su Número de Registro de Contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará inmediatamente después de Quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá Presentar a dicho Registro, conjuntamente con el pacto social constitutivo, la solicitud correspondiente.

➤ **Ley del Seguro Social**

Decreto N° 1263 de fecha 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, tomo N° 161 de fecha 11 de diciembre de 1953, última modificación 22 de agosto de 2012. Establece que el régimen del seguro social se aplicará a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

El Art. 2 establece que el seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: enfermedad, accidente común; accidente de trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; muerte; y cesantía involuntaria.

El Art. 3. Indica el régimen del Seguro Social obligatorio, que se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los

vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de los trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

➤ **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, tomo N° 333 de fecha 23 de diciembre de 1996, última modificación 18 de Jul de 2017. El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

El Art. 7. Expresa el modo de afiliación al Sistema el cual será obligatorio cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

➤ **Ley General Tributaria Municipal**

Decreto Legislativo N° 963, de fecha 15 de febrero de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, tomo N° 370. Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

➤ **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**

Decreto Legislativo 667, de fecha 25 de abril de 2014, publicado en el Diario oficial No. 190, tomo No. 1403 de fecha 20 de mayo de 2014, la cual tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacionales e internacionales, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación, se refiere en los siguientes artículos.

En el artículo 5, establece el apoyo del Gobierno Central y que los Municipios propicien el apoyo a los nuevos emprendimientos, promoviendo una oferta de servicios empresariales y servicios financieros en condiciones de equidad.

En el artículo 7, establece que será el Ministerio de Economía el Órgano Rector para la ejecución del contenido de la referida Ley, el cual en coordinación con CONAMYPE, diseñará y definirá las políticas nacionales para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MYPE; y en el artículo 26 establece éste órgano será el que apoyará personas emprendedoras a través de capacitaciones, apoyo técnico y legal.

El Estado fomentará y promoverá la participación de las MYPE, en igualdad de condiciones en las compras del Estado, estableciendo los mecanismos de participación, en consulta con CONAMYPE, lo cual está establecido en el artículo 30 de la referida Ley.

El artículo 45 establece que la Banca Estatal promoverá el acceso de las MYPE al crédito y a otras fuentes de financiamiento, mediante la coordinación y consulta con el Ministerio de Economía, para la creación y fortalecimiento de instrumentos financieros, sistemas de garantías, fideicomisos, arrendamiento financiero y capital de riesgo, entre otros.

En síntesis, las pequeñas empresas, forman parte importante de la economía, en muchos casos son la base de las medianas y grandes empresas. Además, son fuente importante de empleo para El Salvador. Por esta razón El Programa Paquetes Escolares tiene el objetivo de promover el desarrollo económico a nivel local y nacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo para micro y pequeñas empresas en las áreas relacionadas con los bienes incluidos en el Programa. Para este estudio en particular el sector de calzado, los pequeños empresarios registrados en la base de datos de proveedores de calzado del Ministerio de Educación.

La industria de calzado, presenta grandes retos: competencia Agresiva, Cadena de Abastecimiento y Gestión Empresarial débiles; dentro de este entorno se desenvuelve Industrias Marianas, que nació en el año 2001, con el esfuerzo y visión de negocio de su propietario, ha logrado ser una pequeña empresa competitiva. Sin embargo, ante las actuales dificultades que presenta el Programa de Paquetes Escolares, como incertidumbre de continuidad del mismo, se vuelve necesario la formulación de un Plan de Negocios, el cual le permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, señalar y clarificar sus propias ideas, le ayudará a identificar los principales puntos críticos, así como medir el potencial de negocio real.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

### **A. OBJETIVOS**

#### **1. Objetivo General**

Realizar una investigación de campo, que permita recolectar información sobre las pequeñas empresas de calzado, pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares del MINED, incluyendo la empresa en estudio, con el fin de conocer su funcionamiento y organización.

#### **2. Objetivos Específicos**

- a) Utilizar los métodos y técnicas de investigación en el estudio de campo, a fin de obtener información real de los diferentes sujetos de estudio.
- b) Analizar la información obtenida, con el objeto de establecer la situación actual que atraviesa la pequeña empresa Industrias Mariana`s.
- c) Elaborar conclusiones, recomendaciones, alcances y limitaciones como resultado de los datos procesados.

### **B. IMPORTANCIA**

Las pequeñas empresas de calzado, actualmente tienen como principal mercado el Programa de Paquetes Escolares, esto significa que la mayoría de sus ingresos, dependen del Programa. Debido a esto se vuelve necesaria realizar una investigación de campo para elaborar un plan de negocios, que permitirá desarrollar competitividad y capacidad de respuesta, ante la incertidumbre del entorno actual. Porque a través de este se diseñarán estrategias efectivas, que buscarán la apertura de nuevos mercados, tomando en cuenta aspectos financieros, mercadológicos y de producción.

De esta manera se dará respuesta al problema de falta de expansión y sostenibilidad de dichas empresas.

## **C. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos**

Para la realización de la investigación, se utilizó el método científico que incluyó procedimientos como: recopilar, analizar y presentar información, con el fin de profundizar en el problema y obtener la información deseada.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos Auxiliares:

#### **a. Deductivo**

Para la investigación el método deductivo tuvo como finalidad analizar primero, el sector de las pequeñas empresas de calzado pertenecientes al programa del MINED y posteriormente se tomó una como caso ilustrativo

#### **b. Inductivo**

En la investigación el método inductivo se utilizó al momento de escoger una pequeña empresa perteneciente al programa del MINED y tomarla de referencia, para luego diseñarle un plan de negocios que permita guiar a otras pequeñas empresas dentro del mismo giro.

### **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado en el estudio fue la investigación explicativa, esta sirvió para encontrar las causas del problema y proporcionó un sentido de entendimiento del fenómeno de referencia.

### **3. Diseño de la investigación**

El tipo de diseño utilizado en la Investigación fue el no experimental; y se realizó sin manipular deliberadamente las variables, asimismo, se observaron los fenómenos en su contexto natural y se analizaron posteriormente.

## **D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas son recursos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento, se apoyan en instrumentos para guardar la información todos estos elementos son indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación

### **1. Técnicas**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **a. Encuesta**

Esta técnica contribuyó a obtener información sobre la problemática planteada, para ello se hizo uso de un cuestionario dirigido a los clientes potenciales y otro a los propietarios de las pequeñas empresas de calzado del municipio de San Salvador.

#### **b. Entrevista**

Esta se utilizó para obtener información más específica sobre la problemática, al conocer la opinión del técnico del MINED y del propietario de Industrias Mariana's (caso ilustrativo). Quienes proporcionaron respuestas claras y precisas, además de enriquecer la investigación al haber dado comentarios oportunos.

#### **c. Observación Directa**

La observación directa se utilizó como técnica de medición, para conocer las condiciones sobre las cuales se realiza el proceso de elaboración del calzado y tener elementos con los cuales se verificó la distribución de la planta, el estado físico del equipo y herramientas que utilizan. Además de

sondear las condiciones laborales de los empleados de la planta, en cuanto a señalización de rutas de evacuación y otros aspectos de seguridad e higiene ocupacional.

Por otra parte, se utilizó para el observar la competencia en tiendas de calzado ubicadas en el Centro Comercial Metrocentro.

## **2. Instrumentos**

### **a. Cuestionario**

Fue el instrumento utilizado para la encuesta, este contenía en su estructura preguntas cerradas y de opción múltiple con el objeto de conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales y la necesidad de las pequeñas empresas de expandir su producto en el mercado, dentro del municipio de San Salvador.

El resultado no se logró como se había predeterminado en relación a los propietarios de las pequeñas empresas, ya que únicamente se tuvo la colaboración de tres de ellas, incluida la del caso ilustrativo. En cuanto a los clientes potenciales si se obtuvo la respuesta esperada.

### **b. Guía de Entrevista**

El instrumento correspondiente a la entrevista fue una guía de preguntas previamente estructuradas; como se mencionó anteriormente; mediante este proceso se obtuvieron opiniones, aptitudes y comentarios que abonaron a la investigación, por parte del propietario de Industrias Mariana's y del técnico del Programa.

### **c. Instrumento de observación**

Conforme se realizó la investigación se tomaron fotografías y videos en las instalaciones de la planta de Industrias Mariana's, además, se hizo grabación de audio de la entrevista al técnico del Programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación.



## **E. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Hacen referencia a las fuentes de donde se obtuvo la información, las cuales fueron necesarias para la realización de la investigación. Por consiguiente, se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema propuesto.

### **1. Primarias**

Fue toda la información obtenida por los 3 propietarios de pequeñas empresas de calzado incluido el dueño de Industrias Mariana's (Caso ilustrativo), pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares, un técnico del MINED en esa área y los clientes potenciales de calzado.

### **2. Secundarias**

Fue toda la información proveniente de libros, revistas, leyes, trabajos de investigación y publicaciones realizadas por instituciones o sitios virtuales. Referentes a las pequeñas empresas pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares del MINED.

## **F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El área geográfica donde se llevó a cabo la investigación fue el municipio de San Salvador, visitándose en primera instancia Industrias Mariana's ubicada en Av. España, #610, local 5, donde se encuentran las oficinas administrativas y la planta de producción; para la visita del resto de pequeñas empresas hubo falta de colaboración de parte de los dueños, por ello no fue posible visitar la totalidad de las empresas objeto de estudio; a fin de solucionar este inconveniente, se hizo uso del correo electrónico para contactarles y pedir su apoyo; pero tampoco se obtuvo una respuesta favorable.

## **G. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Fueron los elementos sobre los cuales se focalizó el estudio, es decir, se refiere a quién brindo la información específica de interés y se detallan a continuación:

### **Objeto de estudio.**

Las entidades objeto de estudio fueron:

- ✓ Pequeñas empresas de calzado que pertenecen al programa del MINED
- ✓ Pequeña empresa Industrias Mariana's.

### **Unidades de Análisis.**

A continuación, se detallan las correspondientes unidades de análisis del estudio:

- ✓ Clientes potenciales de calzado
- ✓ Técnico encargado del Programa de Paquetes Escolares MINED
- ✓ Los 37 propietarios de las pequeñas empresas

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

### **1. Universo**

La investigación consideró 3 universos que se detallan de la siguiente forma:

- a) Clientes potenciales de calzado conformado por los 316,090<sup>35</sup> habitantes del municipio de San Salvador.
- b) Técnico del programa de paquetes escolares del Mined.
- c) Los 37 propietarios de las pequeñas empresas de calzado del programa.

---

<sup>35</sup> <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones/category/27-censo-de-poblacion-y-vivienda-2007>

## 2. Muestra

### a) Clientes potenciales de calzado

Se tomó muestra solamente para una unidad de análisis; que fue la población de 316,090 habitantes del municipio de San Salvador.

### b) Cálculo de la muestra

En la realización de la investigación se tomó la muestra partiendo de una población infinita de 316,090 habitantes del municipio de San Salvador.

Por tanto, la muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

Dónde:

Z= Nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

e= error

Los valores utilizados son los siguientes:

n= ?	Z= 95% = 1.96	P = 0.50	q= 0.50	e= 0.08
------	---------------	----------	---------	---------

Sustituyendo en la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.082)^2} \quad n = \frac{0.9604}{(0.08)^2}$$

**n= 150.06 aproximadamente 150 personas encuestados**

Para pasar las encuestas las personas fueron elegidas, tomando el tipo de muestreo aleatorio simple, en el cual cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido, en nuestro caso fueron Estudiantes mayores de edad, de la Universidad Andrés Bello, ubicada en alameda Roosevelt San Salvador.

### **c) Censo**

En el desarrollo de la investigación se formuló, un censo dirigido a los 37 propietarios de las pequeñas empresas de calzado pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares. El cual solo se pasó a 3 propietarios que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación.

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

En el desarrollo de la investigación de campo se obtuvo información relevante mediante diferentes técnicas e instrumentos, los datos obtenidos fueron procesados en Excel, y permitieron elaborar gráficos y tablas que reflejaron los resultados posteriormente interpretados.

### **1. Tabulación**

Consistió en revisar, clasificar y ordenar la información en tablas que muestren el objetivo de cada pregunta, y decidir si son válidos para ser analizados, entre estos: Que las preguntas claves del cuestionario sean contestadas de forma correcta, es decir, siguiendo las instrucciones establecidas y que el cuestionario haya sido contestado por sujetos de la población objetivo.

### **2. Análisis e Interpretación de Datos**

Los análisis fueron revisados y evaluados según el objetivo de cada pregunta con el fin de obtener la mejor apreciación de todos los involucrados en el tema.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a clientes y la respuesta de técnico encargado del Programa de Paquetes Escolares del Mined.

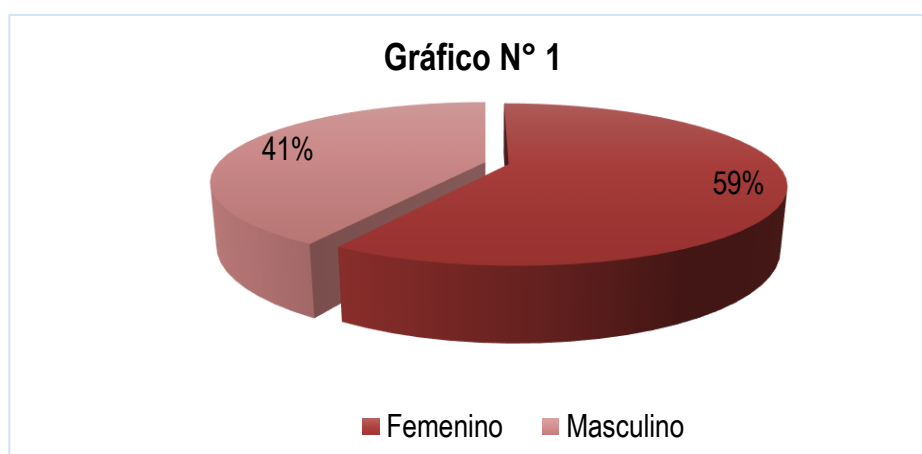
### a. Tabulación del cuestionario a clientes

#### Datos de identificación

#### Género

**Objetivo:** Conocer el género que prevalece en los encuestados.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	88	59%
Masculino	62	41%
Total	150	100%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

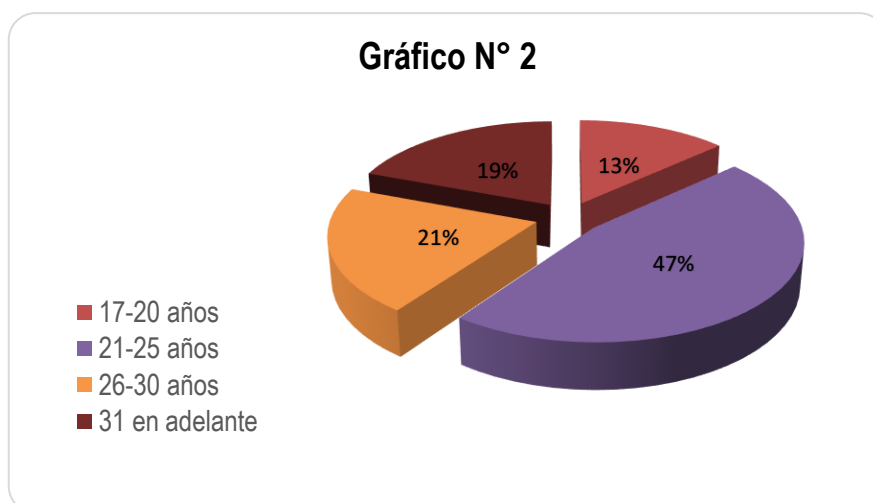
#### Interpretación:

Del total de personas encuestadas tuvo mayor representatividad el género femenino, con un 59%, mientras que un 41% de la muestra es del género masculino. Esto podría deberse a que la mayoría de clientes potenciales de calzado son mujeres, por ende, las pequeñas empresas deberían enfocarse en producir preferentemente más calzado para este género.

## Edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edades de los potenciales consumidores de calzado.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
17-20 años	20	13%
21-25 años	70	47%
26-30 años	31	21%
31 en adelante	29	19%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

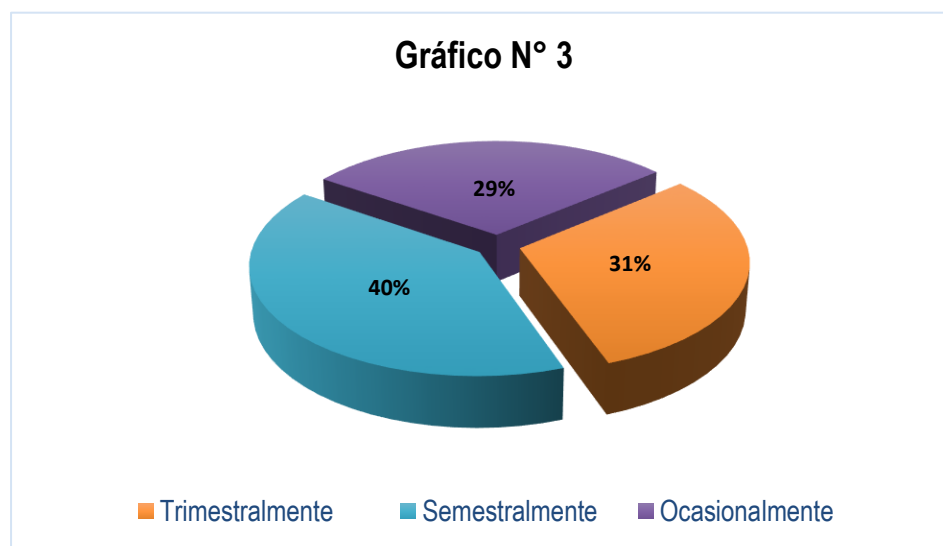
Las edades predominantes de los clientes potenciales de calzado oscilan entre los 21 a 25 años, representado por un 47 %; por otro lado, tan solo un 13% tienen la edad de 17 a 20 años, lo cual nos indica que la mayoría son jóvenes. Esta información la pueden aprovechar las pequeñas empresas desarrollando estrategias de mercado enfocadas a la promoción de calzado para jóvenes.

### Pregunta No. 1

**Objetivo:** Conocer la frecuencia del tiempo que los encuestados adquieren calzado

¿Cuál es la frecuencia en que compra calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	46	31%
Semestralmente	60	40%
Ocasionalmente	44	29%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

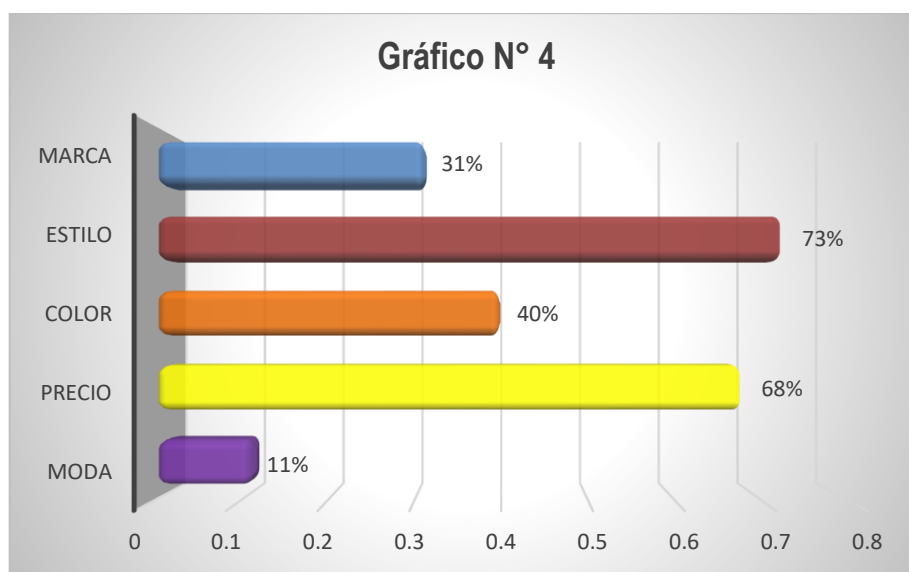
Las frecuencias de compra de mayor peso, se observa que es cada seis meses y trimestralmente. Representadas por un 40% y 31% respectivamente. Esta información es importante, para que las pequeñas empresas, puedan organizar la producción y no tener inversión ociosa.

## Pregunta No. 2

**Objetivo:** Determinar el/los criterios que llevan a una decisión de comprar calzado

¿Qué criterios toma en cuenta a la hora de comprar calzado? (puede elegir más de una opción)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Moda	17	11%
Precio	102	68%
Color	60	40%
Estilo	109	73%
Marca	47	31%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Los criterios preferidos por los posibles clientes al momento de comprar calzado, son precio y estilo, representados por un 73% y 68% respectivamente; lo que indica que estas características determinan las decisiones del consumidor. Para los pequeños empresarios sería un indicador que les permitiría enfocar mejor sus estrategias de mercadotecnia e indagar constantemente sobre las tendencias de estilos en el mercado.

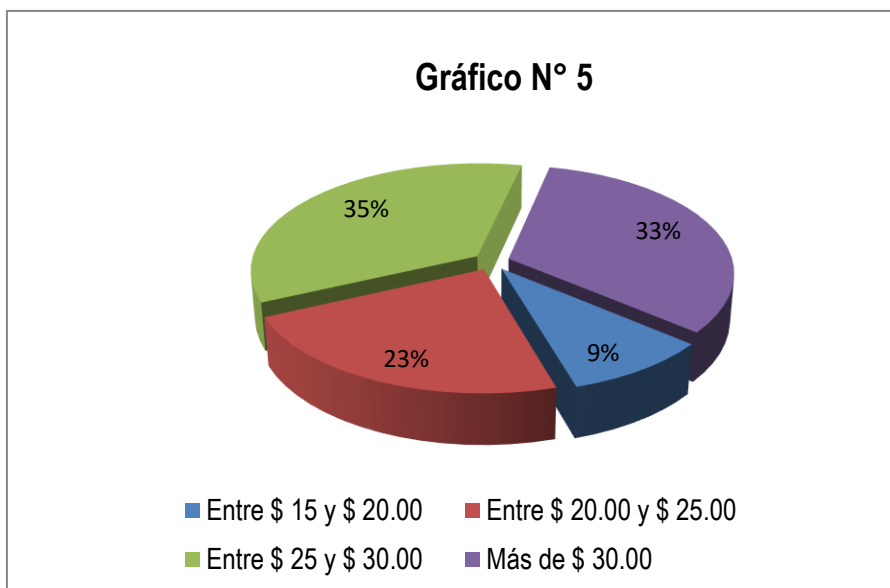


### Pregunta No. 3

**Objetivo:** Indagar cuanto pagaría una persona al comprar un par de zapatos.

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos que tenga un diseño a la moda y funcional?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$ 15 y \$ 20.00	14	9%
Entre \$ 20.00 y \$ 25.00	34	23%
Entre \$ 25 y \$ 30.00	53	35%
Más de \$ 30.00	49	33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

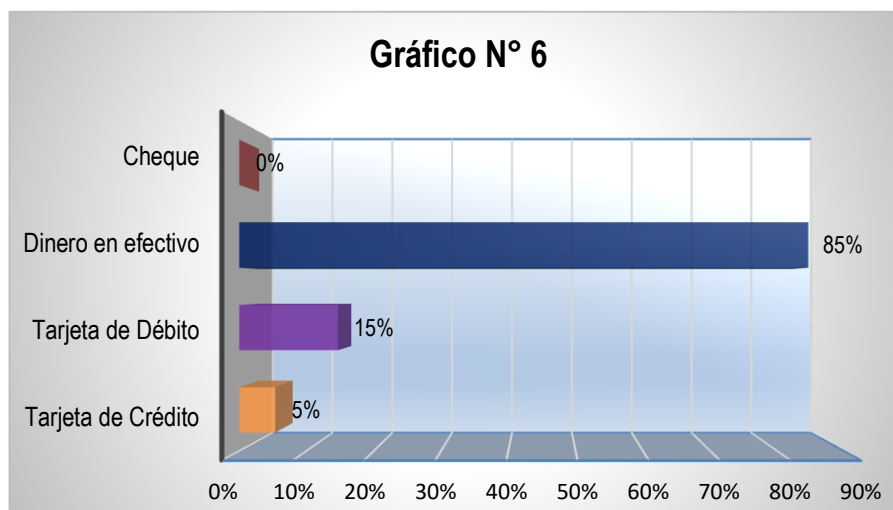
### Interpretación:

El 35% de los posibles clientes asegura, que estaría dispuesto a pagar entre 25 a 30 dólares por un par de zapatos; Por otro lado, un 9% invierte entre 15 a 20 dólares, por adquirirlos. Esta información sirve de parámetro para que las pequeñas empresas decidan competir en el mercado, con el rango de precios, que la encuesta determina es más aceptado.

#### Pregunta No. 4

**Objetivo:** Saber cuál es la forma de pago que las personas utilizan al realizar las compras Cuando compra zapatos, que tipo de opción utiliza para pagar.

<i>Opciones</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Tarjeta de Crédito</i>	8	5%
<i>Tarjeta de Débito</i>	22	15%
<i>Dinero en efectivo</i>	127	85%
<i>Cheque</i>	0	0%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

#### Interpretación:

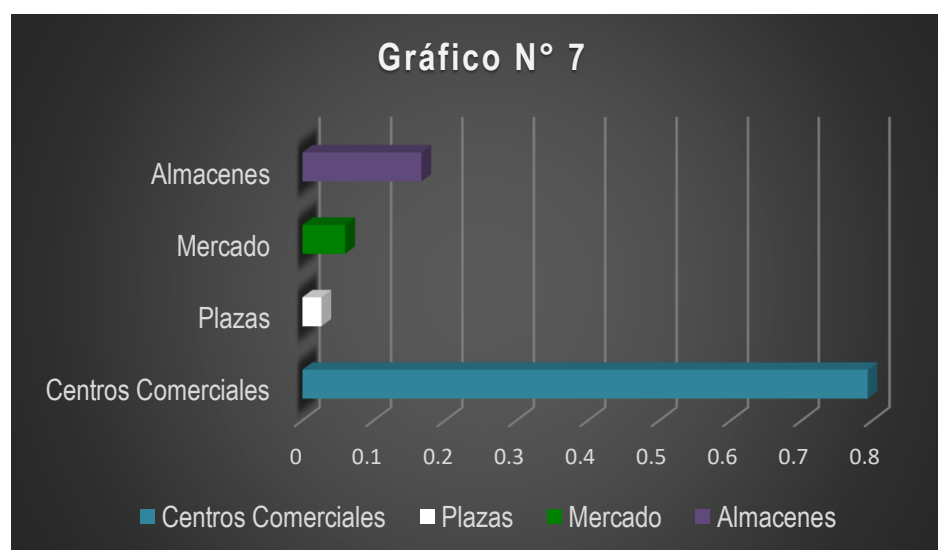
La forma de pago con más representatividad es el dinero en efectivo, representado por un 85% y seguido de su equivalente, la tarjeta de débito con un 15%. Esto indica que las personas no utilizan mucho el dinero plástico, para este tipo de productos. Esto puede considerarse una fortaleza para las empresas de calzado, debido a que les brindaría alta liquidez.

### Pregunta No. 5

**Objetivo:** Determinar los sitios que frecuenta para comprar zapatos

¿En qué lugar prefiere comprar zapatos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Centros Comerciales	119	79%
Plazas	4	3%
Mercado	9	6%
Almacenes	25	17%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

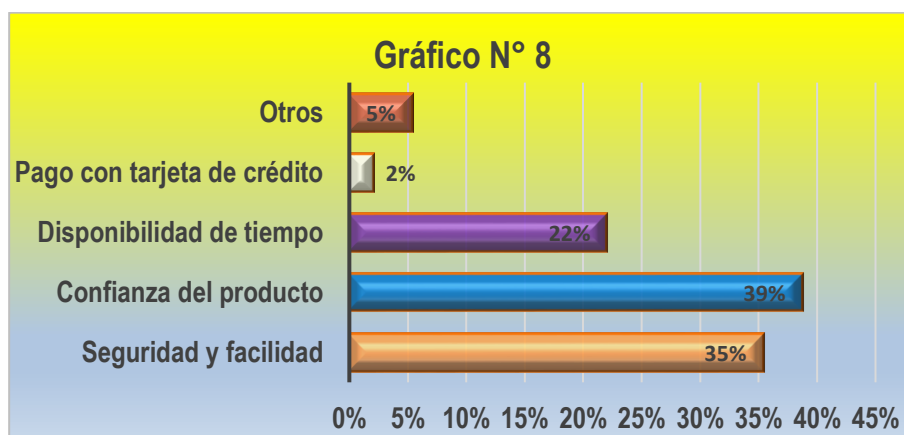
El lugar o establecimiento es un factor importante para los consumidores, al momento de adquirir el calzado; un 79% prefiere hacerlo en los centros comerciales, la razón de esto podría ser que en un solo lugar se encuentra variedad de locales, ofertas, horarios extendidos, parqueos y seguridad. Esto puede ser tomado en cuenta por las pequeñas empresas que consideren abrir una sala de ventas, ya que en estos lugares tendría más afluencia de personas y favorecería sus ventas.

### Pregunta 6

**Objetivo:** Obtener la opinión de las personas sobre esta modalidad de compra para poder evaluar efectividad.

¿Qué factor consideraría más importante para comprar calzado por medio de un catálogo virtual?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad y facilidad	53	35%
Confianza del producto	58	39%
Disponibilidad de tiempo	33	22%
Pago con tarjeta de crédito	3	2%
Otros	8	5%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

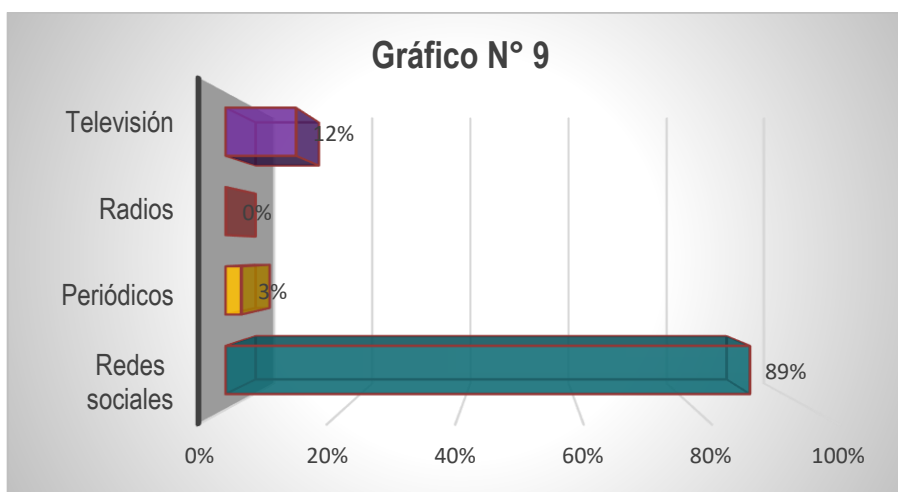
Una razón por la que las personas optarían por comprar mediante de un catálogo virtual, es tener confianza en el producto, representado por un 39% muy seguido con un 35% quienes consideran que hacerlo les da seguridad y facilidad en sus compras; por tanto, las pequeñas empresas de calzado, deberían crear estrategias de marketing para promover un catálogo virtual y difundirlo a sus clientes actuales, quienes conocen su calidad y tienen confianza en el producto.

### Pregunta 7

**Objetivo:** Indagar sobre la efectividad de la publicidad en determinados medios de comunicación

¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre ofertas de calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	134	89%
Periódicos	4	3%
Radios	0	0%
Televisión	18	12%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

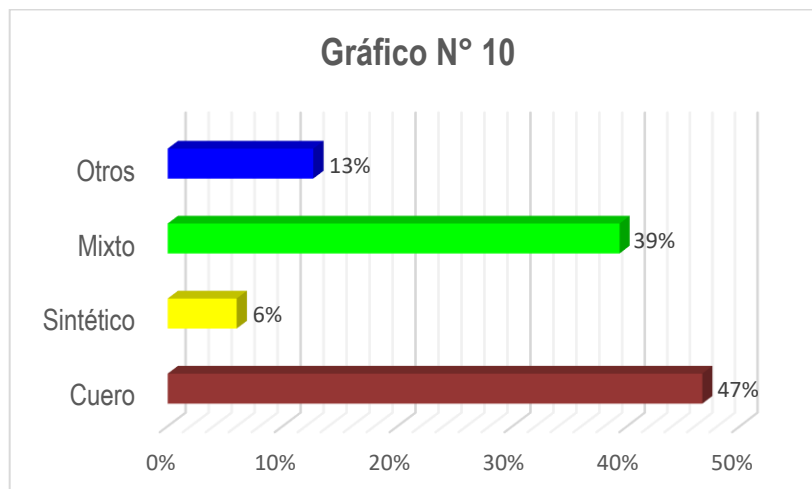
El medio por el cual las personas preferirían recibir ofertas de calzado son las redes sociales, representadas por un 89% tales como: Facebook, whatsapp, instagram entre otras. Esta información resulta útil para que las pequeñas empresas hagan uso de estrategias de mercado de manera virtual a través de estos medios, los cuales son los más utilizados por la mayoría de los encuestados.

### Pregunta 8

**Objetivo:** Conocer las preferencias de los materiales que se utilizan en el calzado

¿Qué tipo de material prefiere a la hora de comprar calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cuero	70	47%
Sintético	9	6%
Mixto	59	39%
Otros	19	13%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

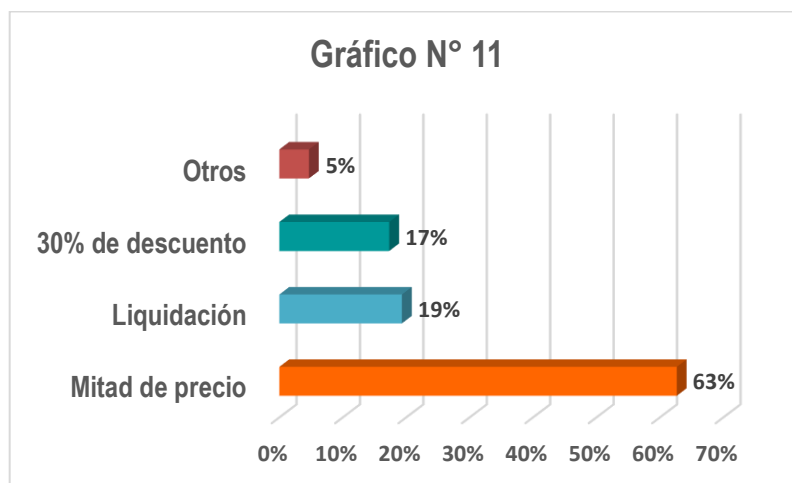
Los materiales con los que se elabora el calzado, vienen hacer un elemento que influye en la decisión de compra, prueba de ello es que un 47% de los encuestados opinaron que prefieren calzado elaborado a base de cuero, seguido de un 39% con materiales mixtos. Esta información permite descubrir, que los pequeños empresarios poseen una fortaleza frente a la competencia, al producir variedad de calzado con el material más demandado. Ahora deben de materializar la fortaleza mediante el uso adecuado de estrategias de marketing que les permitan introducir su producto al mercado.

### Pregunta 9

**Objetivo:** Conocer el tipo de promociones que estimulan a las personas a comprar calzado.

¿Qué tipo de promociones le estimula a comprar calzado, cuando no tiene planes de comprarlo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mitad de precio	94	63%
Liquidación	29	19%
30% de descuento	26	17%
Otros (especifique)	7	5%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

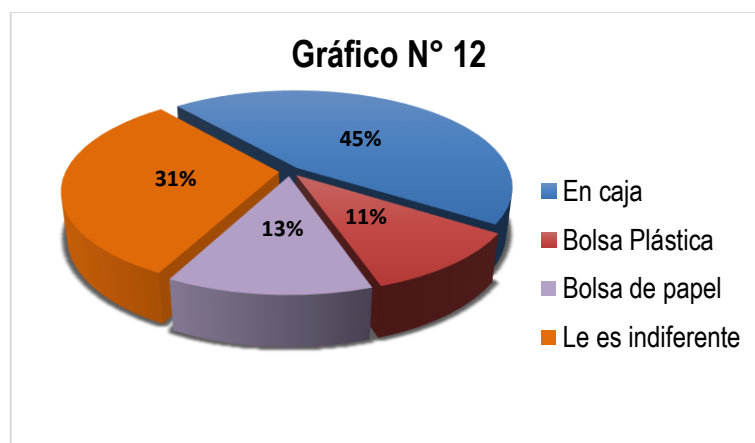
Una de las promociones que más estimula a las personas a comprar calzado, es la promoción de mitad de precio representado por un 63% de opiniones favorables, tan solo un 19 % lo hace cuando el producto está en liquidación. Lo anterior vendría a ser un parámetro para que las pequeñas empresas, repitan estas promociones e inclusive creen nuevas, estableciendo estrategias de promoción que permitan atraer nuevos clientes, extender el producto y posicionar la marca.

### Pregunta 10

**Objetivo:** Indagar la opinión de las personas sobre tipo de empaque, a la hora de comprar calzado.

Si tuviera oportunidad de elegir la forma de empaque de calzado, ¿cuál opción eligiera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En caja	68	45%
Bolsa Plástica	16	11%
Bolsa de papel	19	13%
Le es indiferente	47	31%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Un 45% de los encuestados preferirían que el empaque del calzado fuera en caja, tan solo un 11% señala en bolsa plástica; esta información les ayudaría a las pequeñas empresas para que busquen la forma de diferenciar su producto de la competencia, apoyándose en estrategias de mercadotecnia pertinentes.

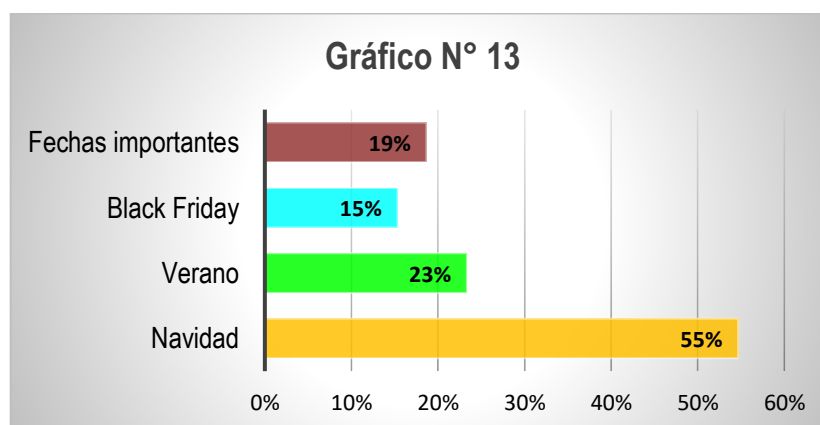


### Pregunta 11

**Objetivo:** Saber el periodo del año en que se inclinan las personas a comprar más calzado

¿Cuál época o festividad del año prefiere comprar calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Navidad	82	55%
Verano	35	23%
Black Friday	23	15%
Fechas importantes	28	19%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

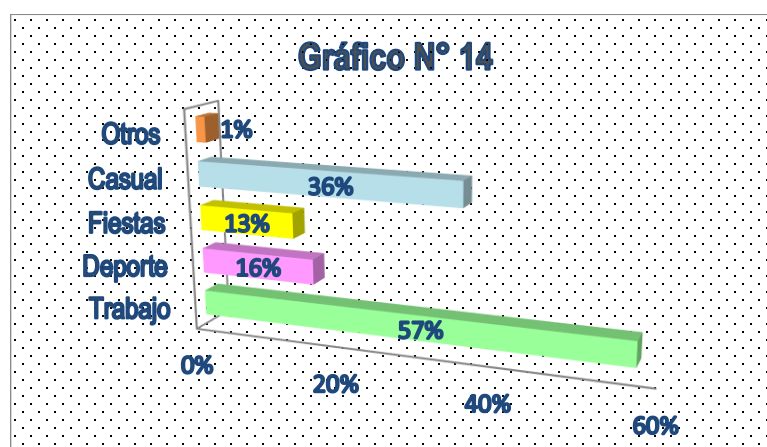
El periodo del año en el cual las personas se inclinan a comprar más calzado, de acuerdo a los resultados obtenidos es navidad, representado por un 55%, esta información vendría a ser útil para las pequeñas empresas, quienes podrían incrementar sus inventarios, previniendo un desabastecimiento en esta época. Así mismo deberían apoyarse en estrategias de publicidad exhaustivas, que busquen atraer nuevos clientes, según los ciclos de mayor demanda.

### Pregunta 12

**Objetivo:** Indagar el tipo de actividad por el que las personas, se inclinan a comprar más calzado.

¿Para qué tipo de actividades que realiza, decide comprar más calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo	86	57%
Deporte	24	16%
Fiestas	20	13%
Casual	54	36%
Otros	2	1%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

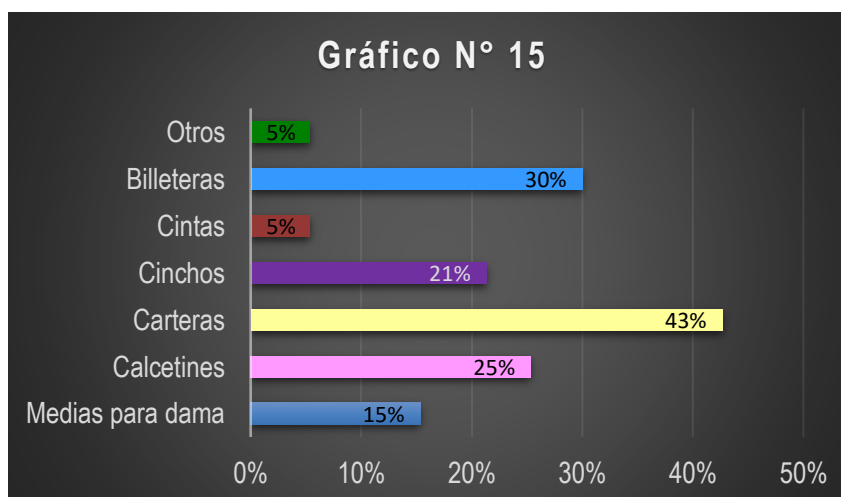
Los encuestados opinan que la actividad para la cual adquieren más calzado es para el trabajo, y para la que adquieren menos es fiestas. Por tanto, considerando que los zapatos para trabajar tienen una demanda alta, se considera conveniente que se desarrollen estrategias de mercado enfocadas a la promoción de este tipo de calzado y a su vez se priorice la producción del mismo.

### Pregunta 13

**Objetivo:** Investigar qué tipo de artículos buscarían los clientes en una tienda de calzado.

¿Qué artículos le gustaría encontrar en una tienda de calzado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Medias para dama	23	15%
Calcetines	38	25%
Carteras	64	43%
Cinchos	32	21%
Cintas	8	5%
Billeteras	45	30%
Otros (especifique)	8	5%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Las opiniones brindadas por los encuestados, muestran que les gustaría encontrar en una tienda de calzado carteras, reflejado con la frecuencia más alta (43%), seguido de billeteras (30%) ambos artículos son muy demandados. Las pequeñas empresas tendrían una forma de aumentar sus ingresos, al incursionar en la venta de este tipo de artículos y diseñar estrategias que los promocionen.

**b. Respuestas de entrevista al técnico encargado del Programa Paquetes Escolares del Ministerio de Educación**

**1) ¿Cumplen las pequeñas empresas de calzado, con los tiempos de entrega que el Ministerio de Educación exige?**

R// Del 100% de los proveedores de paquetes escolares, un 90% si cumple con los tiempos de entrega, este porcentaje corresponde a los pequeños empresarios quienes logran cumplir el plazo. El 10% restante, corresponde a los microempresarios, a quienes se les dificulta cumplir dichos plazos debido a en su mayoría personas mayores, se les ha dificultado para que accedan a créditos, sin embargo, el Mined desde el 2012, comenzó a buscar líneas de créditos especiales con la banca nacional como BANDESAL, Banco de Fomento agropecuario, Banco Hipotecario, con la única garantía que es el contrato con el Mined. También tienen apoyo de Fedecaces y cajas de crédito, pero a intereses más altos.

**2) El Ministerio de Educación, logra cubrir la demanda de calzado, en los centros educativos en la zona central del país.**

R// Si en un 100%, especialmente en la zona central, porque la mayoría de proveedores están ubicados en San Salvador y Santa Ana, los pequeños empresarios van a todos los departamentos a vender excepto Morazán y la Unión. Quienes tuvieron dificultades por la distancia y ubicación, esas opiniones fueron expresadas en una reunión de coordinación del programa; donde los directores de los centros escolares de estos departamentos pidieron trabajar con distribuidores, que son todos aquellos bazares que vendían zapatos antes del programa en los pueblos y el gobierno para no perjudicarlos los incluyó dentro del programa. De tal manera que estos solo puedan vender en su departamento, en este caso Morazán y la Unión.

**3) ¿Cómo clasifica el MINED, a las instituciones públicas y subsidiadas como beneficiadas con el programa de paquetes escolares?**

R// Las instituciones se clasifican como: públicas que son las regidas por el Consejo Directivo Escolar (CDE), las subsidiadas que son los Centros Educativos Católicos Escolares (CECE) y en

última instancia están las subvencionadas llamados Consejos Institucionales Educativos (CIES). Dicho programa es distribuido de la siguiente forma se les da el 100% a las escuelas oficiales el paquete en los niveles de parvularia hasta bachillerato excepto a: los centros escolares que están en los penales, a los estudiantes que están en las modalidades flexibles y las nocturnas por ser adultos.

**4) De acuerdo a la clasificación anterior, estas instituciones pueden decidir si aceptan todos los beneficios del programa (Zapatos, útiles, uniformes), o están limitados.**

**R//** Los únicos que pueden elegir son los CECES, ya que al inicio del programa la iglesia católica solicitó a las autoridades del Ministerio de Educación, los dejaron decidir si aceptaban o no específicamente el uniforme por temas de seguridad, que son máximo 10, que reciben solamente zapatos y útiles.

**5) ¿Cuáles son las debilidades que ha presentado el programa de paquetes escolares a la fecha, en el suministro de calzado?**

**R//** No hay debilidades, sino más bien deficiencias en cuanto a la calidad del calzado, cumplimiento de especificaciones técnicas que el Mined solicita, sin embargo, este un tema de capacitación y seguimiento que le corresponde a CONAMYPE, que, por el escaso presupuesto, se ve limitada en dar una atención adecuada a los proveedores especialmente fabricantes calzado. No obstante, este año, el Mined ha hecho esfuerzos para visitar 84 talleres a nivel nacional (incluidos dentro de estos los 37 pequeños empresarios del municipio de San Salvador) para apoyarles con especialistas en calidad de calzado, dichos esfuerzos han dado como resultado mejoras en las muestras para las contrataciones del año 2018, en comparación de las presentadas a inicios del programa.

**6) ¿Qué metodología utiliza al convocar las ferias para suministrar el calzado a las instituciones educativas?**

R// La convocatoria la realiza cada Dirección Departamental de Educación, con sus centros escolares, porque los procesos de compras se realizan a nivel departamental, ahí se escoge una sede donde llegan todos los centros educativos del respectivo departamento a realizar el proceso de contratación. Durante el proceso se convoca al director que es el presidente y representante legal del organismo y encargado de compra que en el caso del Consejo Directivo Escolar (CDE) es un padre de familia, todo el proceso de compra se realiza en línea, mediante un sistema, en el cual se pueden observar fotos de los zapatos y elegir el proveedor a contratar; en ese mismo día ellos hacen la evaluación de las ofertas y se generan los documentos de la contratación de acuerdo a lo que la ley establece; el Ministerio ha logrado contratar en 15 días hábiles hasta 50 millones de dólares. Previo a todo esto se ha realizado un proceso de ofertas globales donde los proveedores de calzado eligen el departamento y municipio al que quieren vender.

**7) ¿Cuántas veces le es permitido a un proveedor asistir a una feria para suministrar calzado y si tiene límite de área territorial?**

R// En realidad no existen límites de área territorial, debido a que los productores de zapatos en su mayoría son de Santa Ana y San Salvador, pueden vender en 12 de los 14 Departamentos de El Salvador, excepto en Morazán y La Unión, ya que los centros escolares compran los zapatos a los distribuidores localizados en cada pueblo de estos dos departamentos. Sin embargo, solo pueden asistir una vez por cada feria que se realiza y se prioriza a los productores de la zona, de manera que los demás entran en segunda instancia.

**8) ¿Qué otra estrategia utiliza el MINED para acercar a los proveedores de calzado con los centros escolares, aparte de las ferias?**

R// Las ferias están pero de forma virtual, las otras estrategias como la compra directa a pequeños distribuidores son para los centros escolares uní y vi docentes (esta modalidad se da cuando son escuelas rurales, donde solo hay uno o dos docentes para toda la población estudiantil), en el plan quinquenal de desarrollo se establece que el Mined buscará estrategias para facilitar los procesos

administrativos en ese sentido en dos oportunidades sacaron a licitar los zapatos para esas escuelas, de manera que ellas no fueran a contratar pero no hubieron resultados.

**9) ¿Cuál es la modalidad bajo la cual se le otorga personería jurídica al centro educativo para poder adjudicar el suministro de los paquetes escolares?**

R// En la Ley de la carrera docente se define la estructura administrativa de los centros educativos oficiales rescatando los artículos siguientes:

**Art. 43.-** La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar y el **Art. 48.-** El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en caso de ausencia, excusas o impedimentos.

**10) ¿Cuáles son las causas del atraso de los pagos a los proveedores de paquetes escolares?**

R// Las causas son externas al Mined porque son temas financieros del gobierno y en los cuales ellos no tienen injerencia, muchas llamadas que reciben son de los proveedores para cobrar.

**11) ¿Cuál es el tiempo máximo que el MINED cancela a los proveedores de calzado de Paquetes Escolares?**

R// Es un tema que no se puede controlar.

## J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INDUSTRIAS MARIANA´S INCLUIDO EL SECTOR

### 1. ANÁLISIS FODA

Con el objeto de analizar la situación actual de la empresa del caso ilustrativo, se realizó un estudio de las amenazas y oportunidades que surgen del entorno, para determinar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la misma. De esta manera se pueden sugerir estrategias que lleven a potenciar las fortalezas y no dejar pasar las oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mano de obra calificada</li> <li>➤ Uso de red social para promover sus productos</li> <li>➤ Capacidad de Producción</li> <li>➤ Fácil adaptación de las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>➤ Venta a mayoristas y minorista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear sala de venta</li> <li>➤ Presencia en ferias de emprendedores y pequeños productores</li> <li>➤ Búsqueda de nuevos clientes en el sector público para licitaciones o libre gestión, debiendo verificar las compras públicas de forma diaria, en Comprasal, para verificar las compras de todas las instituciones públicas.</li> <li>➤ Crear estrategias o alianzas con otras empresas del mismo sector.</li> <li>➤ Diversificar sus productos actuales</li> <li>➤ Ampliar sus formas de pago utilizando medios electrónicos.</li> <li>➤ Exportación con apoyo de PROESA a largo plazo.</li> </ul>



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No posee política de ventas.</li> <li>➤ Tardan en actualizar nuevos estilos en red social.</li> <li>➤ No posee slogan, que identifique la marca y producto.</li> <li>➤ No se implementa la Ley de Seguridad e Higiene ocupacional, en área de producción, lo cual puede generar contratiempos con el MTPS.</li> <li>➤ No posee asistencia legal</li> <li>➤ Alta dependencia de Financiamiento externo.</li> <li>➤ Control de calidad deficiente</li> <li>➤ Inseguridad en la ubicación de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mayoría de sus ingresos están sujetos a programa del gobierno</li> <li>➤ Saturación del mercado por productos chinos</li> <li>➤ Cancelación del programa de paquetes escolares.</li> <li>➤ El mercado en el que se desenvuelven es competitivo</li> <li>➤ Desabastecimiento de materia prima por ser importada de Guatemala.</li> <li>➤ Competencia excesiva del sector informal</li> <li>➤ Promociones agresivas de las grandes industrias del calzado.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por el grupo de investigación a través de la entrevista realizada a pequeño empresario y por observación directa.

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

Todo análisis de mercado conlleva el diseño de las estrategias adecuadas para potenciar las ventas dentro de un mercado cambiante. En este sentido es necesario conocer la opinión de los clientes, para maximizar esfuerzos en las áreas que se están descuidando. Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes, pequeños empresarios y entrevista realizada al propietario de la empresa caso ilustrativo, se describe la situación actual del mercado local:

### **a. Demanda**

Existe un alto número de potenciales compradores de zapatos para las pequeñas empresas de calzado, las edades oscilan entre los 21 a 31 años, siendo este segmento el que posee mayor capacidad adquisitiva, tomando en cuenta que un 59% de los encuestados son mujeres, quienes compran cada semestre, (ANEXO 1, pregunta 1). Por otra parte, el 57% afirman que se inclinan a comprar más calzado para trabajar (ANEXO 1, pregunta 12). Otro factor a valorar, es que se busca calzado formal los que prefieren sean de cuero (ANEXO 1, pregunta 8). Esto permite decir que las empresas poseen mercado para explotar, mediante estrategias adecuadas y no se limiten a producir cantidades mínimas de calzado de otras líneas, (ANEXO 4, pregunta 5 y 6).

### **b. Producto**

El criterio que los clientes toman muy en cuenta para comprar zapatos es un buen estilo, al mismo tiempo el material con el que son elaborados, preferentemente eligen de cuero, así mismo, para los clientes es irrelevante el empaque, aunque les gusta la tradicional caja de cartón. (ANEXO 1, preguntas 2, 8 y 10).

La empresa del caso ilustrativo tiene la capacidad de confeccionar diferentes estilos en material de cuero y mixtos, tales como: zapatillas, botas, cuñas, plataformas, balerinas para mujeres y para los hombres zapatos casuales (Según observación directa en bodega).

Un 33% de los empresarios fabrican cinchos con material de cuero (ANEXO 4, pregunta 7 cuestionario propietarios), este punto es relevante ya que los clientes se interesan por otros productos como: carteras, billeteras y cinchos (ANEXO 1, pregunta 13 cuestionario cliente), la diversificación de productos les permitirá a las pequeñas empresas ser más competitivas.

En cuanto a los atributos del producto el 67% de los propietarios manifestó tener una marca, esto es importante porque les permite diferenciar sus productos de la competencia. (ANEXO 4, pregunta 14 cuestionario propietarios)

### **c. Precio**

El 100% de los pequeños empresarios consideran que el calzado producido en el país a base de cuero, el precio es bajo en relación, a los producidos en el extranjero, por tanto, es accesible a los consumidores (ANEXO 4, pregunta 13 cuestionario propietario), ya que analizar el factor precio, la mayoría está dispuesta a pagar desde \$ 25.00 hasta más de \$ 30.00 dólares, siempre y cuando sea un producto de buena calidad. También las temporadas del año influyen en las decisiones de compra, actualmente es muy común adquirir productos en el Black Friday debido a que los precios son más bajos, sin embargo, la época navideña es la que tiene mayor demanda para comprar. (ANEXO 1, Pregunta 3, pregunta 11).

### **d. Plaza**

El lugar preferido para realizar compras de calzado, por parte de los clientes potenciales es, en los centros comerciales (ANEXO 1, pregunta 5). Al mismo tiempo los pequeños empresarios les gustaría ofrecer sus productos en una tienda ubicada en un centro comercial. (ANEXO 4, pregunta 11). En ambos casos las razones dadas son variadas, pero se pueden mencionar la seguridad y los horarios extendidos, según opiniones brindadas por los encuestados.

Actualmente la empresa objeto de estudio, no cuenta con una sala de ventas, para ofrecer sus productos al cliente de manera directa, solo se tiene la proyección a mediano plazo de abrir dicha sala, dentro de un centro comercial. (ANEXO 3, pregunta 5).

### **e. Promoción**

Las redes sociales son el medio favorito para conocer nuevas opciones de compra, los zapatos no son la excepción, la promoción mitad de precio es la preferida por los encuestados (ANEXO 1, preguntas 7 y 9), las ventas aumentan en navidad y verano (ANEXO 1, pregunta 11); los pequeños empresarios están conscientes de esta situación y por ello promueven sus productos a través de las redes sociales, reflejado con un 67% que utiliza las redes sociales para anunciarse, en cuanto

a la opción de venta por catálogo serviría para construir una fuerza de venta. (ANEXO 4, pregunta 18 y 23).

### **3. EVALUACIÓN PARA PLAN DE OPERACIONES**

En este apartado se valoraron las respuestas obtenidas por los 3 propietarios de las pequeñas empresas y las entrevistas realizadas tanto al propietario de la empresa caso ilustrativo, como del técnico encargado del Programa Paquetes Escolares del MINED.

El sistema de producción es eficiente para la empresa objeto de estudio, la capacidad instalada le permite producir 20,000 pares de zapatos anuales para el programa paquetes escolares, cumpliendo con los plazos de entrega exigidos y formar parte del 90% de los empresarios que otorgan el calzado a tiempo (ANEXO 2, pregunta 1 entrevista MINED). Después de la entrega del zapato escolar, la capacidad es subutilizada porque solo produce 450 pares mensuales aproximadamente. (ANEXO 3, pregunta 2, entrevista propietario), en cuanto a los pequeños empresarios el 67% manifestó producir entre 301 a 400 pares de zapatos mensuales (ANEXO 4, pregunta 6).

Los costos son óptimos, permitiendo lograr precios competitivos. La ubicación y disposición de las máquinas, necesita mejorarse para crear un mejor flujo del proceso productivo (según observación directa de la planta). La producción actual de las líneas casuales para hombres y mujeres, no es suficiente, debido a que se carece de área y fuerza de ventas, el propietario es quien realiza las gestiones y cierra los negocios. (ANEXO 3, pregunta 2 y 6, entrevista propietario).

### **4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL**

Como en toda pequeña empresa, es el dueño quien ejerce las funciones de gerente administrativo y de ventas. Se carece de fuerza de ventas, se contrata despachos contables y jurídicos, para aspectos legales. Solo se encuentra bien definida el área de producción. No posee estructura

organizacional, esto limita la definición de responsabilidades y el control de la empresa. (ANEXO 3, Pregunta 6, entrevista propietario)

## **5. ANÁLISIS FINANCIERO**

Las pequeñas empresas trabajan con préstamos otorgados en su mayoría por entidades financieras nacionales como BANDESAL, Banco de Fomento agropecuario, Banco Hipotecario, con la única garantía que es el contrato con el Mined. También tienen apoyo de Fedecaces y cajas de crédito, pero a intereses más altos. (ANEXO 2, Pregunta 1, entrevista MINED); sin embargo, los pequeños empresarios manifestaron, que son financiados por medio de la banca comercial (Anexo 4, pregunta 24 cuestionario empresarios).

Por otra parte, los pequeños empresarios les afecta el pago tardío por los zapatos escolares, ya que estos pagos se tardan casi un año (ANEXO 3, pregunta 3, entrevista propietario), y cuando lo reciben sirve para pagar la deuda adquirida con las instituciones financieras, (ANEXO 4, pregunta 24, cuestionario empresarios).

### **a. Pronósticos de Venta**

Actualmente, la empresa no elabora pronósticos de venta, solo realiza venta por pedidos los cuales suelen ser cíclicos, esto implica que no mantiene inventario de materia prima y puede afectarle al momento de la producción de los pedidos de venta no habituales, en la fijación de precios. (ANEXO 3, Pregunta 2 entrevista al propietario.)

## **K. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES**

1. La investigación se realizó con tres unidades de análisis relevantes del estudio del municipio de San Salvador, siendo estos los clientes potenciales, propietario de la pequeña empresa objeto de estudio, y un Técnico del Programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación, lo cual nos permitió obtener información para proponer un plan de negocios para la expansión y sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

### **LIMITACIONES**

1. No se recibió el apoyo por parte de los propietarios de las pequeñas empresas productoras de calzado, quienes se mostraron desconfiados al momento de ser contactados para solicitar información a través de una encuesta para la investigación, por lo que se solicitó apoyo a CONAMYPE y las Asociaciones de calzado, como intermediarios con los pequeños empresarios, que de igual forma no se obtuvo respuesta favorable, provocando un desfase en los tiempos estipulados para el desarrollo del trabajo de investigación.
2. Al inicio de la investigación nuestro objeto de estudio eran 37 pequeñas empresas, pero al momento de abordarlas, no se tuvo la respuesta esperada, solo se recibió el apoyo de 3 propietarios.
3. Hubo varias reprogramaciones de la entrevista solicitada al encargado del programa de paquetes escolares del Ministerio de Educación, esto generó demora en el cronograma de la investigación.
4. El propietario de la empresa objeto de estudio, se mostró escéptico al momento de ofrecer información financiera de la entidad.
5. Por motivos de seguridad, al momento de recolectar la información de los clientes, el cuestionario se pasó a estudiantes universitarios, donde predominaron los adultos jóvenes.

## L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos de estudio, fundamentada con la encuesta realizada a propietarios de las pequeñas empresas de calzado, clientes potenciales y entrevista a un técnico del programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Las pequeñas empresas tienen capacidad de producción, sin embargo, las cantidades que se producen fuera del programa de paquetes escolares, son muy escasas como para ser autosostenibles.
2. El estilo del calzado producido por Industrias Mariana's, y las demás pequeñas empresas, es limitado y la mayoría se enfoca en calzado femenino, estilos casuales no ejecutivo.
3. El rango de precios que maneja la empresa del (caso ilustrativo), son relativos con respecto a la competencia, sobre todo el calzado de mujer.
4. Las empresas carecen de salas de ventas para ofrecer sus productos, lo que las coloca en desventaja ante la competencia.
5. Los tipos de promociones no son agresivas ni constantes, esto puede provocar que los clientes sean atraídos fácilmente por la competencia, que si impulsa este tipo de estrategia.
6. La empresa (caso ilustrativo) no posee una estructura organizacional formal, que le permita definir áreas operativas y administrativas, basado en crear un área de ventas, a fin de concretar una cartera de clientes.
7. El mercado del sector calzado, posee una demanda no satisfecha, por tanto, los pequeños empresarios del programa, tiene clientes potenciales a quienes deben dirigir estrategias de mercado que aumenten su demanda.
8. Las pequeñas empresas, deberían contar con un documento que los oriente e integre todos los elementos que tienen injerencia sobre el desenvolvimiento del negocio, esto es formular un plan de negocios.

## RECOMENDACIONES

Como consecuencia de las anteriores conclusiones se obtuvieron las siguientes recomendaciones:

1. Buscar nuevos canales de distribución, que le permitan penetrar el mercado nacional de una forma más rápida, con la finalidad de aumentar la demanda de sus productos.
2. Diversificar los estilos de calzado de acuerdo a las tendencias, desarrollando líneas con estilo ejecutivo, para hombres y mujeres.
3. Mantener los precios, ya que estos son competitivos, y buscar desarrollar nuevas líneas de calzado a costos más bajos que la competencia, con los mismos estándares de calidad.
4. Indagar sobre los costos y requisitos a cumplir, para alquilar un local que este ubicado en un centro comercial con mayor cantidad de afluencia de personas, con el fin de aperturar una sala de ventas.
5. Se recomienda el diseño de estrategia publicitaria agresiva, por medio de redes sociales, a fin de atraer clientes que conozcan sus productos, además definir promociones específicas para determinadas temporadas altas del año.
6. Diseñar una estructura organizacional, funcional que le permita el flujo adecuado de operaciones, administrativas y de ventas, dándole un mayor impulso al área de ventas que le otorgue más responsabilidades y recursos, tecnológicos humanos, entre otros.
7. Para incursionar dentro del mercado los pequeños empresarios, deben establecer alianzas estratégicas que les permitan competir en el mercado actual y obtener los recursos financieros para impulsar estrategias mercadológicas de impacto.
8. Elaborar un plan de negocios que sirva como guía para la empresa y le permita evaluar nuevas opciones de negocio.



### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO, PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES, DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de plan de negocios para las pequeñas empresas de calzado, ubicadas en el Municipio de San Salvador, pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación, a fin de plantear ideas de negocios que les permitan sostenibilidad y crecimiento.

##### **2. Objetivos Específicos**

- ✓ Considerar el entorno interno y externo de la empresa para definir estrategias de mercadeo y corporativas.
- ✓ Aplicar una mezcla de marketing orientada a la búsqueda de nuevos segmentos o nicho de mercado.
- ✓ Formular proyecciones de ventas, costos y gastos.
- ✓ Proponer una estructura organizacional formal, así como políticas para el área administrativa, comercial y de producción, que permitan a la empresa tomar decisiones.

## B. RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de negocios ha sido formulado, para la pequeña empresa Industrias Mariana's, que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado para damas y caballeros principalmente.

Desde el año 2009 la empresa ha estado adscrita al Programa de Paquetes Escolares, promovido por el Ministerio de Educación, al cual ha entregado hasta 20,000 pares de zapatos al año.

Por otra parte, Industrias Mariana's, produce y comercializa 450 pares de calzado mensuales, para satisfacer la demanda de los clientes fuera del programa.

Debido a la incertidumbre y riesgo sobre la continuidad del Programa de Paquetes Escolares, por probables cambios en las políticas de gobierno en un futuro próximo. Bajo este criterio se propone para su crecimiento y sostenibilidad un Plan de negocios del cual se resaltan los siguientes aspectos:

1. En aspectos de organización y dirección la propuesta está sustentada en ampliar la filosofía organizacional de la empresa, en vista que esta, no cuenta con estructura organizacional formal, por ello se elaboró un Organigrama, que contiene los cargos requeridos y el detalle de las funciones de cada uno de los empleados. Así mismo, se proponen políticas para el área Administrativa, Comercial y de Producción.
2. El plan de operaciones parte de que la empresa tiene una capacidad de producción descrita anteriormente; partiendo de esto se vuelve necesario proponer: la descripción del proceso de producción, flujograma y una redistribución de la maquinaria en la planta, que les permitirá tener eficiencia en esta.
3. El plan de marketing contempla estrategias, fundamentadas en cuatro variables, conocidas como las 4 P, (producto, precio, plaza y promoción,) describe a los responsables y el costo aproximado para que cada una de estas sean ejecutada. Asimismo, las estrategias están delimitadas a corto y largo plazo.

4. De las estrategias propuestas a corto plazo se destaca como la más importante la Plaza, para lo cual se brindan opciones para la apertura de una sala de ventas en San Salvador, así mismo, detalla los recursos necesarios para su implementación.
5. En el aspecto económico financiero, el plan exige una inversión de \$ 19,675.00, que será financiada en la distribución siguiente: el 76% será la aportación del propietario y un 24% financiado mediante la banca comercial.
6. El flujo de caja o efectivo refleja que durante los tres años, se obtienen valores positivos, y son los siguientes: \$ 23,422.40, \$ 24,053.98 y \$ 24,588.95 respectivamente.
7. En cuanto al Estado de Resultados proforma, también presenta utilidades del ejercicio positivas para los tres años: \$ 19,936.63, \$ 20,342.64 y \$ 20,748.66.

Finalmente se considera que realizando las estrategias contenidas en el Plan de Negocios se podrá lograr una tendencia de crecimiento y sostenibilidad en las operaciones de Mariana's.

### C. PERFIL DE LA EMPRESA

Razón social:	Juan Antonio Cortez Iraheta
Nombre Comercial:	INDUSTRIAS MARIANA´S
Tamaño de la empresa:	Pequeña Empresa
Teléfono	2130-7745
Correo Electrónico	<a href="mailto:industriasmarianas@gmail.com">industriasmarianas@gmail.com</a>
Página Web/Facebook	<a href="http://www.industriasmarianas.com">www.industriasmarianas.com</a>
Dirección:	Av. España, #610, Local 5, San Salvador.
Número de Registro de Contribuyente.	IVA: 123247-3

#### 1. Breve reseña y antecedentes

Industrias Mariana's inicio sus operaciones en el año 2001, con un pequeño taller ubicado en el centro de San Salvador. Siendo una pequeña empresa familiar de calzado en un mercado competitivo, tuvo un serio desafío porque a pesar de que sus productos eran de buena calidad, su mercado era muy reducido. Las oportunidades de crecer se abren con el inicio del Programa de Paquetes Escolares en el año 2009, manteniéndose a la fecha como proveedores de calzado en 42 centros escolares, ubicados en los departamentos de San Salvador, San Miguel, San Vicente y Usulután, representando estos centros el mayor mercado de la empresa. En algunos de estos lugares también ha logrado distribuir calzado casual para damas y caballeros, a través de ferias de emprendedores.

Pertenecer al programa le ha permitido obtener apoyo de CONAMYPE quien actuó como ente mediador con el Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO para la obtención de nueva maquinaria; asistencia técnica para desarrollo de Sitio Web; vinculación con PROESA para participación en el programa Paso a Paso. Todo este apoyo le ha brindado beneficios que le ha permitido ampliar el taller, crear 20 empleos fijos y 16 temporales, además de aumentar sus ingresos significativamente.

## 2. Filosofía Organizacional

La empresa Industrias Mariana's tiene muy claro dónde quiere llegar, por tanto, refleja sus aspiraciones y el tipo de entidad que quieren ser, a través de:




### a. Misión

Diseñar, producir y comercializar calzado de buena calidad y precio justo, con las mejores materias primas y estándares de calidad requerida, generando herramientas para el crecimiento laboral y humano en nuestro personal que garantice el crecimiento de nuestra empresa. Mediante procesos efectivos, realizados por personas capaces con principios y valores morales, alto sentido de compromiso y servicio, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

### b. Visión

Ser la empresa líder en diseño, fabricación y comercialización de calzado en el mercado nacional e internacional, con diseños innovadores y el uso de materias primas de buena calidad, que nos garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, asegurándonos el posicionamiento en el mercado y solidez. Formando así una red de mayoristas y promotores de ventas exitosos; esto en un ambiente de trabajo lleno de armonía, respeto y compañerismo, con personas preparadas y responsables donde, como parte de esta empresa, todos seamos triunfadores creando así la lealtad mutua.

### c. Valores

-  Integridad y Transparencia: Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.
-  Calidad: Ser eficientes y eficaces en el diseño y elaboración de calzado, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales.
-  Respeto y compañerismo: mantener un ambiente de armonía dentro y fuera de la empresa, cultivando valores y principios morales que nos permitan alcanzar el éxito colectivo.

### 3. Ampliación de la Filosofía Organizacional

En vista que la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, ni políticas, el grupo de investigación sugiere lo siguiente:

#### a. Políticas

##### Área de Producción

- ✚ **Política de Calidad:** Implementar un método de inspección del proceso de producción, desde el momento de la adquisición de materia prima, hasta el producto terminado.
- ✚ **Política de Producto:** Ofrecer a los clientes un calzado ya sea con diseño tradicional o novedoso, que brinde confort y satisfaga las necesidades del cliente.
- ✚ **Política de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Asumir el compromiso de implementar un plan de Higiene y Seguridad Ocupacional en el área de producción, comenzando por la señalización de las áreas de trabajo.

##### Área Comercial

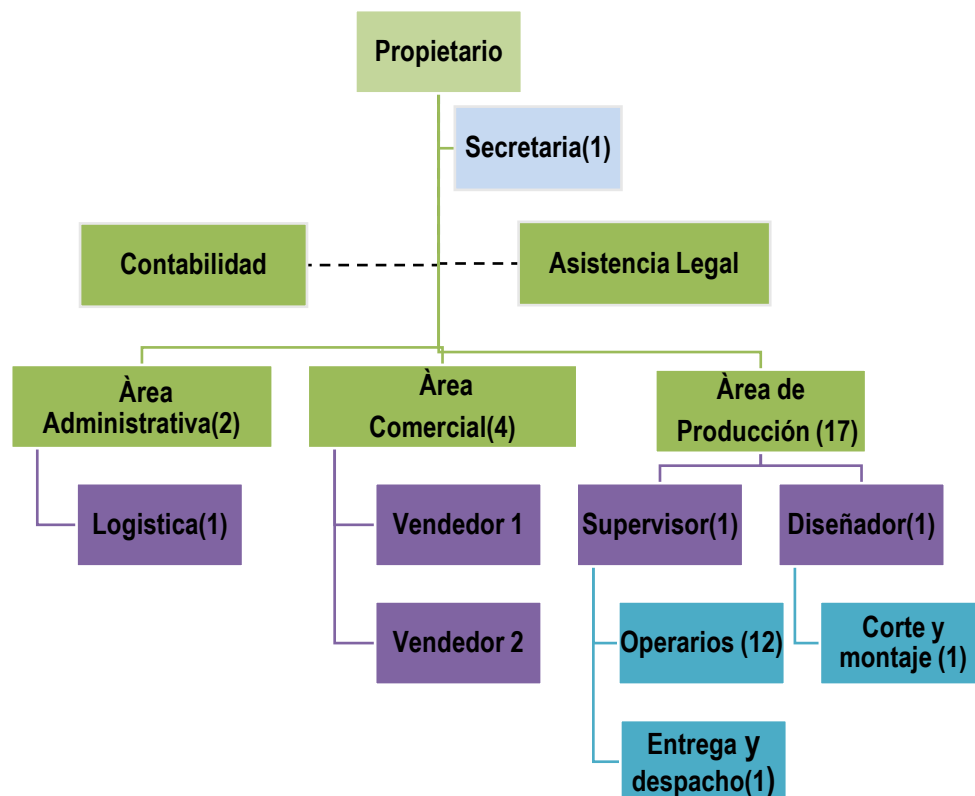
- ✚ **Política de Venta:** Establecer promociones, para evitar al máximo mantener productos obsoletos o desfasados.
- ✚ **Política de Pago:** Considerar los plazos para pronto pago a los distribuidores, a los vendedores y clientes directos.

##### Área Administrativa

- ✚ **Política de Gestión Oportuna:** Desarrollar planes de trabajo que permitan alcanzar las estrategias planteadas, evitar el desfase de tiempo en las metas de corto plazo, a través de planes de contingencia.
- ✚ **Política de Gestión Humana:** Generar un ambiente laboral favorable, de participación activa y sana convivencia, en el que se estimule el desarrollo individual, que conlleva el bienestar de la empresa.

### b. Estructura Organizacional propuesta

La empresa Industrias Mariana´s, carece de estructura organizacional, por lo tanto, se le propone el siguiente organigrama que incluye el detalle de las funciones de cada área.



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

SIMBOLOGÍA	
	Línea de autoridad o dependencia jerárquica
—	Líneas de dependencia funcional
-----	Líneas de asistencia técnica, asesoramiento o staff

### Detalle de Funciones

#### **Funciones de la secretaria**

- Archivar, recibir, registrar o despachar correspondencia
- Operar la máquina fotocopidora y fax.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior
- Toma mensajes y los transmite
- Atiende y suministra información a los clientes

Plaza: 1          Salario: \$305.00

#### **Funciones del Área Administrativa**

- Responsables de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- organización: Determina que tareas han de realizarse, quien las efectuará y donde se tomarán las decisiones.
- Liderazgo: Incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Plaza: 2          Salario: \$400.00

#### **Funciones del supervisor**

- Supervisar el proceso de producción en todas sus fases.
- Vigilar que el proceso de elaboración del calzado cumpla con la planificación prevista
- Establecer el control de calidad en cada lote de producción
- Verificar que el empaque se realice en las mejores condiciones

Plaza: 1          Salario: \$350.00



### Funciones del Diseñador

- Diseñar los modelos de acuerdo a lo solicitado
- Realizar los prototipos de las distintas tallas
- Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.
- Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y óptimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto

Plaza: 1            Salario: \$400.00

### Funciones de los Operarios

- Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo, cumplir con las tareas de corte asignadas de una manera pronta e impecable.
- Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos asignados ya que de esto depende el correcto desempeño de la maquinaria asignada.
- Realizar los cortes de materia prima de manera que no se desperdicie material por malas prácticas.
- Seguir normas de seguridad pertinentes a fin de evitar accidentes de trabajo.
- Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.



Plaza: 15            Salario: \$305.00

### Funciones de Asistencia legal:

- Representar y asesorar jurídicamente a la Empresa, en asuntos inherentes a su profesión y función.
- Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, administrativos y mercantiles de la Empresa.

Plaza: 1            Honorarios según tipo de servicio, debido a que es externo.

### **Funciones de Contabilidad**

- Realizar todas las labores de registro contable.
- Elaborar e interpretar los estados financieros.
- Presentar información financiera confiable y oportuna de acuerdo a las Normas de Información Financiera establecidas.

Plaza: 1            Honorarios según servicios, debido a que es externo.

### **Funciones de Logística**

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Llevar el registro de órdenes de compra, recibos y requisiciones de materiales

Plaza: 1            Salario: \$320.00

### **Funciones del Área Comercial**

- Capacitar a los vendedores, para obtener mejores resultados de ventas.
- Gestionar la cobranza.
- Fijar Precios y definir la política de descuentos.

Plaza: 4

Salario: Encargado \$400.00. Vendedor 1: \$305.00 y Vendedor 2: \$305.00

## **D. PLAN DE OPERACIONES PROPUESTO**

Debido a que se observó una mala distribución de la maquinaria, en la pequeña empresa objeto de estudio y a fin de crear un mejor flujo del proceso de producción del calzado, se proponen a la empresa del caso ilustrativo, la descripción del proceso y su correspondiente flujograma, así como, la distribución en la planta.

### **1. Proceso para la elaboración de calzado.**

Las pequeñas empresas productoras de calzado, en algunos casos realizan procesos artesanales para la elaboración de estos, en el caso de Industrias Mariana's, cuenta con maquinaria automatizada para la confección del calzado y otras actividades las realizan manualmente, dentro de estas se encuentran.

#### **a. Área de diseño (Paso 1)**

En esta área inicia con el diseño en un papel, por parte del diseñador. Posteriormente este diseño es pasado a cuero, teniendo el cuidado de al hacerlo se consideren las condiciones, de tal forma que no se tengan problema al momento del montado del calzado.

#### **b. Área de corte (Paso 2)**

Este procedimiento se realiza por medio de maquinaria, en unos casos se hace de forma manual. En esta área también se cortan la plantilla que llevará el calzado.

#### **c. Área de costura (Paso 3)**

Una vez cortada las piezas de cuero, se procede a unirlos mediante una máquina de coser todo tipo de cuero. De acuerdo al estilo del calzado son cosidas a mano, una vez realizada la costura se monta en la horma para moldear el calzado.

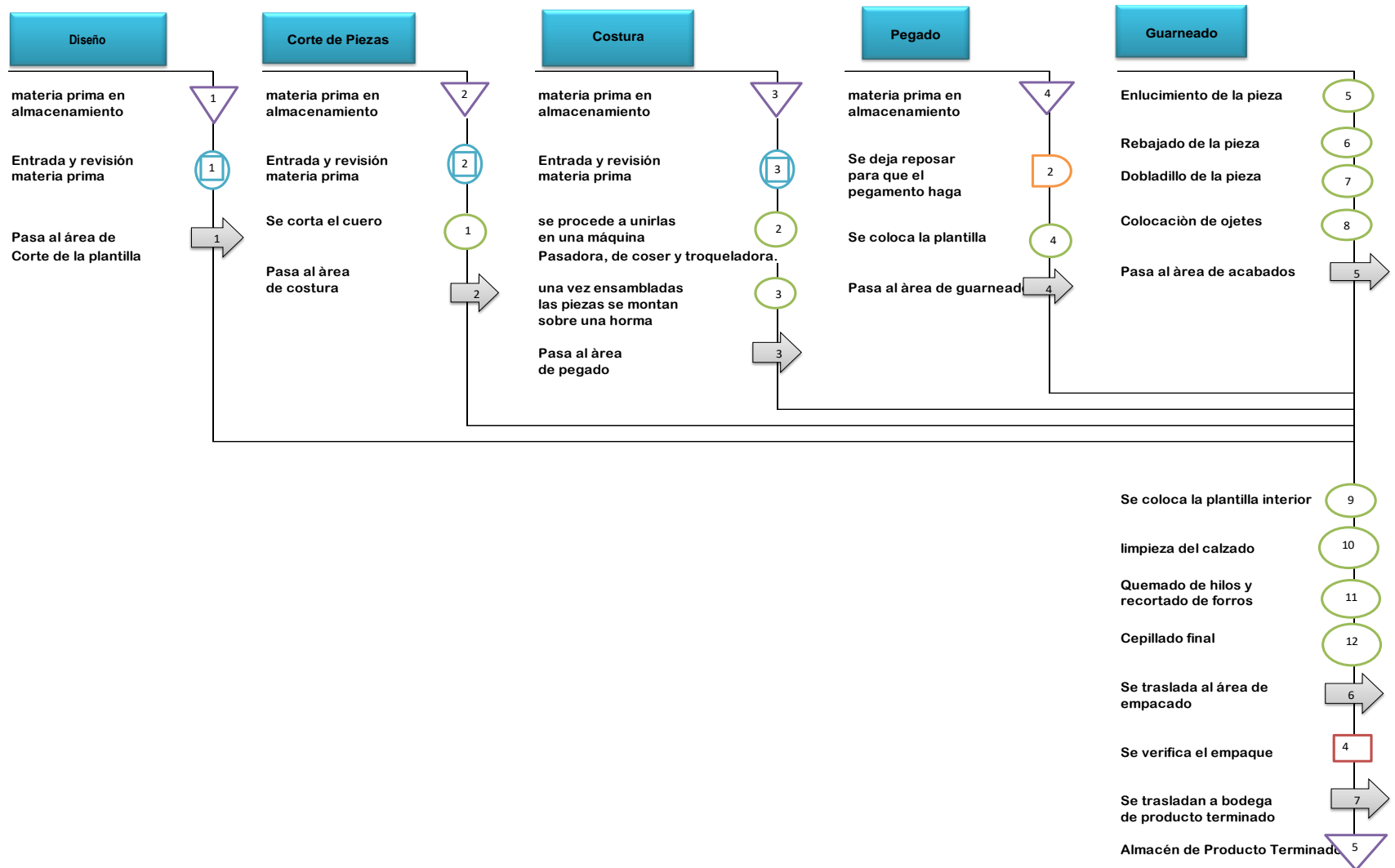
**d. Área de pegado (Paso 4 )**

Una vez cosida y ensambladas las piezas, se procede a pegar la plantilla y luego se coloca la suela del calzado, si la suela fue pegada con pegamentos es necesario dejarla reposar un tiempo prudencial para que el pegamento haga su función. Si el calzado ha de llevar algún tipo de adorno es en esta etapa donde se le deben adherir.

**e. Área de guarneado (Paso 5):**

Para finalizar la producción del calzado se coloca la plantilla interior, se realiza limpieza del calzado, quemado de hilos y recortado de forros, posteriormente un cepillado final, luego se traslada al área de empaçado, se verifica el empaque, se trasladan a bodega y Almacén de Productos Terminados.

## 2. Flujograma analítico integrado del proceso de producción propuesto



### 3. Diagramas del flujo del proceso propuesto

#### Paso 1

Cursograma Analítico												
Diagrama No.1			Hoja No.: 1 de 5			Resumen:						
Operario	Material	Cuero	Equipo	Actividades	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad:				Operación								
				Transporte		1						
				Espera								
				Inspección								
				Almacenamiento		1						
Método:		Actual:	Propuesto:	combinado		1						
				Distancia (m)								
Lugar: Área de Diseño				Tiempo (min.-hombre)								
Operario(s):			Ficha núm:1	Costo								
				Mano de obra								
Elaborado por:		Equipo de trabajo	Fecha: 12/07/2018	Material								
Aprobado por:		Equipo de trabajo	Fecha: 12/07/2018	Total		3						
No	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Materia prima en almacenamiento					○	⇒	D	□	▽	○	
2	Entrada y revisión de materia prima					○	⇒	D	□	▽	○	
3	Pasa al área de corte de la plantilla					○	⇒	D	□	▽	○	

#### Paso 2

Cursograma Analítico												
Diagrama No.2			Hoja No.: 2 de 5			Resumen:						
Operario	Material	Cuero	Equipo	Actividades	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad:				Operación		1						
				Transporte		1						
				Espera								
				Inspección								
				Almacenamiento		1						
Método:		Actual:	Propuesto:	combinado		1						
				Distancia (m)								
Lugar: Área de corte				Tiempo (min.-hombre)								
Operario(s):			Ficha núm:1	Costo								
				Mano de obra								
Elaborado por:		Equipo de trabajo	Fecha: 12/07/2018	Material								
Aprobado por:		Equipo de trabajo	Fecha: 12/07/2018	Total		4						
No	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Materia prima en almacenamiento					○	⇒	D	□	▽	○	
2	Entrada y revisión de materia prima					○	⇒	D	□	▽	○	
3	Se corta el cuero					○	⇒	D	□	▽	○	
4	Pasa al área de costura					○	⇒	D	□	▽	○	

**Paso 3**

Cursograma Analítico												
Diagrama No.3			Hoja No. 3 de 5			Resumen:						
Operario	Material	Cuero	Equipo	Actividades	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad:				Operación	2							
				Transporte		1						
				Espera								
				Inspección								
				Almacenamiento		1						
Método:		Actual:	Propuesto:	combinado		1						
				Distancia (m)								
Lugar: Área de costura				Tiempo (min.-hombre)								
Operario(s):			Ficha núm:1	Costo								
				Mano de obra								
Elaborado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Material								
Aprobado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Total		5						
No	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Materia prima en almacenamiento					○	⇒	D	□	▽	⊙	
2	Entrada y revisión de materia prima					○	⇒	D	□	▽	⊙	
3	Se procede a unir las en una máquina pasadora, de coser y troqueladora					●	⇒	D	□	▽	⊙	
4	Una vez ensambladas las piezas se montan sobre una horma					●	⇒	D	□	▽	⊙	
5	Pasa al área de pegado					○	⇒	D	□	▽	⊙	

**Paso 4**

Cursograma Analítico												
Diagrama No. 4			Hoja No.: 4 de 5			Resumen:						
Operario	Material	Cuero	Equipo	Actividades	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad:				Operación		1						
				Transporte		1						
				Espera		1						
				Inspección								
				Almacenamiento		1						
Método:		Actual:	Propuesto:	combinado								
				Distancia (m)								
Lugar: Área de pegado				Tiempo (min.-hombre)								
Operario(s):			Ficha núm:1	Costo								
				Mano de obra								
Elaborado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Material								
Aprobado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Total		4						
No	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo				Observaciones		
1	Materia prima en almacenamiento					○	⇒	D	□	▽	⊙	
2	Se deja reposar para que el pegamento haga su función					○	⇒	D	□	▽	⊙	
3	Se coloca la plantilla					●	⇒	D	□	▽	⊙	
4	Pasa al área de guarnecido					○	⇒	D	□	▽	⊙	

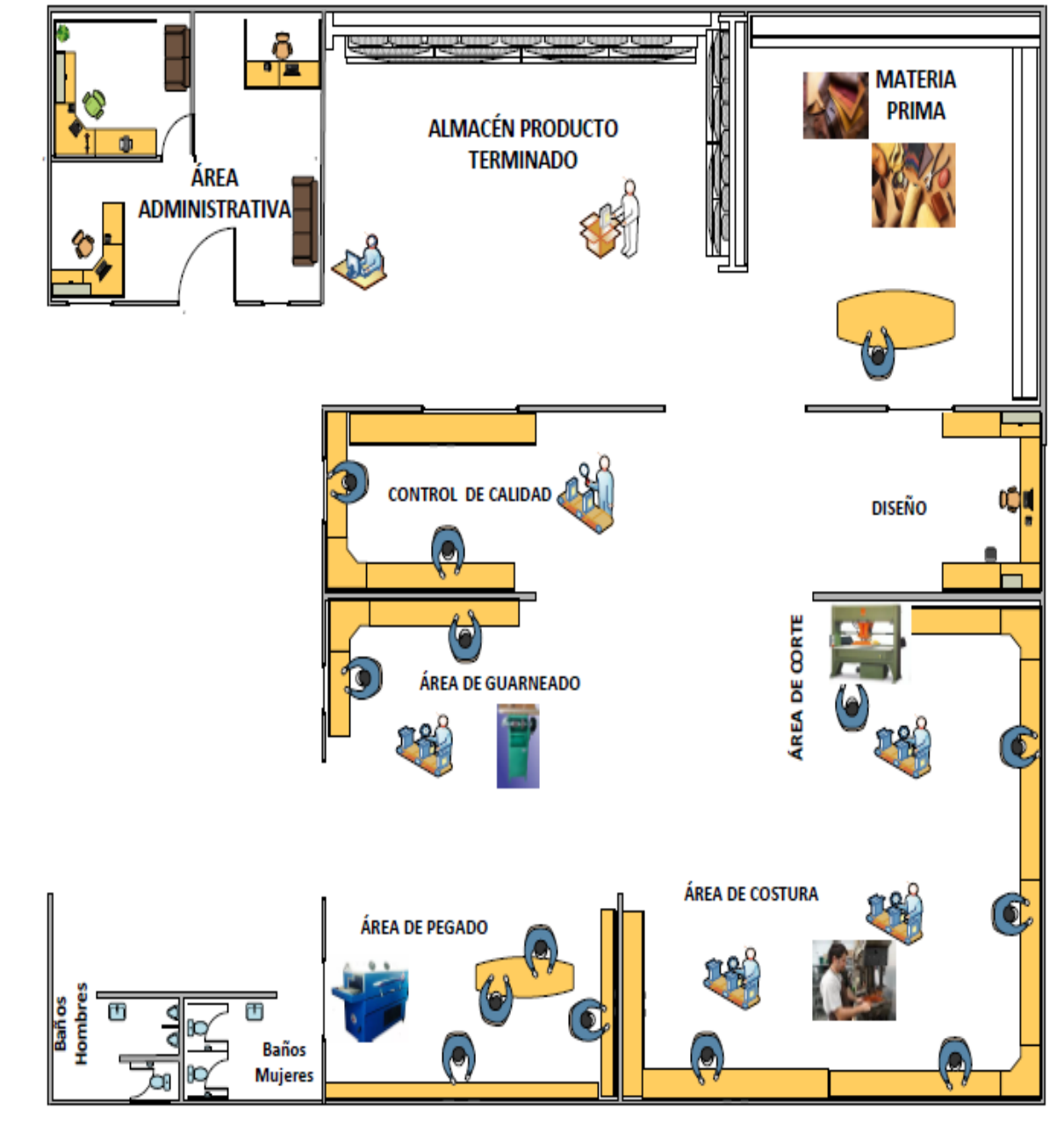
**Paso 5**

Cursograma Analítico												
Diagrama No.5			Hoja No.: 5 de 5			Resumen:						
Operario	Material	Cuero	Equipo	Actividades	Actual	Propuesta	Economía					
Actividad:				Operación		8						
				Transporte		3						
				Espera								
				Inspección		1						
				Almacenamiento		1						
Método:		Actual:	Propuesto:	combinado								
				Distancia (m)								
Lugar: Área de guameado				Tiempo (min.-hombre)								
Operario(s):			Ficha núm:1	Costo								
				Mano de obra								
Elaborado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Material								
Aprobado por:	Equipo de trabajo	Fecha:	12/07/2018	Total		13						
No	Descripción			Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones	
						○	⇒	D	□	▽	⊙	
1	Enlucimiento de la pieza					●	⇒	D	□	▽	⊙	
2	Rebajado de la pieza					●	⇒	D	□	▽	⊙	
3	Doblado de la pieza					●	⇒	D	□	▽	⊙	
4	Colocación de ojete					●	⇒	D	□	▽	⊙	
5	Pasa al área de acabados					○	⇒	D	□	▽	⊙	
6	Se coloca la plantilla interior					●	⇒	D	□	▽	⊙	
7	Limpieza del calzado					●	⇒	D	□	▽	⊙	
8	Quemado de hilos y recortado de forros					●	⇒	D	□	▽	⊙	
9	Cepillado final					●	⇒	D	□	▽	⊙	
10	Se traslada al área de empaclado					○	⇒	D	□	▽	⊙	
11	Se verifica el empaque					○	⇒	D	■	▽	⊙	
12	Se traslada a la bodega de productos terminados					○	⇒	D	□	▽	⊙	
13	Almacen de productos terminados					○	⇒	D	□	▽	⊙	



#### 4. Distribución física de las instalaciones propuesta

Debido a que en la visita realizada a la empresa se observó una mala ubicación y disposición de las máquinas, es por ello que se propone una redistribución en la planta que se presenta a continuación:



## E. PLAN DE MARKETING

### 1. Diseño de Estrategias de Marketing

Las siguientes estrategias podrían ser aplicables a cualquier pequeña empresa del sector calzado, en algunos casos no se requiere un gran presupuesto, si no trabajar con los recursos con los que se cuenta actualmente. Además, se debe de considerar que algunas estrategias son aplicables en el corto plazo y otras por su complejidad tomarán más tiempo para su ejecución. Partiendo de la matriz FODA, se diseñan las siguientes estrategias:

#### ANÁLISIS DOFA

<b>ESTRATEGIAS (FO) Ofensivas</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) Adaptativas</b>
1. Abrir una sala de ventas tomando en cuenta las exigencias del mercado.	1. Creación de slogan para identificar la marca y el producto
2. Planificar el lanzamiento de nuevas líneas de productos complementarios al calzado.	2. Proponer políticas de ventas
3. Establecer políticas de descuentos y revisar precios del mercado	3. Actualizar página web
4. Desarrollar catálogos, afiches o folletos	4. Realizar plan de charlas sobre medidas de higiene y seguridad ocupacional
5. Participar en ferias y eventos del sector	5. Elaborar procedimientos y funciones de marketing
6. Hacer uso del material POP en tienda y en venta a mayoristas	6. Implementar el registro y control de ventas
7. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores	7. Mejorar el control de calidad
<b>ESTRATEGIAS (FA) Defensivas</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) Supervivencia</b>
1. Despliegue de campaña publicitaria por medio de marketing directo.	1. descontinuar productos de baja rotación
2. Elaborar control de inventario de materia prima	2. Realizar campañas de remate
3. Buscar nuevos proveedores de materia prima en la región centroamericana	3. Descontinuar líneas de productos obsoletos
4. Establecer promociones en temporadas altas	
5. Adaptar sus productos al cliente, con nuevo nicho de mercado.	

a. **Ofensivas (FO)** (surgen de combinar las Fortalezas con las Oportunidades)

- ✓ **Expansión del negocio:** Realizar la apertura de una sala de ventas con el objetivo de tener un lugar donde se muestren los productos y se pueda tener mayor cobertura en el mercado. Las opciones de los lugares para apertura de tienda se detallan en el (anexo 6).
- ✓ **Desarrollar nuevas líneas:** Programar el lanzamiento de nuevos productos que sean complementarios, en este caso la empresa ya elabora cinchos, puede incursionar además con billeteras para damas y caballeros. Desarrollar la venta cruzada, se trata de una forma de introducir las nuevas líneas de productos, buscando que los clientes actuales al comprar un par de zapatos, se motiven a comprar un cincho de cuero o una billetera.
- ✓ **Realizar alianzas estratégicas:** Buscando opciones de empresas o almacenes para dar a conocer sus productos Ejemplos: Color moda, Siman- Prisma moda, Almacenes Bomba; Participar en ferias y eventos del sector de forma más frecuente y con nuevos productos, buscando apoyo de CONAMYPE para poder tener presencia en actividades que impulsan las PYMES en lugares como Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO), y dependencias de gobierno.
- ✓ **Lograr nuevos clientes:** este puede ser a través de un descuento especial o al obsequiar un producto promocional (el material POP<sup>36</sup>) Algunos ejemplos de material POP son los siguientes: Llaveros, relojes, calendarios, encendedores, bolígrafos, camisetas, alfombras, agendas personales o de escritorio, franelas, camisetas, tazas, vasos, etc. El material POP puede ser muy variado, depende del presupuesto, el perfil del cliente a que va dirigido, el tipo de producto, el ciclo de vida de la marca, etc. Además, implementar la modalidad de referidos, que consiste en la recomendación de alguien que conoce el producto para obtener un descuento especial en compra o ser acreedor de una oferta.

---

<sup>32</sup> El material POP ( Point of Purchase ) es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta, busca generar una permanencia de la marca recurriendo a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto.

**b. Defensivas (FA)** (Combinan las Fortalezas con las Amenazas)

- ✓ **Posicionar productos:** Consiste en el despliegue de campaña publicitaria por medio de marketing directo, se puede iniciar con una campaña promocional en Facebook que se puede difundir por los formatos siguientes: carrusel de publicidad, video ad, image photo ad; Posteriormente al tener una tienda establecida en un lugar se puede comenzar a repartir hojas volantes y colocar afiches, con mensajes que resalten la calidad del producto, antes que el precio.

También se puede hacer uso de los programas radiales, en una estación de radio, para promocionar la rifa de un par de zapatos entre la audiencia de un programa X.

- ✓ **Eficiencia en Costos:** Implementar un método que le permita identificar los costos que le generan costos primos y los costos indirectos de fabricación (agua, luz, combustible entre otros), para ejercer un control en el proceso productivo y tomar decisiones relacionadas a proveedores, capacitación de empleados y control de inventarios.

**c. Adaptativas (DO)** (Combinan las Debilidades con las Oportunidades)

El ambiente competitivo de la industria del calzado demanda creatividad, para desarrollar oportunidades a partir de las debilidades. De esta forma se tienen estrategias para:

- ✓ Diseño de slogan para identificar la marca y el producto
- ✓ Diseñar un catálogo de productos, para buscar desarrollar la logística de venta por catálogo impreso.
- ✓ Programar capacitaciones a personal: Realizar plan de charlas sobre medidas de higiene y seguridad ocupacional, para informar a los empleados sobre prácticas adecuadas de manejo de máquinas, y que hacer en caso de accidentes laborales y desastres naturales.

#### d. **Supervivencia (DA)** (Combinan las Debilidades con las Amenazas)

- ✓ Estas estrategias permiten evaluar indicadores de gestión, para tomar decisiones con respecto a: Descontinuar productos de baja rotación o ventas reducidas, si se tiene productos en la tienda de inventarios anteriores se deben realizar campañas de remate por temporadas o descontinuar líneas de productos obsoletos, por ya no ser innovadores.

## 2. **Mezcla de estrategias de marketing**

### a. **Estrategias de Corto Plazo**

#### 1. **PRODUCTO**

**Estrategia:** Creación de slogan para identificar la marca y el producto

**Objetivo:** Diseñar un slogan único y creativo a la empresa para que sea un punto de diferenciación ante la competencia.

**Táctica:** crear una frase que represente la marca y el producto y que a su vez se quede fácilmente en la mente del consumidor.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado Área Comercial. Se proponen algunos slogans para Industrias Mariana's (anexo 5).

**Estrategia:** Incursionar con nuevas líneas de calzado formal para caballeros

**Objetivo:** Ayudar al posicionamiento de los productos que ofrecen, para que sean conocidos en el mercado por la variedad de productos y estilos de calzado formal para caballero.

**Táctica:** Diversificar el producto, desarrollando nuevas líneas de calzado para caballeros, según las tendencias de la moda, temporadas, estilos y tomando en cuenta que la mayor parte de personas compran calzado para trabajar.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de diseño y encargado de producción.

**Estrategia:** Incluir artículos adicionales que den valor agregado al producto.

**Objetivo:** Garantizar la satisfacción al cliente durante la compra y post compra, de forma que el consumidor tenga confianza en los productos elaborados por Industrias Marianas.

**Táctica:** Incorporar valor agregado al calzado repuestos como: cintas, medias, tapa para tacón.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de área comercial.

**Estrategia:** Incluir nuevas características al producto, es decir incluir a las ya existentes mejoras o calidad diferente, en: suela, forro, planta o plantilla.

**Objetivo:** Utilizar materiales de calidad, que brinden seguridad, confort y comodidad al caminar de acuerdo al estilo del calzado.

**Táctica:** Buscar proveedores que suministren materiales diferentes a los ya existentes, por ejemplo, suelas hechas en gel o memory foam, para variar en cuanto a los materiales con que es fabricado el calzado, a fin de buscar siempre comodidad y la satisfacción del cliente.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de diseño, logística y de producción.



**Memory foam:** es una espuma de poliuretano. Esta espuma se adapta a la forma del cuerpo, disipando muy bien la presión, lo que hace que se emplee para distintas aplicaciones médicas y de descanso.

Figura ilustrativa de un estilo de calzado elaborado por la empresa, al que se sugiere colocarle platilla memory foam:



Fuente: Realizado por Grupo de Investigación

## 2. PRECIO

**Estrategia:** Realizar cambios en los rangos de precios del calzado de acuerdo a las fluctuaciones del mercado local.

**Objetivo:** Evitar establecer precios mayores a los de la competencia.

**Táctica:** Monitorear periódicamente el comportamiento de los precios de la competencia en el mercado, a fin de poder contrarrestarlos con estrategias de precios que ya hayan sido considerados en planes de contingencia para no improvisar ante dichas situaciones.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de área comercial y encargado de producción.

TIENDA	ESTILO DE ZAPATO	PRECIO
PAYLESS	Estilo con recortes, flats, sandalias, tipo botín 	Rango \$19.99-\$33.99
Lee-Shoes	Estilo femenino 	Rango \$15-\$35

<b>ADOC</b>	Estilo ejecutivo y casual femenino 	Rango \$14.99-\$78.99
<b>MD</b>	Estilo casual femenino 	Rango \$28.99-\$58.99

Fuente: Realizado por Grupo de Investigación

Estos precios se obtuvieron, por medio de la investigación realizada en centros comerciales (Plaza Centro y Metrocentro), a través de observación directa, evaluando características como: número de salas de ventas por empresa, precios y estilos.

**Estrategia:** Descuentos a los distribuidores, por pronto pago.

**Objetivo:** Aplicar a los distribuidores de calzado, descuentos especiales, a fin de mantener la fidelidad.

**Táctica:** Establecer un rango de descuentos que permita definir los porcentajes aplicables de acuerdo a montos de compra por mayor.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de área comercial.

<b>Montos mensuales</b>	<b>Porcentaje de descuento aplicado</b>
<i>Menos de \$ 500</i>	10%
<i>de \$ 501 a \$ 1000</i>	15%
<i>de \$ 1001 a \$ 1500</i>	18%

Fuente: Realizado por Grupo de Investigación



**Estrategia:** Establecer un control de inventarios de materia prima.

**Objetivo:** Satisfacer a los consumidores desde su primera visita.

**Táctica:** Mantener constantemente una revisión de inventarios, de tal manera que los consumidores tengan la seguridad de encontrar siempre todas las numeraciones y estilos que ellos buscan en toda la tienda.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Encargado de producción y logística.



Artículo:  
Método:

Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Existencias		
		Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

### 3. PLAZA

**Estrategia:** Abrir sala de venta en San Salvador, en una zona céntrica.

**Objetivo:** Distribuir el calzado producido

**Táctica:** Evaluar la opción de abrir una sala de ventas en Plaza Centro (Antiguo Simán) ubicada en San Salvador, que le permita a la empresa aumentar la demanda de sus productos. Por tanto, deberá considerar los siguientes requisitos para poder alquilar un local:

- a. Plaza centro se encuentra ubicada en la calle Rubén Darío, San Salvador San Salvador, para realizar la gestión de alquiler de locales, se contacta al teléfono 2250-5308 y luego mediante un correo electrónico envían los requisitos.
- b. El interesado debe llenar una hoja de solicitud sobre el perfil del negocio con la información completa acerca del negocio y fotografías de los productos o presentación de la marca, para



trasladar la información al Comité Comercial, para verificar la disponibilidad de espacios. (ver anexo 6 y plan de inversiones).

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de administración y de área comercial.

**Estrategia:** Establecer un nombre para la sala de venta.

**Objetivo:** Incorporar un nombre con el cual la empresa puede ser conocida e identificada fácilmente.

**Táctica:** Las pequeñas empresas fabricantes de calzado, carecen de salas de venta para ofrecer sus productos, lo que las coloca en desventaja ante la competencia, por lo que sin duda sería una oportunidad para Industrias Mariana's, que establezca un nombre específico para la sala de ventas, el cual debe cumplir con ciertos requisitos:

- ✓ Buscar un nombre que esté libre
- ✓ Analizar la competencia
- ✓ Pensar en nombres cortos
- ✓ Tratar de elegir nombres pronunciables
- ✓ Evitar el uso de caracteres que pueden generar confusión

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de área comercial y administrativa.

#### 4. PROMOCIÓN

**Estrategia:** Publicidad en Radio

**Objetivo:** Realizar publicidad en radio, con el objeto de dar a conocer los productos.

**Táctica:** Puede ser un segmento, donde la hora sea una estrategia para dar a conocer, la marca y el producto, puede ser en horas pico, donde las personas escucha más las radios, o algún programa donde sea para mujeres, si se promociona zapatos para damas, o programas para hombres.

## TARIFA RADIOS CORPORACIÓN ASDER POR SEGUNDOS

Concepto	Tiempo en Segundos	Descuento	Costo	N° de cuñas	Costo Mensual
Tarifa combinada transmisión en 2 emisoras	30"	5%	\$ 15.94	Derecho a 3 por programa	\$ 1,913.32
Tarifa combinada transmisión en 3 emisoras	30"	10%	\$ 15.11	Derecho a 3 por programa	\$ 1,813.20
Tarifa combinada transmisión en 4 emisoras	30"	15%	\$ 14.27	Derecho a 3 por programa	\$ 1,712.63

Fuente: página web corporación ASDER

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de área comercial y administrativa.

## b. Estrategias de Largo Plazo

### 1. PRODUCTO

**Estrategia:** Incursionar con líneas de productos complementarios al calzado.

**Objetivo:** Lograr el posicionamiento de nuevos productos, entre estos: carteras, billeteras y pulseras para ambos géneros.

**Táctica:** Diversificar el producto optimizando el material sobrante, para el caso que lo requiera tomando en cuenta que la mayor parte de personas buscan encontrar accesorios y productos complementarios al calzado que contenga variedad de diseños, colores, formas y empaques, con el objeto de tener una participación amplia en el mercado.



**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de administración, diseño y producción.

**Estrategia:** Incluir nuevas facilidades de pago.

**Objetivo:** Garantizar la seguridad y confianza del cliente al momento del pago, y evitar que los clientes dejen de comprar el producto, por no cargar efectivo en ese momento.

**Táctica:** Evaluar la solicitud de afiliación a red post con una entidad bancaria para tarjetas de crédito y débito. Se sugiere Banco Agrícola (Ver Anexo 7).

### Costo de Estrategia

Concepto	Costos	
	Mensual	Anual
Arrendamiento de terminal POS instalado con IVA incluido.	\$ 11.30	\$ 135.60

Tasa de comisión 3.50% establecida de acuerdo al tipo de comercio, que se le paga al banco adquiriente por el total de la facturación	Monto mínimo ventas mensuales	Pago de comisión mensual
	\$ 2.500.00	\$ 2.500 x 3.5% =\$ 87.50

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario y encargado de administración.

## 2. PRECIO

**Estrategia:** Establecer precios intermedios a los productos complementarios.

**Objetivo:** Lograr una rápida penetración en el mercado

**Tácticas:** Brindar un precio especial de introducción para hacer más atractivos los nuevos estilos lanzados al mercado.

Precios de referencia	
Billeteras para dama	Desde \$ 9.00 hasta \$ 24.00
Billeteras para caballero	Desde \$ 10.00 hasta \$ 24.00

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de producción y de área comercial.

### 3. PLAZA

**Estrategia:** Abrir otra sala de ventas en un Centro Comercial.

**Objetivo:** Ampliar la cobertura para los clientes consumidores de calzado, en un lugar con mayor afluencia de personas para obtener mayor cantidad de ingresos.

**Táctica:** Establecer una tienda en Centro Comercial Metrocentro, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- a. Visitar El Edificio del Grupo Roble que se encuentra ubicado en Boulevard Tutunichapa, costado Norte de Metrocentro, San Salvador, en dicha oficina se realiza cualquier gestión de alquiler de locales, los cuales varían de acuerdo a zona geográfica y tipo de centro comercial, debido a que el grupo, opera la cadena de centros comerciales tales como: Metrocentro, Multiplaza, Unicentro y El Paseo. El teléfono de contacto es 2505-6100.
- b. Cumplir con los requisitos establecidos en el Anexo 6, para ingresar en lista de espera.

**Responsable de ejecutar estrategia:** Propietario, encargados de administración y de área comercial

**Estrategia:** Implementar la venta por catálogo

**Objetivo:** Diseñar nuevos canales de distribución que permitan hacer llegar el calzado al cliente, por medio de un intermediario como vendedores por catálogo.

**Táctica:** Buscar vendedores, para que promuevan el producto desde cualquier lugar en el que se encuentren los consumidores y a su vez les brinden la confianza de entregarles el producto en el lugar pactado. Para definir esta estrategia se establecen los siguientes criterios:

- ✓ Los costos de impresión del catálogo se detallan en la siguiente tabla.

Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario	Total
Impresión de Catálogo	8	unidad	\$ 15.00	\$ 120.00

- ✓ El vendedor/a por catálogo deberá comprar el catálogo el cual tiene un valor de \$5.00.
- ✓ Como incentivo a la primera venta recibe una comisión del 25% por monto.

- ✓ La comisión del vendedor depende del monto de venta en dólares.

<b>Montos</b>	<b>Porcentaje de comisión aplicado</b>
<i>Menos de \$ 200</i>	entre 10% y 15%
<i>de \$ 201 en adelante</i>	20%

- ✓ El vendedor debe cancelar a la empresa el monto total del pedido realizado, en el momento de la entrega del producto.
- ✓ Se da al vendedor un mes para cambio de tallas, siempre y cuando el calzado no este sucio o dañado por uso y no por defecto de fábrica. Así mismo si el cliente elige otro modelo debe pagar la diferencia.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área comercial.

#### 4. PROMOCIÓN

**Estrategia:** Obsequiar promocionales por la compra de determinados productos.

**Objetivo:** Implementar el marketing POP, cuando haya celebración de aniversario en la tienda, o eventos especiales.

**Táctica:** indagar precios de los productos promocionales, los cuales pueden ser lapiceros, llaveros, calendarios, agendas y camisetas; alusivas al producto.

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<i>calendarios</i>	100	unidad	\$ 0.75	\$ 75.00
<i>agendas</i>	25	unidad	\$ 2.00	\$ 50.00
<i>llaveros</i>	100	unidad	\$ 0.25	\$ 25.00
			<b>Total</b>	<b>\$ 150.00</b>

Para ejecutar dicha estrategia se presentan algunos ejemplos de productos promocionales que se podrían obsequiar.



**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área comercial.

**Estrategia:** Mantener promociones existentes y evaluar nuevas opciones

**Objetivo:** Lograr que los consumidores realicen compras repetitivas, creando en ellos una necesidad de compra.

**Táctica:** Crear viñetas y colocárselas a los productos dando a conocer promociones, tales como el 2x1, el segundo par a mitad de precio, ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área comercial.

Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Precio unitario	Total
Viñetas	100	unidad	\$ 0.15	\$ 15.00

**Estrategia:** Desarrollar herramientas publicitarias impresas y actualizar las digitales.

**Objetivo:** Incrementar la cobertura publicitaria y de esa manera poder abarcar a todos los consumidores.

**Tácticas:** Indagar precios sobre este tipo de publicidad, las cuales pueden ser: hojas volantes, banners y folletos, con el objetivo de promover estilos de calzado nuevos y existentes.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área comercial.

### 3. Estrategias Corporativas

Para alcanzar la estrategia corporativa de posicionar la empresa de calzado Industrias Mariana's, donde se destaque la calidad y el diseño; Es necesario valorar los siguientes puntos:

#### a. Estrategias de Integración Vertical

**Objetivo:** Expandirse en el mercado nacional.

**Integración vertical hacia adelante:** Salas de venta en diferentes puntos del país, para satisfacer la demanda.

**Integración vertical hacia atrás:** Establecer un proveedor de materia prima de cuero, para ahorrar costos y disponer de materiales. Atendiendo el nicho de mercado, que prefiere la calidad del zapato de cuero al sintético importado de China.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Propietario, Encargados de administración y área comercial.

#### b. Estrategias de Mercado

**Penetración:** Crear área de ventas y aumentar su participación en el mercado.

**Estrategia:** Establecer una ruta de venta para los vendedores.



**Objetivo:** Expandir el producto de calzado en todo el territorio nacional.

**Táctica:** Conformar un equipo de ventas, este puede estar conformado por 2 vendedores, que estén 100% enfocados en la promoción y venta de productos de la empresa. Dentro de esta estrategia, se puede realizar un mapeo marcando las rutas para cada vendedor, identificando a los clientes por su categoría y ubicación geográfica.

La categorización de los clientes, está representada por los siguientes colores como se detalla:

- Cliente "A"
- Cliente "B"
- Cliente "C"



Cada cliente será ubicado dentro del mapeo y se determinará la ruta, que utilizará cada vendedor para realizar la visita.

**Establecimiento de Ruta:** En este aspecto sugerimos establecer visitas mensuales y por departamento.

INDUSTRIAS <i>Mariana's</i>							
Ruta de visita Mes _____ Año _____							
Nombre del vendedor	Área Geográfica	Departamento	Dirección	Nombre del Cliente	Código de zapato	Cantidad de pares	Fecha de visita
Vendedor 2	Occidente	Santa Ana					
		Ahuachapán					
		Sonsonate					
Vendedor 1	Central	Chalatenango					
		San Salvador					
		La Libertad					
		Cabañas					
		La Paz					
		Cuscatlán					
		San Vicente					
Vendedor 2	Oriente	Morazán					
		San Miguel					
		Usulután					
		La Unión					

El siguiente cuadro muestra el gasto en combustible estimado por un vendedor, si ejecuta la ruta designada, para reflejar el costo de dicha estrategia:

Gastos en ruta de venta	Mensual	Anual
Combustible	\$ 65.00	\$ 780.00

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área de logística.

### c. Estrategias de Diferenciación

**Objetivo:** Evaluar opciones para nuevo nicho de mercado y venta masiva.

**Para nichos:** Producir el calzado enfocado en mujeres con gustos exigentes y poder adquisitivo.

**Para venta masiva:** Estandarizar los procesos de producción en calzado masculino, para aumentar la capacidad de producción.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración y área comercial.

### d. Implementación Administrativa

**Planeación:** Siguiendo la misión y visión de la empresa, es necesario establecer metas, objetivos, acciones y estrategias para alcanzarlos, lo que requiere una constante toma de decisiones

**Organización:** Reestructurar el área administrativa, ventas y producción, para que los recursos humanos de la organización colaboren en el cumplimiento de las metas establecidas, incluyendo capacitar al personal de todas las áreas de la empresa.

**Dirección:** influenciar y facultar a las y los empleados de la empresa para que participen en el logro de objetivos.

**Control:** Evaluar y corregir el desempeño individual y organizacional para que se acople a las directrices trazadas anteriormente.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración.

### e. Implementación funcional

**Finanzas:** el área administrativa debe gestionar los recursos económicos que se necesitan, para evitar que los procesos se detengan por falta de fondos y cubrir riesgos.

**Recursos Humanos:** Dotar al personal de las herramientas necesarias según su área de desempeño, capacitar al personal para potenciar sus habilidades y mantener su fidelidad, para lograr los objetivos que producirán un beneficio a la empresa y sus trabajadores.



**Operaciones:** se debe mejorar todos los procesos de elaboración de calzado, desde el momento del diseño, elaboración y comercialización.

**Tecnología:** El soporte técnico para la página web y la realización de campañas publicitarias a través del marketing digital son necesarios para el crecimiento de la empresa y lograr un posicionamiento en el mercado.

**Responsable de ejecutar la estrategia:** Encargados de administración, producción y área comercial.

## F. ASPECTOS ECONÓMICO - FINANCIEROS

En este apartado se presentan factores relativos a ingresos, costos e inversiones, tanto históricas como proyectadas, así como las pertinentes inversiones requeridas, para el Plan de Negocios y su correspondiente financiamiento.

### 1. Pronóstico de Ventas

A partir de las ventas históricas de acuerdo a pedidos, por línea del calzado de Industrias Mariana's, se presenta la tabla con las ventas por trimestres, durante un año y bajo los siguientes criterios.

- ✚ Se han considerado únicamente las líneas de calzado, que no están incluidos en el Programa de Paquetes Escolares.
- ✚ Las cantidades históricas tomadas en cuenta para la proyección de ventas, son la totalidad de los pedidos solicitados por los clientes de Industrias Mariana's.

#### VENTAS HISTÓRICAS EN UNIDADES

No.	Concepto	Período			
		trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4
1	Código María José	155	157	155	158
2	Código mamita	115	116	115	117
3	Código Astrid	340	343	340	347
4	Valentina	400	404	400	408
5	Código Abril	290	293	290	296
6	Código Deniss	42	42	42	43
7	Código Sanders	55	56	55	56
8	Zapato escolar	195	197	195	199
	<b>Total de unidades Trimestrales</b>	<b>1592</b>	<b>1608</b>	<b>1592</b>	<b>1624</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 2. Aplicación de mínimos cuadrados

Tomando los datos anteriores se procede a desarrollar la fórmula de los mínimos cuadrados, con el objeto de obtener la proyección de ventas por trimestres, para el periodo de tres años.

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

Dónde:

a: Representa la intersección de la recta

b: Pendiente de la recta

y: Es la proyección de ventas que se desea conocer

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

Trimestre	Ventas en Unidades(Y)	X	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	1,592	1	1,592	1	2,534,464
2	1,608	2	3,216	4	2,585,664
3	1,592	3	4,776	9	2,534,464
4	1,624	4	6,496	16	2,637,376
<b>Total</b>	<b>6,416</b>	<b>10</b>	<b>16,080</b>	<b>30</b>	<b>10,291,968</b>

$$a = \frac{(\sum X^2)(\sum Y) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Sustituyendo el total de la sumatoria en la fórmula se encuentra la pendiente de la recta y su correspondiente intersección.

$$a = \frac{192,480 - 160,800}{120 - 100}$$

$$b = \frac{64,320 - 64,160}{120 - 100}$$

$$a = \frac{31,680}{20}$$

$$b = \frac{160}{20}$$

$$a = 1,584$$

$$b = 8$$

### 3. Proyección de ventas

Después de la aplicación de la fórmula se obtuvieron los datos siguientes:

Ventas Proyectadas en trimestres			Sumatoria en años	
Ventas	Unidades	Trimestre	Año	Unidades proyectadas
Y=	1,624	Trimestre 5	Año 1	6,544
Y=	1,632	Trimestre 6		
Y=	1,640	Trimestre 7		
Y=	1,648	Trimestre 8		
Y=	1,656	Trimestre 9	Año 2	6,672
Y=	1,664	Trimestre 10		
Y=	1,672	Trimestre 11		
Y=	1,680	Trimestre 12		
Y=	1,688	Trimestre 13	Año 3	6,800
Y=	1,696	Trimestre 14		
Y=	1,704	Trimestre 15		
Y=	1,712	Trimestre 16		

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

### 4. Precio Promedio

Antes de calcular las ventas en dólares, se calculó un promedio de precios de las diferentes líneas de calzado, las cuales se detallan a continuación:

No.	Concepto	Precio Unitario
1	Código María José	\$ 12.00
2	Código mamita	\$ 15.00
3	Código Astrid	\$ 30.00
4	Valentina	\$ 12.00
5	Código Abril	\$ 30.00
6	Código Deniss	\$ 25.00
7	Código Sanders	\$ 30.00
8	Zapato escolar	\$ 18.00
		\$ 172.00/8
<b>Promedio</b>		<b>\$ 21.50</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

### a. Ingresos monetarios

Para obtener el ingreso por las ventas para los tres años, se multiplicaron las unidades a vender por el precio promedio, a fin de obtener el valor en dólares, correspondiente a las ventas de cada año.

Periodo de tiempo	Unidades	Precio Promedio	Ventas en dolares
Año 1	6,544	\$ 21.50	\$ 140,696.00
Año 2	6,672	\$ 21.50	\$ 143,448.00
Año 3	6,800	\$ 21.50	\$ 146,200.00

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 5. Costos de Producción

Para realizar los cálculos de los Costos de Producción, se establece los siguientes criterios:

- ✓ Se retomaron las ventas proyectadas, que dividido entre el monto de \$ 360,000.00, de las ventas históricas de Industrias Mariana's, que incluye el suministro del calzado al Mined, se obtuvo el porcentaje que afecta los costos de producción:

CONCEPTO	VENTAS	PORCENTAJE
Ventas históricas	\$ 360,000.00	
Proyección año 1	\$ 140,696.00	39%
Proyección año 2	\$ 143,448.00	40%
Proyección año 3	\$ 146,200.00	41%

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

- ✓ Los porcentajes obtenidos representa el valor afectado al costo de producción para cada uno de los años a proyectar en el flujo de efectivo.

Se tomó en consideración el 39% para afectar los siguientes aspectos en el año 1:

- ✓ Para los cálculos de la Mano de Obra Directa, se utilizó el monto anual de \$ 61,210.11 correspondiente a la planilla que refleja el salario neto del supervisor y operarios los cuales están tomados de tarifas vigentes (anexo 8).

- ✓ De las cuentas consumo de materia prima y materiales indirectos del Estado de Resultado de Mariana's, brindado por CDMYPE, se obtuvieron los montos respectivos a estas cuentas.
- ✓ Los aportes patronales de la supervisión y operarios, para los CIF, fueron tomados de la planilla correspondiente.
- ✓ El resto de cuentas se desglosa en tabla correspondiente de los CIF (anexo 8).

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>MOD</b>	\$ 1,989.33	\$ 23,871.94
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$ 4,344.13	\$ 52,129.51
<b>CIF</b>	\$ 1,312.86	\$ 15,754.36
<b>Total de Costo de producción</b>		<b>\$ 91,755.81</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 6. Costo de Venta

Para efectos de cálculo del costo de venta para el año 1, fue elaborado bajo los siguientes parámetros:

- ✓ El valor \$ 31,597.68, correspondiente al inventario inicial, tomado del Balance General, del año 2016.
- ✓ El monto de \$ 34,757.45 corresponde al inventario final, incrementado en un 10% del valor del inventario inicial, siendo este el inventario final deseado.

<b>Costo de Ventas</b>	
Inventario inicial de artículos terminados	\$ 31,597.68
Más: costo de producción terminada	\$ 91,755.81
Igual: productos disponibles para la venta	\$ 123,353.49
Menos: inventario final de artículos terminados	\$ 34,757.45
<b>= Costo de venta</b>	<b>\$ 88,596.04</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación



## 7. Gastos de administración, venta y financieros.

Para la realización de los cálculos respectivos a Gastos de Administración, Ventas y Financieros se tomó en cuenta para el año 1, los siguientes parámetros.

### En Administración:

- ✓ El salario del propietario y su respectivo aporte patronal se tomó de los datos de la planilla detallados en (anexo 8).
- ✓ La papelería, honorarios, cuota de suscripción en la prensa escrita, agua, artículos de limpieza, Telecomunicaciones, fueron datos estimados por el grupo de investigación.
- ✓ El monto del alquiler, fue determinado según porcentaje detallado en la tabla, procedente del Estado de Resultado proporcionado por CDMYPE (anexo 8).
- ✓ Para la renovación de la Matrícula de Comercio, se detalla anual, debido a que esta se renueva una sola vez en el año.

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Sueldos y Salarios	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Cuota Patronal ISSS	\$ 37.50	\$ 450.00
Cuota Patronal AFP	\$ 38.75	\$ 465.00
Papelería y Útiles	\$ 2.50	\$ 30.00
Renovación de Matrícula de Comercio		\$ 17.14
Cuotas y Suscriptores	\$ 7.50	\$ 90.00
Honorarios	\$ 32.50	\$ 390.00
Alquiler (10% del total del alquiler \$ 5,280.00)	\$ 44.00	\$ 528.00
Depreciación de computadoras		\$ 555.13
Agua	\$ 15.00	\$ 180.00
Artículos de limpieza	\$ 4.02	\$ 48.20
Energía eléctrica	\$ 32.25	\$ 386.96
Comunicaciones	\$ 35.00	\$ 420.00
<b>Total de Gastos de Administración</b>	<b>\$ 749.01</b>	<b>\$ 9,560.43</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

### En Ventas:

- ✓ El salario del encargado de comercialización y su respectivo aporte patronal se tomó de los datos de la planilla, detalladas en (anexo 8).
- ✓ Para la energía eléctrica, fueron datos estimados por el grupo de investigación.
- ✓ En cuanto al mantenimiento de vehículos por el valor de \$ 1,092.23, se obtuvo del Estado de Resultado (anexo 8), el cual fue multiplicado por la cantidad de 3 vehículos, ya que el propietario manifestó poseerlos.
- ✓ Para el combustible se tomó en cuenta el dato establecido en el Estado de Resultado proporcionado por CDMYPE, en (anexo 8).

Gastos de Venta	Cantidad Mensual	Total Anual
Sueldos y salarios	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Aporte Patronal ISSS	\$ 30.00	\$ 360.00
Aporte Patronal Pensiones	\$ 31.00	\$ 372.00
Alquiler (10% del total del Alquiler \$ 5,280.00)	\$ 44.00	\$ 528.00
Combustible y Lubricantes	\$ 256.76	\$ 3,081.09
Reparación y Mantenimiento de Vehículos	\$ 273.06	\$ 3,276.69
Energía eléctrica	\$ 32.25	\$ 386.96
<b>Total Gastos de venta</b>	<b>\$ 1,067.06</b>	<b>\$ 12,804.74</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

### En Gastos Financieros

- ✓ Los intereses calculados, corresponden a la tabla de amortización (ver financiamiento).
- ✓ Las comisiones y seguros se han establecido con la entidad financiera elegida, para el caso específico Banco Agrícola (ver financiamiento).

<b>Gastos Financieros</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Comisiones (pago único por préstamo)		\$ 135.60
Intereses	\$ 67.80	\$ 813.60
Seguro	\$ 2.74	\$ 32.83
Pago de cuota (anualidad)	\$ 180.88	\$ 2,170.59
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 251.42</b>	<b>\$ 3,152.63</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 8. Inversión inicial y financiamiento

Estas inversiones derivan de las estrategias planteadas a corto plazo para la apertura de sala de venta y bajo los siguientes criterios:

- ✓ Debido a que el propietario de Industrias Mariana's, está dispuesto a invertir un monto aproximado de \$15,000, se ha realizado una distribución del 76% de aportación propia y un 24% de financiamiento externo.
- ✓ El Capital de Trabajo es una estimación de la cantidad de efectivo que se requiere para cubrir las operaciones de un mes, incluyendo la previsión del 20% de efectivo líquido sobre el monto determinado, tomando en cuenta que la empresa no otorga crédito a los clientes.
- ✓ El capital de trabajo fue calculado de la siguiente manera:

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>MENSUAL</b>
Efectivo Mínimo	\$ 1,902.00
Inventario de productos terminados	\$ 7,646.00
Gastos de administración	\$ 797.00
Gastos de venta	\$ 1,067.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11,412.00</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

Para la empresa Industrias Mariana's, se detallan los gastos mínimos requeridos para dar inicio a distribución del calzado, por medio de una sala de ventas ubicada, en las instalaciones de Plaza Centro, en San Salvador, lo cual se detalla:

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>			
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO PARA SALA DE VENTA</b>			
<b>Inversiones Fijas</b>	<b>Financiamiento</b>		<b>Total</b>
	<b>Propio (76%)</b>	<b>Externo Préstamo (24%)</b>	
Máquina registradora	\$ 228.00	\$ 72.00	\$ 300.00
Anaqueles	\$ 1,026.00	\$ 324.00	\$ 1,350.00
Estantes de metal	\$ 364.80	\$ 115.20	\$ 480.00
Módulo de recepción	\$ 304.00	\$ 96.00	\$ 400.00
Cajas para zapatos	\$ 538.08	\$ 169.92	\$ 708.00
Sillas de oficina	\$ 114.00	\$ 36.00	\$ 150.00
Sillas de espera	\$ 91.20	\$ 28.80	\$ 120.00
Espejos para calzado	\$ 257.64	\$ 81.36	\$ 339.00
Alfombras	\$ 152.00	\$ 48.00	\$ 200.00
Lámparas de pared	\$ 91.20	\$ 28.80	\$ 120.00
Empaques (bolsas personalizadas)	\$ 1,520.00	\$ 480.00	\$ 2,000.00
<b>Total de Inversiones Fijas</b>	<b>\$ 4,686.92</b>	<b>\$ 1,480.08</b>	<b>\$ 6,167.00</b>
<b>Gastos Adicionales</b>			
Anticipo de alquiler más 1ª cuota	\$ 1,368.00	\$ 432.00	\$ 1,800.00
Arrendamiento de terminal POS	\$ 8.59	\$ 2.71	\$ 11.30
Impresión de Catálogo	\$ 91.20	\$ 28.80	\$ 120.00
Viñetas	\$ 11.40	\$ 3.60	\$ 15.00
Promocionales	\$ 114.00	\$ 36.00	\$ 150.00
<b>Total gastos adicionales</b>	<b>\$ 1,593.19</b>	<b>\$ 503.11</b>	<b>\$ 2,096.30</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 8,673.19</b>	<b>\$ 2,738.90</b>	<b>\$ 11,412.10</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>			<b>\$ 19,675.40</b>

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 9. El financiamiento

Para la implementación del proyecto se hará uso de financiamiento externo, mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Mediante el estudio de la situación financiera de la entidad se tomó la decisión de adquirir financiamiento externo por medio de una entidad financiera.
2. Se estableció que solamente se financiará de manera externa \$ 4,800 para respaldar una proporción de la inversión inicial como gastos del capital de trabajo. El monto es más alto al que se necesita, porque se considera la comisión y el seguro de deuda, establecido por la entidad financiera.
3. Se estableció el respectivo análisis de la oferta de las entidades financieras en El Salvador y se tomó en cuenta factores como tasa de interés, así como que la tasa de interés que se contrate al principio no cambie a lo largo del plazo del mismo y el plazo para cancelar el préstamo. Mediante el análisis de las diferentes tasas que ofertan las entidades financieras se procedió a realizar la siguiente etapa.
4. Se eligió el Banco Agrícola de El Salvador, como una entidad financiera para financiar el proyecto, con una tasa nominal del 16.95% a un plazo de 3 años, para lo cual se elaboró tabla de amortización.

Préstamo	\$ 4,800.00
Tasa de interés	16.95%
Seguro de deuda	\$ 2.74 Mensual
Tiempo	3 años
Comisión	\$ 135.60

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Periodo	Saldo inicial	Intereses	Pago o Anualidad	Abono a capital o Amortización	Saldo
0	\$ 4,800.00				\$ 4,800.00
1	\$ 4,800.00	\$ 813.60	\$ 2,170.59	\$ 1,356.99	\$ 3,443.01
2	\$ 3,443.01	\$ 583.59	\$ 2,170.59	\$ 1,587.00	\$ 1,856.00
3	\$ 1,856.00	\$ 314.59	\$ 2,170.59	\$ 1,856.00	\$ 0.00

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 10. Flujo de efectivo

Para realizar el análisis del flujo de efectivo se utilizará el enfoque financiero y se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Dentro de los gastos Financieros, se encuentran intereses, seguro de deuda, comisión del préstamo y la correspondiente anualidad, que se detalla también en la tabla de amortización.
- ✓ Las cuentas proveedores, sueldos de producción y CIF, son afectados de acuerdo a los porcentajes establecidos al costo de producción (39%,40% y 41%).
- ✓ Para los gastos de venta y administración, se aplicó el método incremental, haciendo uso de un factor de crecimiento de 0.01937, calculado según promedio de ingresos por ventas anuales.

FLUJO DE EFECTIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	\$ 140,696.00	\$ 143,448.00	\$ 146,200.00
Efectivo total	\$ 140,696.00	\$ 143,448.00	\$ 146,200.00
<b>EGRESOS</b>	\$ 117,273.60	\$ 119,394.02	\$ 121,611.05
Proveedores (Compra de MP)	\$ 52,129.51	\$ 53,466.16	\$ 54,802.82
Sueldos Producción	\$ 23,871.94	\$ 24,484.04	\$ 25,096.15
Costos indirectos de Fabricación (CIF)	\$ 15,754.36	\$ 15,858.37	\$ 15,962.37
Gastos de Venta	\$ 12,804.74	\$ 13,052.80	\$ 13,300.85
Gastos de Administración	\$ 9,560.43	\$ 9,745.63	\$ 9,930.84
Gastos Financieros	\$ 3,152.63	\$ 2,787.01	\$ 2,518.02
<b>Saldo Neto de Efectivo</b>	\$ 23,422.40	\$ 24,053.98	\$ 24,588.95

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

## 11. Estado de resultados

En la realización de este estado financiero, se aplicó el método incremental para la proyección de cuentas de costos y gastos que a su vez afectan impuestos.

Para calcular el factor de crecimiento se obtuvo un promedio de las ventas por año, obtenidas anteriormente.

El porcentaje aplicado según el artículo 37 de la Ley de Impuesto sobre la Renta es del 25%.

<b>FACTOR DE CRECIMIENTO INTERNO POR AÑO</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Factor de crecimiento</b>
		1.019559902	1.019184652	1.019372277
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 140,696.00	\$ 143,448.00	\$ 146,200.00	<b>0.019372277</b>

Aplicando el factor de crecimiento anterior se obtiene el Estado de Resultados siguiente.

<b>Industrias Mariana's</b>				
<b>Estado de Resultados Pro forma</b>				
<b>Expresado en Dólares Estadounidenses</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	
Venta neta	\$ 140,696.00	\$ 143,448.00	\$ 146,200.00	
Menos				
Costo de ventas	\$ 88,596.04	\$ 90,312.35	\$ 92,028.66	
Utilidad Bruta	\$ 52,099.96	\$ 53,135.65	\$ 54,171.34	
Gastos de Operación	\$ 25,517.79	\$ 26,012.13	\$ 26,506.47	
Gastos de Administración	\$ 9,560.43	\$ 9,745.63	\$ 9,930.84	
Gastos de Venta	\$ 12,804.74	\$ 13,052.80	\$ 13,300.85	
Gastos Financieros	\$ 3,152.63	\$ 3,213.70	\$ 3,274.77	
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 26,582.17	\$ 27,123.52	\$ 27,664.88	
Impuesto Sobre la Renta	\$ 6,645.54	\$ 6,780.88	\$ 6,916.22	
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 19,936.63</b>	<b>\$ 20,342.64</b>	<b>\$ 20,748.66</b>	

Fuente: Realizado por grupo de Investigación

Las proyecciones para los tres próximos años a la iniciación de la propuesta, ofrecen resultados significativamente positivos; lo que demuestra que implementando las estrategias propuestas para Industrias Mariana's, aun prescindiendo del Programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación. Podrá lograr no solo sostenibilidad, sino mejorar sus ingresos económicos.

## **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

En el siguiente apartado se detalla los recursos necesarios que conllevan las estrategias propuestas en el literal E, a fin que la empresa considere las actividades que se deben realizar y el tiempo en que podrían ejecutarse, en caso que estas sean tomadas en cuenta.

A continuación, se detallan los tipos de recursos a utilizar:

### **1. Recurso Humano**

Es muy importante para la empresa, ya que se requiere de la participación de un determinado número de personas, según sea el caso y área que desarrollará la estrategia, entre estos se encuentran:

- ✓ Administrador
- ✓ Encargado de área comercial
- ✓ Encargado de logística
- ✓ Diseñador
- ✓ Supervisor de producción
- ✓ Vendedores tanto para sala de ventas, como para las rutas trazadas
- ✓ Operarios para el área de producción.



## **2. Recursos Materiales**

Se encuentran dentro de los bienes tangibles, que dispone la empresa y con los que desarrolla su trabajo, entre los cuales están:

- ✓ Instalaciones y/o oficinas
- ✓ Mobiliario y equipo
- ✓ Maquinaria
- ✓ Herramientas de trabajo
- ✓ Vehículos
- ✓ Materia prima.

## **3. Recursos Financieros**

Se refieren a la capacidad económica y monetaria de la empresa, es decir, al dinero (en efectivo) que posee la empresa proveniente de las ventas, dentro de las que se encuentran las aportaciones propias y las provenientes de préstamos a instituciones financieras, según se detalla:

El empresario aportará la cantidad aproximada de \$15,000.00 y financiará el resto por medio de un préstamo de \$4,800.00, haciendo un total de \$19,800.00, disponibles para poner en marcha una de las estrategias referente a la apertura de sala de venta.

A continuación, se detalla el resumen del Plan de implementación de las estrategias de Corto y Largo Plazo, proyectadas para la pequeña empresa Industrias Mariana´s.

#### 4. Resumen del Plan de implementación

En este apartado se presentan las diferentes estrategias propuestas para la pequeña empresa Industrias Mariana's, en la que señala a los responsables de ejecutarlas y los recursos necesarios para implementarlas.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
	Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos		
				Humanos	Materiales	Financieros
PRODUCTO	Crear un slogan para relacionar el producto con el logo y la marca	Enlistar ideas de slogan innovadores	Encargado de área comercial	x		
		Elegir el slogan acorde a los atributos del zapato	Encargado de área comercial	x		
	IncurSIONAR con nuevas líneas de calzado formal para caballero	Desarrollar líneas de calzado para personas que trabajan	Encargado de diseño	x	x	
		Elegir colores sobrios y materiales de alta calidad	Encargado de producción	x		
	Incluir artículos adicionales que den valor agregado al producto	Agregar al calzado repuesto como: cintas, medias, tapas para tacón.	Encargado de área comercial	x	x	x
	Incluir nuevas características al producto	Contactar proveedores que suministren diferentes tipos de suela, forro y plantillas	Encargado de diseño, Logística y producción.	x	x	x
	IncurSIONAR con líneas de productos complementarios al calzado.	Diversificar el producto, optimizando el material sobrante entre estos: (carteras, billeteras y pulseras para ambos géneros)	Propietario de la empresa, encargado de administración, diseño y producción.	x	x	
	Incluir nuevas facilidades de pago	Evaluar la solicitud de afiliación a red pos.	Propietario de la empresa y encargado de administración.	x		x

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
PRECIO	Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos		
				Humanos	Materiales	Financieros
	Realizar cambios en los rangos de precios del calzado de acuerdo a las fluctuaciones del mercado local.	Unificar los precios publicados en página web y Facebook	Encargado de área comercial.	x	x	
		Monitorear periódicamente el comportamiento de los precios de la competencia, para contrarestarlos.	Encargado de área comercial y producción.	x		
	Descuentos a los distribuidores por pronto pago	Establecer un rango de descuentos que permita definir los porcentajes aplicables de acuerdo a montos de compra por mayor.	Encargado de área comercial	x		
	Establecer un control de inventarios de materia prima	Realizar una revisión constante de estilos que se encuentran en la sala venta, tanto en exhibición como en bodega	Encargado de producción y logística.	x	x	
	Establecer precios intermedios a los productos complementarios	Brindar un precio especial de introducción a los productos: billeteras, cinchos, carteras entre otros.	Encargados de producción y área comercial	x		x

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
PLAZA	Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos		
				Humanos	Materiales	Financieros
Abrir sala de venta en San Salvador.		Evaluar las opciones brindadas sobre alquiler de locales en centros comerciales ubicados en zona céntrica de San Salvador	Propietario de la empresa, encargado de área comercial			x
		Adquirir mobiliario y equipo tecnológico para sala de ventas	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración			x
		Contratar personal para atención al cliente en sala de venta	Encargado del área de administración	x		x
Establecer un nombre para la sala de venta		Elegir un nombre que sea atractivo y no haya sido registrado	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración		x	
Implementar venta por Catálogo		Buscar vendedores para que promuevan el producto desde cualquier lugar en el que se encuentren los clientes potenciales.	Encargado de administración y área comercial	x		x

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
PROMOCIÓN	Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos		
				Humanos	Materiales	Financieros
	Publicidad en radio	Cotizar precios de cuñas radiales y escoger la tarifa más apropiada	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración			x
	Desarrollar herramientas publicitarias impresas y actualizar las digitales	Indagar precios sobre publicidad como: hojas volantes, banner's y folletos.	Encargado de área comercial y administración.	x		x
		Actualizar página web y cuenta de Facebook mostrando los estilos vigentes			x	
	Hacer uso de material POP en tienda y venta a mayoristas	Indagar precios de productos promocionales	Encargado de área comercial y administración.		x	x
		Establecer fechas para entrega de promocionales	Encargado de área comercial	x		
	Mantener promociones existentes y evaluar nuevas opciones	Implementar promociones como 2x1, segundo a mitad de precio, descuentos por temporada.	Encargado de área comercial y administración.	x	x	
		Diseñar viñetas para identificar promocionales de los productos.	Encargado de área comercial y administración.		x	

## 5. Consolidado de costos

<b>CONSOLIDADO DE COSTOS</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>	<b>Monto</b>
<b>Abrir una sala de venta</b>				<b>\$ 6,167.00</b>
Máquina registradora	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
Anaqueles	3	\$ 450.00	\$ 1,350.00	
Estantes de metal	6	\$ 80.00	\$ 480.00	
Módulo de recepción	1	\$ 400.00	\$ 400.00	
Cajas para zapatos	5900	\$ 0.12	\$ 708.00	
Sillas de oficina	2	\$ 75.00	\$ 150.00	
Sillas de espera	6	\$ 20.00	\$ 120.00	
Espejos para calzado	3	\$ 113.00	\$ 339.00	
Alfombras	8	\$ 25.00	\$ 200.00	
Lámparas de pared	6	\$ 20.00	\$ 120.00	
Empaques (bolsas personalizadas)	5000	\$ 0.40	\$ 2,000.00	
Contratar empleados	2	\$ 304.17	\$ 608.34	<b>\$ 608.34</b>
<b>Gastos Adicionales</b>				<b>\$ 4,438.93</b>
Anticipo de alquiler más 1ª cuota	1	\$ 900.00	\$ 1,800.00	
Arrendamiento de terminal POS	1	\$ 11.30	\$ 11.30	
Impresión de Catálogo	8	\$ 15.00	\$ 120.00	
Viñetas	100	\$ 0.15	\$ 15.00	
Combustible para ruta de venta		\$ 65.00	\$ 780.00	
Publicidad en radio			\$ 1,712.63	
<b>Promocionales</b>				<b>\$ 150.00</b>
Calendarios	100	\$ 0.75	\$ 75.00	
Agendas	25	\$ 2.00	\$ 50.00	
Llaveros	100	\$ 0.25	\$ 25.00	
<b>Montos Finales</b>				<b>\$ 11,364.27</b>

## 6. Cronograma

En los siguientes cronogramas se detallan las estrategias de corto y largo plazo, las que están planteadas para Industrias Mariana's, que podrían ser consideradas a partir de la entrega del presente Trabajo de Investigación.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN (Agosto 2018-Agosto 2019)																																																	
MES/SEMANA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
<b>ESTRATEGIA DE CORTO PLAZO</b>																																																	
Entrega de documento al Propietario de la empresa	■																																								Grupo de investigación								
Crear slogan para relacionar producto-logo-marca	■	■	■	■	■	■																																			Área Comercial y Propietario								
IncurSIONar con nuevas líneas de calzado formal para caballero					■	■	■	■	■	■	■	■																													Producción y Diseño								
Incluir nuevas características al producto					■	■	■	■	■	■	■	■																													Comercial								
Incluir artículos adicionales que den valor agregado al producto									■	■	■	■																													Diseño, logística y producción.								
Cambios en los rangos de precios del calzado de acuerdo a las fluctuaciones del mercado local.													■	■	■	■													■	■	■	■									Área comercial y producción.								
Descuentos a los distribuidores por pronto pago									■	■	■	■																	■	■	■	■									Área comercial								
Establecer un control de inventarios de materia prima			■																										■	■	■	■									Producción y logística.								
Establecer un nombre para la sala de venta	■	■	■	■	■	■																																			Propietario, área comercial y administración								
Abrir sala de venta en San Salvador.																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Propietario, área comercial y administración								
Publicidad en radio																													■	■	■	■					■	■	■	■	Propietario, área comercial y administración								

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN																			
AÑO/BIMESTRE	2019						2020						2021						RESPONSABLE
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
<b>ESTRATEGIA LARGO PLAZO</b>																			
Incurcionar con líneas de productos complementarios al calzado.		■			■			■			■			■			■		Propietario, administración, diseño y producción.
Incluir nuevas facilidades de pago	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Propietario, administración.
Establecer precios intermedios a los productos complementarios.			■						■						■				Producción y área comercial
Abrir otra sala de venta													■	■	■				Propietario, Administración y Comercial
Implementar venta por Catálogo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Administración y comercial
Hacer uso de material POP en tienda y venta a mayoristas			■		■				■		■				■		■		Área comercial y administración.
Mantener promociones existentes y evaluar nuevas opciones		■			■			■			■			■			■		Área comercial y administración.
Desarrollar herramientas publicitarias impresas y actualizar las digitales	■				■	■					■	■					■	■	Área comercial y administración.



## H. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Arroyo, J., & Nebelung, M. (2002). La micro y pequeña empresa en América Central. San José: PROMICRO/OIT.
- Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios (1era edición.). Lima: USAID. Páginas 34 y 35
- Kotler, P., & Cordova Just, A. (1996). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lambin, J., Sicurello, C., & Gallucci Calabrese, C. (2009). Dirección de marketing. México: McGraw-Hill.
- Pinson, L. (2003). Anatomía de un plan de negocio. Edición e Libro 2003, Página 2
- Muñoz Campos, R. (1995). Guía para trabajos de investigación. 3 era Edición. Editorial Artes Gráficos.
- Cejas, O., & Lanza, P. (2006) Dirección estratégica. Buenos Aires, Argentina, " Editorial: Nobuko, Pág. 160.
- Rodríguez Valencia, J., & Salto Rojas, A. (1997) Cómo aplicar la planeación estratégica ala pequeña y mediana empresa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). Metodología de la investigación. México, Editorial McGraw Hill
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). Administración (6ta. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Van Horne, J., Wachowicz Jr., J., & Pelcastre Ortega, G. (2002). Fundamentos de administración financiera (11a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.
- Van Horne, J., Wachowicz Jr., J., & Pelcastre Ortega, G. (2010). Fundamentos de administración financiera (13a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación

## TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- Aquino Flores, Katia Lisseth y otros; “Plan estratégico que contribuya al Funcionamiento, Desarrollo y Autosostenibilidad de la asociación comunal el manantial (ACM) ubicada en cantón platanillos, municipio de Quezaltepeque, departamento de la libertad”. San Salvador, El Salvador, UES 2015.
- Benítez Montenegro, Ana Lilian y otros; “Plan de Comercialización para los Micro y Pequeños Productores de Calzado que forman parte de La Base de Proveedores del Programa Paquetes Escolares, del Departamento de San Salvador”. Benítez Montenegro, Ana Lilian y otros; San Salvador, El Salvador, UES 2012.
- González Buitrago, María del Rocío y otros; “Posibles efectos en el mercadeo salvadoreño de la Gran Industria del calzado, frente al TLC con Estados Unidos” González Buitrago, María del Rocío y otros; San Salvador, El Salvador. UJMD 2004.
- Martínez Molina, Blanca Iduvina, y otros; “Plan de Merchandising para mejorar la Imagen a Tiendas de Calzado, Caso Práctico Calzado Calderón. San Salvador, El Salvador”. UJMD 2004.
- Menéndez Ruano, Cesia Beatriz y otros; Plan de negocios para las Pequeñas Empresas de Artesanías en el Municipio de Concepción de Ataco, Departamento de Ahuachapán. Caso Ilustrativo: Taller Artesanal Diconte Axul.” San Salvador, El Salvador, UES 2008.

## LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281.
- Código de Comercio de El Salvador, Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, Última modificación 8 de mayo de 2014,
- Código Tributario de El Salvador, Decreto Legislativo N° 230, de fecha 22 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349. Última modificación 9 de marzo de 2017.

- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa, Decreto Legislativo N° 667 de fecha 25 de Abr.2014, publicado en el Diario Oficial N° 190, tomo N° 1403 de fecha 20 de Mayo de 2014.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de Jul.1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, tomo N° 316 de fecha 31 de Jul.1992.
- Ley del Seguro Social, Decreto N° 1263, publicado en el Diario Oficial N° 226, tomo N° 161 de fecha 03 de Dic.1953.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de Dic.1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, tomo N° 333 de fecha 23 de Dic.1996.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de Dic.1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, tomo N° 313 de fecha 21 de Dic.1991.

## **SITIOS WEB**

- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) Año 2010
- Generalidades sobre la Microempresa y el Modelo de Plan de Negocio, Biblioteca virtual UTEC, 2010
- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab.▯virtualauprides16459▯capitulo%201.pdf> pág. 8
- <https://es.scribd.com/doc/110815190/Guia-Practica-para-la-Elaboracion-de-Planes-de-Negocio>
- <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html><http://www.verdaddigital.com/index.php/economia/15705-15705>
- <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/190228/las-ventas-de-calzado-made-in-el-salvador-siguen-en-aumento/>
- <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1774204329.pdf>
- <http://www.industriaelsalvador.com/index.php/ranking-industrial-2017/>
  - <http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/GUIL/SubCapitulosSac.aspx?Codigo=64>
  - [http://www.innovacion.gob.sv/attachments/article/825/Perfil\\_Sectorial\\_de\\_Calzado\\_Dic\\_2015.pdf](http://www.innovacion.gob.sv/attachments/article/825/Perfil_Sectorial_de_Calzado_Dic_2015.pdf), pàg22.

- [http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204\\_3.pdf?5c74d3dd8616593a3f272f2114354099](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc204_3.pdf?5c74d3dd8616593a3f272f2114354099)
- <http://www.sne.gob.sv/apps/evaluacion/Download2.aspx?id=33>
- [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-educacion/information\\_standards/memorias-de-labores](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-educacion/information_standards/memorias-de-labores)
- <http://industriasmarianas.com/nosotros/>
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- <http://www.100negocios.com/plandenegocios.pdf>
- [https://issuu.com/vuribeb/docs/plan\\_de\\_negocios\\_\\_1\\_\\_1\\_](https://issuu.com/vuribeb/docs/plan_de_negocios__1__1_)
- [webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/.../TESIS/01/MER/ADGP0001092.pdf](http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/.../TESIS/01/MER/ADGP0001092.pdf), pág. 147
- <https://www.lifeder.com/etapas-proceso-administrativo/>
- <https://es.slideshare.net/mariabelenrr/clase-5-estrategias-corporativas-8367348>
- <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- <http://www.mtps.gob.sv/avisos/salarios-mínimos-2018/>
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>

## OTROS

- Revista Trimestral octubre- diciembre 2016 del Banco Central de Reserva (BCR)
- Revista Ranking 2017, Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

# ANEXOS

**Anexo 1.**

**Cuestionario dirigido a clientes.**



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES**

El presente cuestionario tiene como propósito evaluar el interés de las personas al comprar calzado, dicha información será utilizada para la formulación de un Plan de Negocios, orientado a la sostenibilidad y expansión de las pequeñas empresas de calzado pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares del MINED, los datos a obtener, es exclusivamente con fines académicos, como requisito para nuestro proceso de investigación.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

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

**Objetivo:** Conocer el género que prevalece y rango de edad

Datos de identificación

Género:  F  M

Edad:  17-20 años  21-25 años  26-30 años  31 en adelante

**Objetivo:** Conocer cada cuánto tiempo la persona adquiere calzado

1. ¿Cuál es la frecuencia en que compra calzado?

a. Trimestralmente

b. Semestralmente

c. Ocasionalmente,(especifique tiempo): \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar el/los criterios que llevan a una decisión de comprar calzado

2. ¿Qué criterios toma en cuenta a la hora de comprar calzado?

a. Moda

b. Precio

c. Color

d. Estilo

e. Marca

**Objetivo:** Indagar cuanto pagaría una persona al comprar un par de zapatos.

3. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos que tenga un diseño a la moda y funcional?
- a. Entre \$ 15 y \$ 20.00
  - b. Entre \$ 20.00 y \$ 25.00
  - c. Entre \$ 25 y \$ 30.00
  - d. Más de \$ 30.00  especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Saber cuál es la forma de pago que las personas utilizan al realizar las compras

4. Cuando compra zapatos, que tipo de opción utiliza para pagar.
- a. Tarjeta de Crédito
  - b. Tarjeta de Debito
  - c. Dinero en efectivo
  - d. Cheque

**Objetivo:** Determinar los sitios que frecuenta para comprar zapatos

5. ¿En qué lugar prefiere comprar zapatos?
- a. Centros Comerciales
  - b. Plazas
  - c. Mercado
  - d. Almacenes

**Objetivo:** Obtener la opinión de las personas sobre esta modalidad de compra para poder evaluar efectividad.

6. ¿Qué factor consideraría más importante para comprar calzado por medio de un catálogo virtual?
- a. Seguridad y facilidad
  - b. Confianza del producto
  - c. Disponibilidad del tiempo
  - d. Paga con tarjeta de crédito
  - e. Otros, especifique brevemente \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Indagar sobre la efectividad de la publicidad en determinados medios de comunicación

7. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre ofertas de calzado?
- a. Redes sociales
  - b. Periódicos
  - c. Radios
  - d. Televisión

**Objetivo:** Conocer las preferencias de los materiales que se utilizan en el calzado

8. ¿Qué tipo de material prefiere a la hora de comprar calzado?
- a. Cuero
  - b. Sintético
  - c. Mixto
  - d. Otros

**Objetivo:** Conocer el tipo de promociones que estimulan a las personas a comprar calzado

9. ¿Qué tipo de promociones le estimula a comprar zapatos, cuando no tiene planes de comprarlo?
- a. Mitad de precio
  - b. Liquidación
  - c. 30% de descuento
  - d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Indagar sobre la opinión de las personas que tiene el empaque a la hora comprar zapatos

10. Si tuviera oportunidad de elegir la forma de empaque de zapatos, ¿cuál opción le eligiera?
- a. En caja
  - b. Bolsa Plástica
  - c. Bolsa de papel
  - d. Le es indiferente

**Objetivo:** Saber el periodo del año en que se inclinan las personas a comprar más calzado

11. ¿Cuál época o festividad del año prefiere comprar zapatos?

- a. Navidad
- b. Verano
- c. Black Friday
- d. Fechas importantes  Especifique  
cual \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Indagar el tipo de actividad por el que las personas, se inclinan a comprar más calzado.

12. ¿Para qué tipo de actividades que realiza, decide comprar más calzado?

- a. Trabajo
- b. Deporte
- c. Fiestas
- d. Casual
- e. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Investigar qué tipo de artículos buscaría en una tienda de calzado

13. ¿Qué artículos le gustaría encontrar en una tienda de calzado?

- a. Medias para dama
- b. Calcetines
- c. Carteras
- d. Cinchos
- e. Cintas
- f. Billeteras
- g. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Anexo 2.**  
**Entrevista Mined.**



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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL TÉCNICO DEL PROGRAMA DE PAQUETES ESCOLARES**

El presente instrumento tiene como propósito conocer la situación de las pequeñas empresas de calzado pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares, la información obtenida será utilizada para la formulación de un Plan de Negocios, orientado a la sostenibilidad y expansión de las mismas, dicho trabajo tiene fines exclusivamente académicos, como requisito para nuestro proceso de investigación y optar al título de Licenciatura de Administración de empresas.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

**Objetivo:** Conocer si las pequeñas empresas, cumplen con el tiempo de entrega pactado.

1. ¿Cumplen las pequeñas empresas de calzado, con los tiempos de entrega que el Ministerio de Educación exige?

---

---

---

**Objetivo:** Verificar si existe cobertura de calzado escolar en zona central del país. .

2. El Ministerio de Educación, logra cubrir la demanda de calzado, en los centros educativos en la zona central del país.

---

---

---

**Objetivo:** Determinar los criterios que el MINED utiliza para clasificar las instituciones educativas, como beneficiarios.

3. ¿Cómo clasifica el MINED, a las instituciones públicas y subsidiadas como beneficiadas con el programa de paquetes escolares?

---

---

---

**Objetivo:** Conocer si las instituciones educativas tienen la opción de decidir lo que aceptan del programa o está determinado por el MINED.

4. De acuerdo a la clasificación anterior, estas instituciones pueden decidir si aceptan todos los beneficios del programa (Zapatos, útiles, uniformes), o están limitados.

---

---

---

**Objetivo:** Conocer las debilidades del suministro de calzado.

5. ¿Cuáles son las debilidades que ha presentado el programa de paquetes escolares a la fecha, en el suministro de calzado?

---

---

---

**Objetivo:** Determinar los lineamientos para realizar las ferias de calzado escolar.

6. ¿Qué metodología utiliza al convocar las ferias para suministrar el calzado a las instituciones educativas?

---

---

---

**Objetivo:** Establecer el número de veces que puede participar un proveedor en las ferias de calzado y/o si tiene límite territorial.

7. ¿Cuántas veces le es permitido a un proveedor asistir a una feria para suministrar calzado y si tiene límite de área territorial?

---

---

---

**Objetivo:** Saber la existencia de otras estrategias para realizar el suministro de calzado.

8. ¿Qué otra estrategia utiliza el MINED para acercar a los proveedores de calzado con los centros escolares, aparte de las ferias?

---

---

---

**Objetivo:** Conocer la base legal que se le otorga a las instituciones educativas para poder adjudicar a los proveedores de insumos del programa de paquetes escolares.

9. ¿Cuál es la modalidad bajo la cual se le otorga personería jurídica al centro educativo para poder adjudicar el suministro de los paquetes escolares?

---

---

---

**Objetivo:** Determinar las causas que conllevan el atraso de los pagos a los proveedores.

10. ¿Cuáles son las causas del atraso de los pagos a los proveedores de paquetes escolares?

---

---

---

**Objetivo:** Conocer el tiempo en que el MINED tarda para cancelar a los proveedores de calzado.

11. ¿Cuál es el tiempo máximo que el MINED cancela a los proveedores de calzado de Paquetes Escolares?

---

---

---

## **Anexo 3.**

**Entrevista a propietario de pequeña  
empresa.**



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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DE INDUSTRIAS MARIANA'S**

1. ¿En qué año inicia su participación dentro del programa de paquetes escolares y bajo qué condiciones?
2. ¿Cuántos pares de zapatos elabora para el programa paquetes escolares, y de forma independiente?
3. ¿Cumple con exactitud el plazo de entrega del calzado que exige el MINED, y le son puntuales en el pago?
4. Elabora algún tipo de presupuesto
5. Cuales considera que son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6. Cuenta con organigrama en su empresa
7. En términos monetarios, cuanto está dispuesto a invertir para lograr expandirse.



## **Respuestas de entrevista al dueño de Industrias Mariana's (Caso Ilustrativo)**

- 1. ¿En qué año inicia su participación dentro del programa de paquetes escolares y bajo qué condiciones?**

**R//** En el año 2009, participa por primera vez a través del Banco de proveedores de calzado, entra en primera instancia como productor para los departamentos de San Salvador y en segunda instancia para San Vicente, Usulután y San Miguel.

- 2. ¿Cuántos pares de zapatos elabora para el programa paquetes escolares, y de forma independiente?**

**R//** Elabora 20,000 pares anuales para el programa y aproximadamente 400 pares mensuales (Femenino), que tarda más tiempo en elaborarse por los detalles; y 50 pares (Masculino), los cuales se elaboran por pedido de los clientes.

- 3. ¿Cumple con exactitud el plazo de entrega del calzado que exige el MINED, y le son puntuales en el pago?**

**R//** Si se cumple con el plazo de entrega, el cual es de 60 días a partir de la orden de inicio. En relación al pago, este es tardío, ya que en ocasiones se recibe de forma parcial, tardándose hasta un año en cancelar la totalidad de la deuda, lo cual afecta para comprar materia prima y cubrir otras obligaciones.

- 4. Elabora algún tipo de presupuesto**

**R//** Solo un listado de gastos, pero no estructurado formalmente.

**5. Cuales considera que son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**

**R// Fortalezas:** posee servicio al cliente, está abierto a realizar cambios según el mercado al que desea incursionar, mano de obra calificada, optimiza costos para poder competir con precios bajos, tiene página web, realiza uso de las redes sociales para hacer publicidad (whatsapp y Facebook), apoyo de los clientes mayoristas y minoristas.

**Oportunidades:** abrir una sala de ventas en un lugar adecuado, presencia en ferias de emprendedores con el apoyo de CONAMYPE, crear estrategias dentro del sector, implementar forma de pago por medio electrónico, diversificar productos, buscar nuevos clientes en el sector público y gestionar oportunidades de Exportación a través de PROESA.

**Debilidades:** No se cuentan con políticas de ventas, carencia de asistencia técnica para página web, falta de slogan, falta de supervisión y aplicación de la Ley de Seguridad e Higiene Ocupacional, no posee asistencia legal, trabajo con préstamos de la banca comercial.

**Amenazas:** Principal cliente es el MINED, competencia excesiva del sector informal saturada con productos chinos, cancelar el programa del MINED, hay mucha competencia, desabastecimiento de materia prima, por ser importada de Guatemala, agresividad de promociones.

**6. Cuenta con organigrama en su empresa**

**R//** No, de ningún tipo, ya que me encargo de las negociaciones de la empresa en general, me ayuda mi hijo y su esposa, quienes se encargan de las ventas, en cuanto a la contabilidad y cuestiones jurídicas estas son externas.

**7. En términos monetarios, cuanto está dispuesto a invertir para lograr expandirse.**

**R//** \$ 15,000 con financiamiento

**Anexo 4.**

**Cuestionario dirigido a**

**Propietarios de pequeñas empresas de**

**calzado**



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO**

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información que será utilizada para la formulación de un Plan de Negocios, orientado a la sostenibilidad y expansión de las pequeñas empresas de calzado pertenecientes al Programa de Paquetes Escolares del MINED, dicho trabajo es exclusivamente con fines académicos, como requisito para nuestro proceso de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

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

**Generalidades de la empresa:**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Verificar si las empresas están dentro de la clasificación del Banco Central de Reserva (BCR)

1) Número de empleados fijos que posee su empresa.

Entre 5 a 10

Entre 11 a 15

Entre 16 a 20

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene la pequeña empresa dentro del programa de paquetes escolares

2) ¿Cuántos años tiene la empresa de participar como proveedor en el programa de paquetes escolares?

Menos de 2 años

De 3 a 6 años

Más de 6 años

**Objetivo:** Saber cuál es su capacidad de producción, debido a que CONAMYPE establece un techo según capacidad en planta.

- 3) ¿Cuántos pares de zapatos por año produce para el programa paquetes escolares?
- Menos de 5000 pares     Entre 5,000 a 10,000 pares     Entre 11,000 a 15,000 pares  
 Entre 16,000 a 20,000 pares     Entre 21,000 a 25,000 pares     Más de 25,000 pares

**Objetivo:** Saber si las pequeñas empresas tienen otra fuente de ingresos que no sea el MINED.

- 4) Además del Gobierno ¿cuenta con otros clientes?     Si     No.

De ser afirmativa su respuesta especifique:

- Puestos en el mercado     Zapaterías  
 Consumidores finales     Otros(especifique). \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar que otro tipo de zapato tiene capacidad de producir para competir en el mercado.

- 5) ¿Indique qué otro tipo de calzado elabora aparte del escolar?

- Casual     Botas     Deportivo  
 Ejecutivo     Sandalias     Industrial  
Otros (especifique). \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Establecer la capacidad de producción de otro tipo de calzado que elabora.

- 6) De acuerdo a la respuesta anterior, ¿cuál es la capacidad de producción mensual?

- De 100 a 200 pares     De 201 a 300 pares  
 De 301 a 400 pares     De 400 a más

**Objetivo:** Determinar si elabora otros productos adicionales al calzado con materiales de cuero, para evitar el desperdicio.

- 7) Se dedica a elaborar otra línea de productos que no sea calzado con materiales de cuero. ¿cómo cuál?

- Carteras     Cinchos     Billeteras  
 Monederos     Pulseras     Otros. \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Saber si el empresario tiene marca para identificar su producto de la competencia

- 14) ¿Cuenta con una marca que le permite diferenciar su producto, del resto de la competencia?  
 Si       No

**Objetivo:** Establecer las razones que para el empresario representan ventajas o desventajas por pertenecer al programa.

- 15) ¿Cuál considera que ha sido su desventaja al pertenecer al programa de paquetes escolares?  
 Pagos Tardíos       incertidumbre  
 Ninguno       Otras especifique. \_\_\_\_\_.

**Objetivo:** Conocer en qué forma le afecta al empresario un cambio de política de gobierno referente al programa.

- 16) ¿Qué temor existe ante un posible cambio de política de gobierno, que anule o reduzca el programa de paquetes escolares?  
 Reducción de ingresos       Falta de participación en el mercado local  
 Quedar fuera del programa       Cierre de empresa

**Objetivo:** Determinar si el empresario se encuentra preparado ante la implementación de una nueva modalidad para suministrar calzado

- 17) ¿Se encuentra preparado para afrontar una nueva modalidad de adquisición para suministrar calzado, dentro del programa de paquetes escolares?  
 Si       No

**Objetivo:** Indagar, si el empresario realiza algún tipo de publicidad, para promover sus Productos.

- 18) ¿Qué tipo de publicidad utiliza para promover el calzado, que elabora su empresa?  
 Anuncios en redes sociales       Hojas volantes  
 Banners       Vallas publicitarias  
 Otros detalle. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la forma en que el empresario fija el precio de sus productos.

19) ¿Cómo establece su empresa la fijación de precios?

- Orientado al costo (CTU + Margen s/ precio de venta)
- A los precios fijados por la competencia
- Por la percepción de los clientes del producto
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar los factores que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas empresas.

20) ¿Cuáles de los siguientes factores considera que son obstáculo para incrementar la participación en el mercado?

- Inversión
- Competencia de grandes empresas
- Falta de publicidad
- Productos chinos
- Productos usados

**Objetivo:** Conocer los aspectos que representan una fortaleza del empresario ante la competencia.

21) ¿Cuál considera que es su principal ventaja sobre la competencia?

- Variedad de productos
- Mejores Precios
- Calidad de los productos
- Diseño de los productos
- Estilo

Especifique. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Indagar cuanto tiempo el empresario debe esperar para que el MINED le cancele el calzado.

22) ¿Cuál es el tiempo máximo que el MINED tarda en pagar el calzado suministrado a los centros Escolares?

- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- más de 4 meses.

**Objetivo:** Conocer si al empresario le interesa distribuir el calzado que fabrica, por este tipo de modalidad.

23) ¿Ha considerado la opción de vender zapatos por medio de Catalogo impreso?

- Si
- No

Porque: \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Conocer la institución a la que acude el empresario al momento de solicitar financiamiento.

24) ¿Con que tipo de institución ha tenido experiencia crediticia?

- Bancos Comerciales       Cooperativas       Bancos estatales  
 Prestamistas       Especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar la situación económica del empresario para cancelar o abonar sus deudas.

25) ¿En caso de un eventual crecimiento y expansión de actividades cree usted que las instituciones financieras antes mencionadas, le brindarían apoyo?

- Si       No      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## Tabulación de Cuestionario a Propietarios de pequeñas empresas de calzado

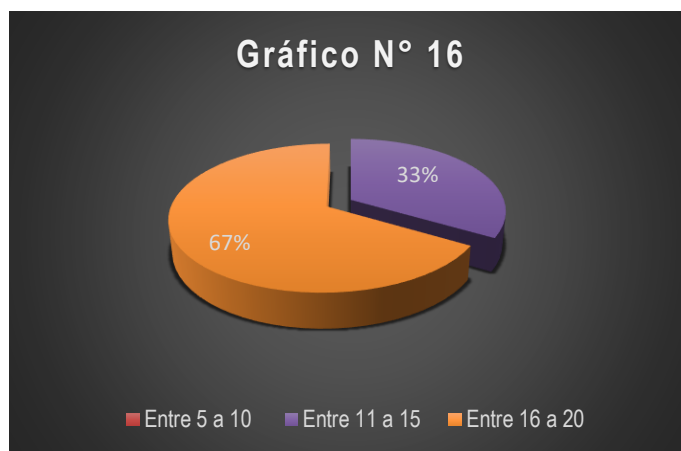
A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los propietarios de pequeñas empresas de calzado:

### Pregunta No. 1

Número de empleados fijos que posee su empresa.

**Objetivo:** Verificar si las empresas están dentro de la clasificación del Banco Central de Reserva (BCR)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 a 10		
Entre 11 a 15	1	33%
Entre 16 a 20	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Un 67% de los empresarios encuestados, manifestaron tener entre 16 a 20 empleados. Esto indica que las empresas están dentro de la clasificación del BCR que, según el criterio de empleados, reconoce como pequeñas empresas a las que se ubican dentro del rango de 11 a 19 empleados remunerados.

## Pregunta No. 2

¿Cuántos años tiene la empresa de participar como proveedor en el programa de paquetes escolares?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene la pequeña empresa dentro del programa de paquetes escolares

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años		
De 3 a 6 años	2	67%
Más de 6 años	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

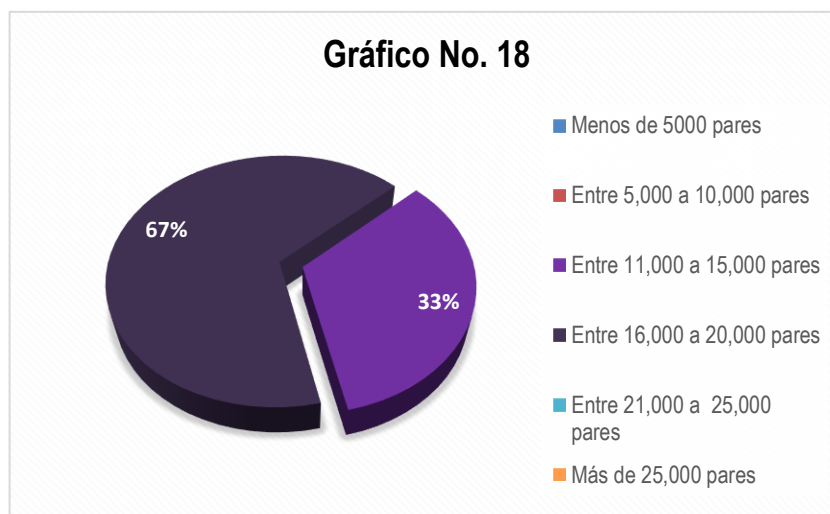
Existen pequeños empresarios que tienen entre 3 a 6 años de pertenecer al Programa de Paquetes Escolares, representado por el 67%; por otro lado, el 33% aseguró tener más de 6 años de suministrar calzado a dicho programa. En términos generales estos proveedores han logrado incorporarse y mantenerse en el programa a través del tiempo.

### Pregunta No. 3

¿Cuántos pares de zapatos por año produce para el programa paquetes escolares?

**Objetivo:** Saber cuál es su capacidad de producción, debido a que CONAMYPE establece un techo según capacidad en planta.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5000 pares		
Entre 5,000 a 10,000 pares		
Entre 11,000 a 15,000 pares	1	33%
Entre 16,000 a 20,000 pares	2	67%
Entre 21,000 a 25,000 pares		
Más de 25,000 pares		
Total	3	67%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

La cantidad de zapatos que producen los pequeños empresarios, para el Programa Paquetes Escolares oscila entre 16,000 a 20,000 pares anuales, representado por un 67%. En el caso de Industrias Mariana's, el techo fue de 20,000 pares de zapatos, el cual ha sido establecido por CONAMYPE, este techo varía, según capacidad en planta de cada pequeña empresa.

#### Pregunta No. 4

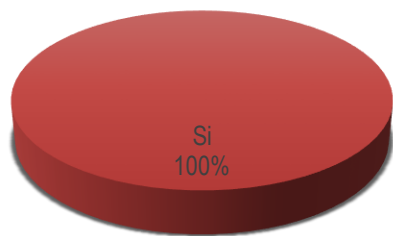
**Objetivo:** Saber si las pequeñas empresas tienen otra fuente de ingresos que no sea el MINED.

Además del Gobierno ¿cuenta con otros clientes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No		
Total	3	100%

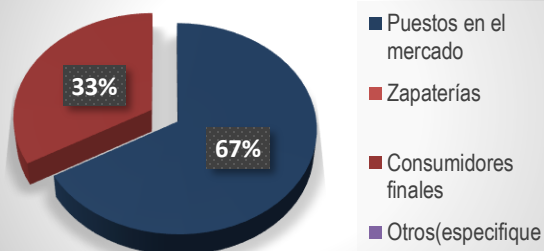
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Puestos en el mercado	2	67%
Zapaterías		
Consumidores finales	1	33%
Otros(especifique)		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 19



■ Si ■ No

Gráfico No. 20



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

#### Interpretación:

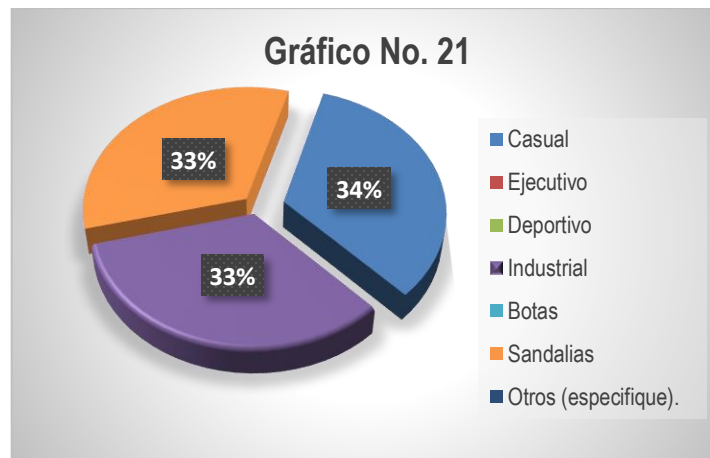
Todos los empresarios cuentan con otros clientes, entre estos están los puestos ubicados en el mercado, representado por un 67%, quienes cumplen la función de intermediarios, seguido de los consumidores finales con 33%; razón por la cual sería conveniente que los pequeños empresarios deberían apoyarse en un estudio de mercado para ampliar su demanda.

### Pregunta No. 5

¿Indique qué otro tipo de calzado elabora aparte del escolar?

**Objetivo:** Determinar que otro tipo de zapato tiene capacidad de producir para competir en el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casual	1	33.3%
Ejecutivo		
Deportivo		
Industrial	1	33.3%
Botas		
Sandalias	1	33.3%
Otros (especifique).		
Total	3	100%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

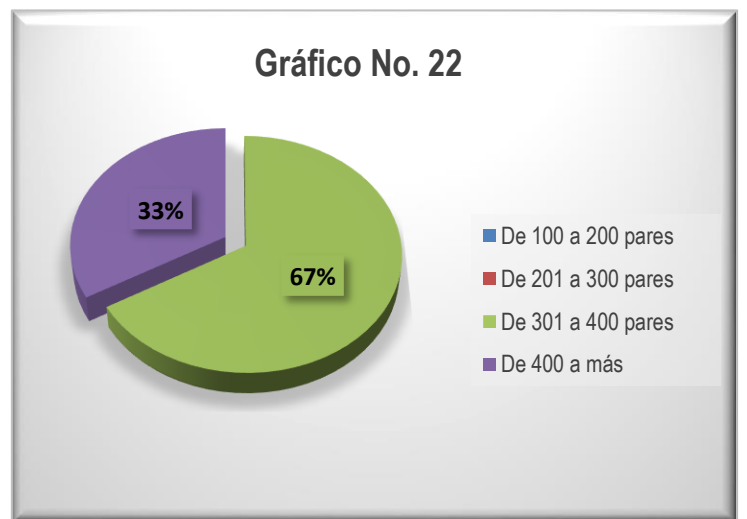
Los propietarios elaboran zapato casual, industrial y sandalias representados cada uno con 33.3%, significa que pueden elaborar diferentes diseños de calzado. Lo anterior permite que las pequeñas empresas puedan ser competitivas en el mercado. De esta manera no se limitarán a ofertar solo el zapato escolar.

### Pregunta No. 6

De acuerdo a la respuesta anterior, ¿cuál es la capacidad de producción mensual?

**Objetivo:** Establecer la capacidad de producción de otro tipo de calzado que elabora.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 100 a 200 pares		
De 201 a 300 pares		
De 301 a 400 pares	2	67%
De 400 a más	1	33%
Total	3	100%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

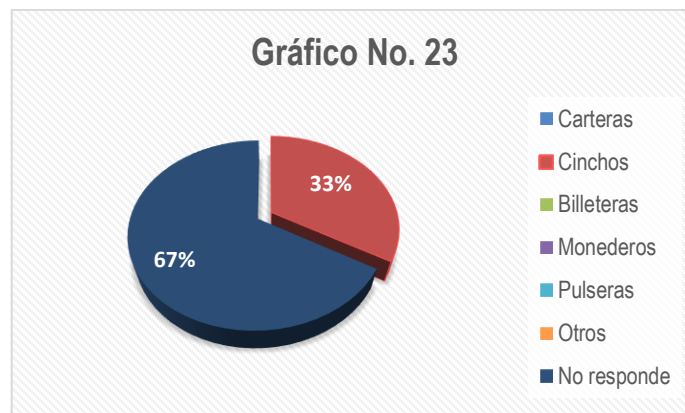
El 67% de los propietarios tienen capacidad de producir mensualmente, entre 301 a 400 pares de otros estilos de calzado, entre los cuales están sandalias, casual e industrial, así mismo, un 33% produce más de 400 pares al mes. Cada uno de los propietarios reconoce su capacidad de producción, pero ve limitada su posibilidad de aumentar la demanda en el mercado, debido a la falta actual de clientes adicionales.

### Pregunta No. 7

Se dedica a elaborar otra línea de productos que no sea calzado con materiales de cuero. ¿Cómo cuál?

**Objetivo:** Determinar si elabora otros productos adicionales al calzado con materiales de cuero, para evitar el desperdicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Carteras		
Cinchos	1	33%
Billeteras		
Monederos		
Pulseras		
Otros		
No responde	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

El 33% de los propietarios expresó que elaboran cinchos, además de calzado; esto significa que si elaboran otros productos. Mientras un 67% se abstuvo de responder. A las pequeñas empresas este tipo de diversificación de productos les permitiría ser más competitivos.

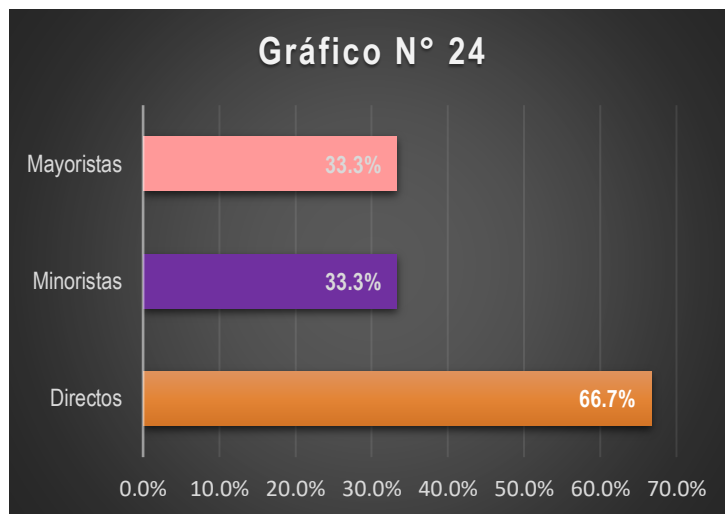


### Pregunta No. 8

¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para comercializar sus productos?

**Objetivo:** Conocer si tiene establecidos canales de distribución en el mercado actual.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Directos	2	66.7%
Minoristas	1	33.3%
Mayoristas	1	33.3%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Los canales de distribución utilizados actualmente son los directos, reflejado con un 66.7%, siendo estos los consumidores finales, además, se debe considerar que su principal cliente institucional es el MINED, cuyo fin último es el beneficiario social.

**Pregunta No. 9**

¿Actualmente tienen alianzas estratégicas con otras empresas dedicadas al sector de calzado?

**Objetivo:** Conocer si los empresarios tienen alianzas estratégicas dentro del sector de calzado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

**Interpretación:**

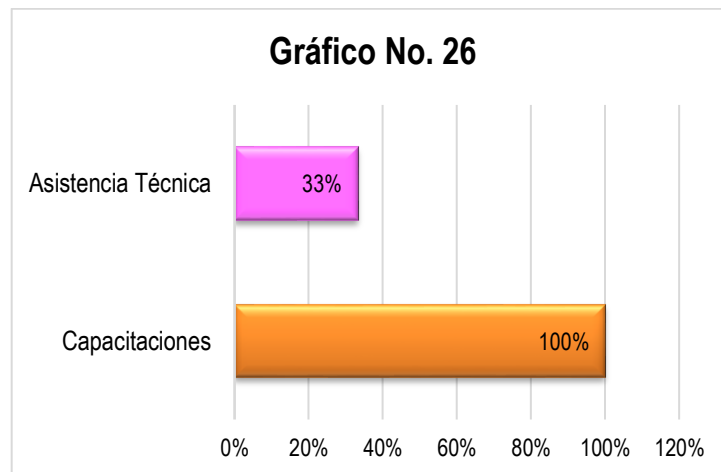
La totalidad de los empresarios respondieron que no tienen alianzas estratégicas con otras empresas dedicadas al sector de calzado, lo que es una debilidad para los pequeños empresarios de calzado, porque no les permite responder a las exigencias del mercado y ser competitivos.

### Pregunta No. 10

¿Qué tipo de apoyo ha recibido por parte de CONAMYPE?

**Objetivo:** Establecer la ayuda que reciben los empresarios de parte de CONAMYPE, si es limitada a documentos, formularios o les permite realizar alianzas estratégicas.

Apoyo recibido de CONAMYPE	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	3	100%
Asistencia Técnica	1	33%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

La frecuencia más alta, nos indica que el apoyo recibido por los empresarios por parte de CONAMYPE, se limita a las capacitaciones, sin embargo, una minoría dice que reciben asistencia técnica, lo cual para dicho sector es importante ya que esto ayudaría que los pequeños empresarios mejoren e innoven sus productos, para que puedan ser competitivos.

**Pregunta No. 11**

¿En qué tipo de lugares les gustaría ofrecer sus productos?

**Objetivo:** Identificar el mercado en que pretende incursionar el empresario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Centro comercial	3	100%
Plaza		
mercado		
Tiendas de prestigio		
otros (especifique)		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

**Interpretación:**

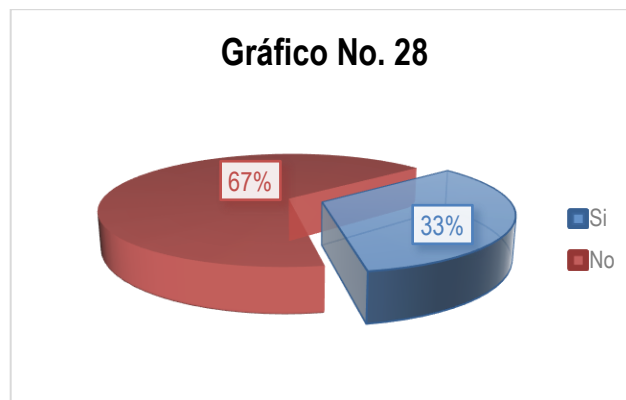
El 100% de los encuestados pretenden incursionar en el mercado, vendiendo sus productos en un centro comercial; sin embargo, deberán tomar en cuenta costos y condiciones que deben cumplir, para ser sujetos elegibles de arrendar local, así como, la situación financiera de la empresa.

### Pregunta No. 12

¿Actualmente posee sala de ventas?

**Objetivo:** Conocer si el empresario cuenta con sala de venta, y donde se encuentra ubicada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

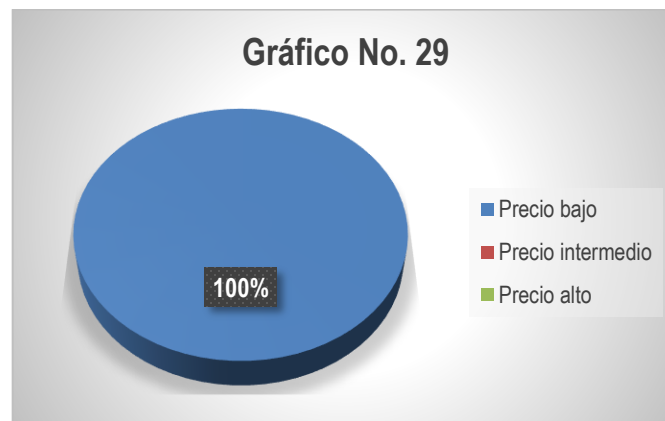
El 67% de los encuestados manifestaron que no poseen sala de venta para vender sus productos, una minoría dice que, si tiene sala de ventas, pero improvisada y que al mismo tiempo es utilizada como bodega (situación del caso ilustrativo) por tanto, las pequeñas empresas no tienen las instalaciones adecuadas ni la mejor ubicación para que tengan las ventas deseadas.

### Pregunta No. 13

¿Cómo considera el precio del calzado a base de cuero producido en el país, con respecto al calzado producido en el extranjero?

**Objetivo:** Determinar la opinión del empresario con respecto a precios del producto extranjero.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio bajo	3	100%
Precio intermedio		
Precio alto		
Total	3	100%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

El 100% de los pequeños empresarios consideran que el calzado producido en el país a base de cuero, tienen un precio bajo en relación, a los producidos en el área centroamericana y Estados Unidos. Con excepción del producto chino, que si bien es cierto no está elaborado con material de cuero, compite en el mercado a precios más bajos.

### Pregunta No. 14

¿Cuenta con una marca que le permite diferenciar su producto, del resto de la competencia?

**Objetivo:** Saber si el empresario tiene marca para identificar su producto de la competencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación

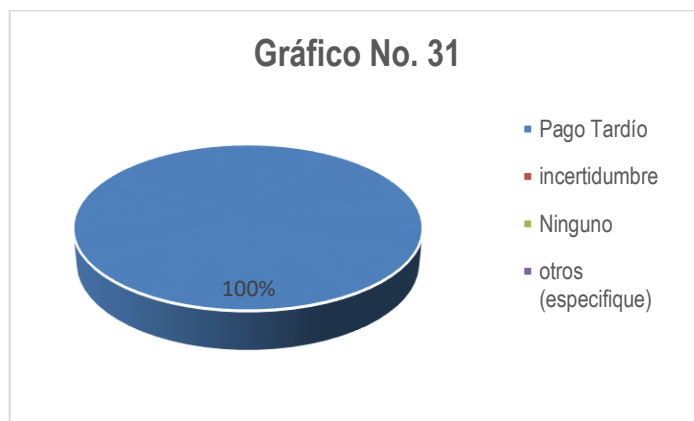
La mayor parte de los pequeños empresarios, poseen marca de sus productos, lo cual es muy importante, ya que les permite que sus productos sean reconocidos e identificados en el mercado, mientras que el 33% que no posee marca está en desventaja con respecto a su competencia, en vista que las personas se identifican con las marcas de los productos que eligen. Por otra parte, la identidad que proporciona la marca permite ser recomendado por las personas que le conocen por su calidad.

### Pregunta No. 15

¿Cuál considera que ha sido su desventaja al pertenecer al programa de paquetes escolares?

**Objetivo:** Establecer las razones que para el empresario representan ventajas o desventajas por pertenecer al programa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago Tardío	3	100%
incertidumbre		
Ninguno		
otros (especifique)		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

La razón considerada como una desventaja para los pequeños empresarios productores de calzado, es el pago tardío, ya que los Centros Escolares donde suministran el calzado, no cumplen con los plazos establecidos en las cláusulas contractuales relacionadas al pago.

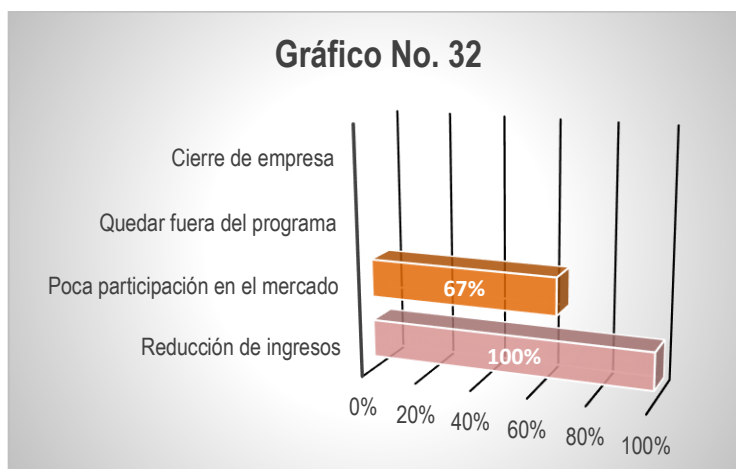


### Pregunta No. 16

¿Qué temor existe ante un posible cambio de política de gobierno, que anule o reduzca el programa de paquetes escolares?

**Objetivo:** Conocer en qué forma le afecta al empresario un cambio de política de gobierno referente al programa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de ingresos	3	100%
Poca participación en el mercado	2	67%
Quedar fuera del programa		
Cierre de empresa		



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

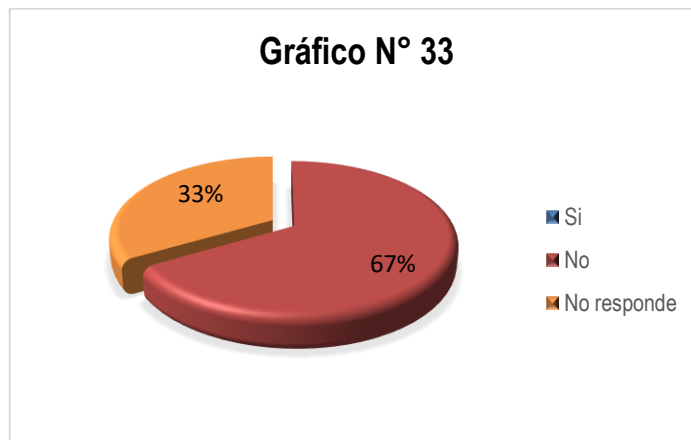
Todos los encuestados opinan que en caso de reducir o anular el programa de paquetes escolares, por parte del Gobierno, reduciría sus ingresos; mientras que un 67 % opina que tendrían poca participación en el mercado, siendo para los productores de calzado de vital importancia aplicar estrategias de mercado, que les permitan competir en el mercado tradicional del mercado nacional.

### Pregunta No. 17

¿Se encuentra preparado para afrontar una nueva modalidad de adquisición para suministrar calzado, dentro del programa de paquetes escolares?

**Objetivo:** Determinar si el empresario se encuentra preparado ante la implementación de una nueva modalidad para suministrar calzado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>		
<i>No</i>	2	67%
<i>No responde</i>	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

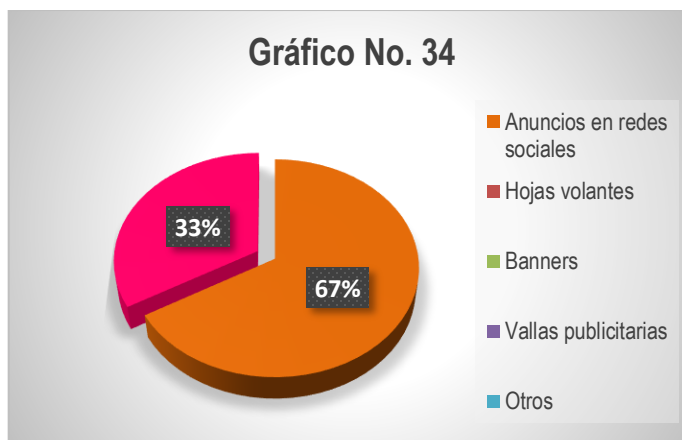
Un 67% de las pequeñas empresas, aseguran que no se sienten preparadas ante un posible cambio en la modalidad de adquisición del calzado, para el programa de paquetes escolares del MINED, por otro lado, un 33% prefirió abstenerse en responder, lo cual significa que los pequeños empresarios desconocen otra modalidad de compra que pudiera implementar el MINED.

### Pregunta No. 18

¿Qué tipo de publicidad utiliza para promover el calzado, que elabora su empresa?

**Objetivo:** Indagar, si el empresario realiza algún tipo de publicidad, para promover sus productos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Anuncios en redes sociales	2	67%
Hojas volantes		
Banners		
Vallas publicitarias		
Otros		
No responde	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

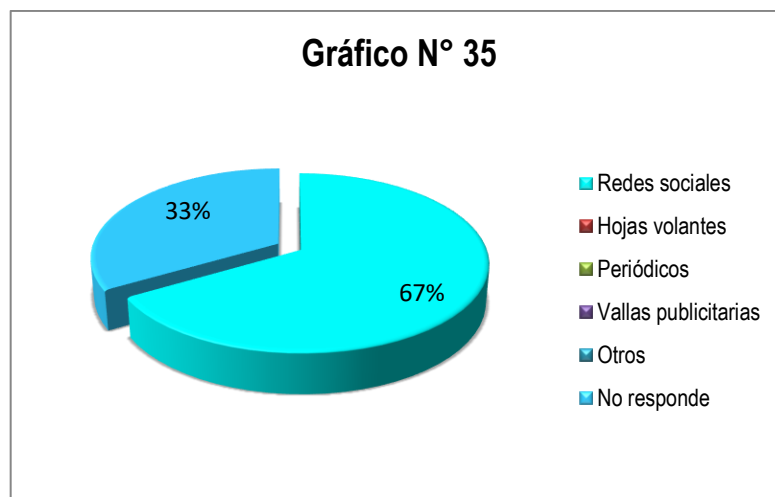
El 67% se apoya en las redes sociales y es razonable porque la mayoría de personas tienen acceso a ellas; sin embargo, este medio no se utiliza de la manera adecuada. Esta información es útil para que las pequeñas empresas mejoren la publicidad existente y busquen diversificarla, a través del marketing digital, lo cual es un factor clave para hacerse de nuevos clientes.

### Pregunta No. 19

¿Cómo establece su empresa la fijación de precios?

**Objetivo:** Identificar la forma en que el empresario fija el precio de sus productos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Orientado al costo (CTU + Margen s/ precio de venta)	2	67%
A los precios fijados por la competencia		
Por la percepción de los clientes del producto		
Otros (especifique)	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

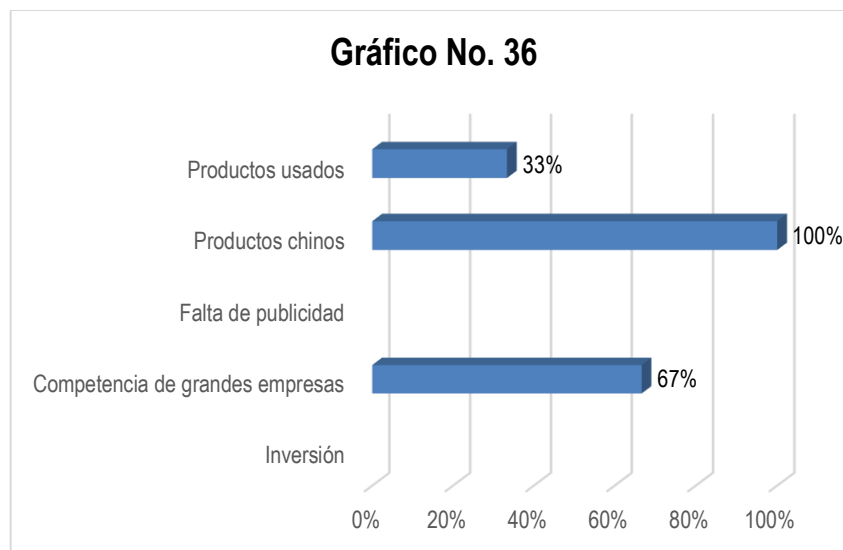
La fijación de precios es muy importante para la empresa, debido a que le permite cubrir los costos del producto para el caso de las pequeñas empresas un 67% determina su precio orientándose al costo, por otro lado, un 33% según comentarios recibidos lo hace sacando un promedio. Las pequeñas empresas deberían adoptar un método adecuado para hacer más eficiente la producción.

### Pregunta No. 20

¿Cuáles de los siguientes factores considera que son obstáculo para incrementar la participación en el mercado?

**Objetivo:** Determinar los factores que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas empresas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
<i>Inversión</i>		
<i>Competencia de grandes empresas</i>	2	67%
<i>Falta de publicidad</i>		
<i>Productos chinos</i>	3	100%
<i>Productos usados</i>	1	33%



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Uno de los factores que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas empresas son los productos chinos y la competencia de las grandes empresas de calzado que han saturado el mercado. Sin embargo, existe un nicho de mercado que puede captarse por la calidad de sus productos.

### Pregunta No. 21

¿Cuál considera que es su principal ventaja sobre la competencia?

**Objetivo:** Conocer los aspectos que representan una fortaleza del empresario ante la competencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Variedad de productos		
Mejores Precios		
Calidad de los productos	1	33%
Diseño de los productos	2	67%
Estilo		
Especifique		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado por el grupo de investigación



### Interpretación:

De los encuestados, el 67% considera que el diseño de sus productos, es su principal ventaja ante la competencia. Por otra parte, un 33% opina que su fortaleza es la calidad. Sin embargo, es importante que consideren otros aspectos como: la variedad, precio, estilo del calzado, a fin de diferenciarse en el mercado.

### Pregunta No. 22

¿Cuál es el tiempo máximo que el MINED tarda en pagar el calzado suministrado a los centros escolares?

**Objetivo:** Indagar cuanto tiempo el empresario debe esperar para que el MINED le cancele el calzado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 mes		
2 meses		
3 meses		
4 meses		
Más de 4 meses.	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

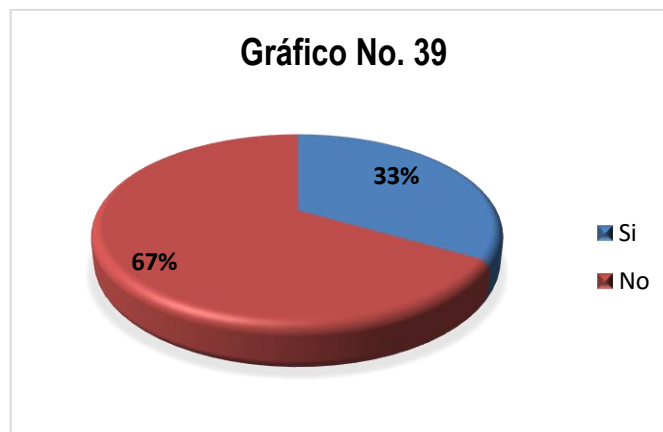
Con respecto al tiempo en que el MINED tarda en pagar el calzado a sus proveedores, los empresarios respondieron que tardan más de 4 meses, representado por el 100%. Esto indica que las pequeñas empresas tienen concentrada la mayor parte de sus ingresos en el programa de gobierno, como consecuencia al recibirse el pago, este ya está comprometido con las entidades financieras; es por ello la necesidad de expandirse hacia nuevos mercados.

### Pregunta No. 23

¿Ha considerado la opción de vender zapatos por medio de Catalogo impreso?

**Objetivo:** Conocer si al empresario le interesa distribuir el calzado que fabrica, por este tipo de modalidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación:

Para el caso de los empresarios solo un 33% ha considerado tomar en cuenta vender a través de catálogo impreso, un 67% no estima conveniente esta modalidad. No obstante, la venta por catálogo es una forma diferente de vender calzado, efectiva para algunas empresas, podría ser una forma útil para construir una fuerza de venta.



**Pregunta No. 24**

¿Con qué tipo de institución ha tenido experiencia crediticia?

**Objetivo:** Conocer la institución a la que acude el empresario al momento de solicitar financiamiento.

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Bancos Comerciales</i>	3	100%
<i>Cooperativas</i>		
<i>Bancos estatales</i>		
<i>Prestamistas</i>		
<i>Especifique</i>		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

**Interpretación:**

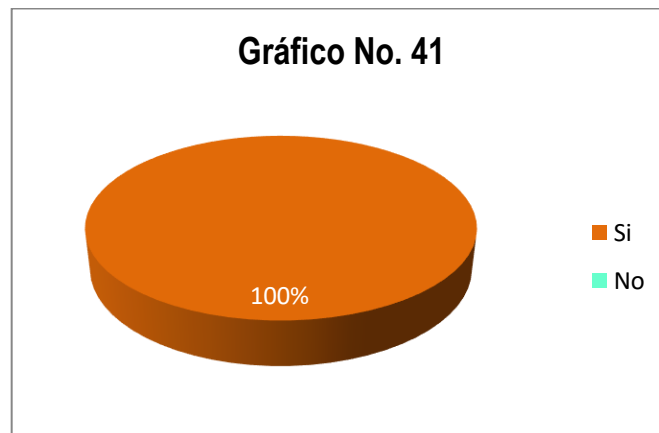
Los bancos comerciales son con quienes los pequeños empresarios han tenido experiencia crediticia, representado por el 100%, lo que significa que las pequeñas empresas para cubrir sus costos operativos, solicitan financiamiento a estas instituciones.

### Pregunta No. 25

¿En caso de un eventual crecimiento y expansión de actividades cree usted que las instituciones financieras antes mencionadas, le brindarían apoyo?

**Objetivo:** Determinar la situación económica del empresario para cancelar o abonar sus deudas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Fuente: elaborado por el grupo de investigación

### Interpretación

El 100% de los empresarios opinan que, en caso de un eventual crecimiento, la institución financiera con la cual han tenido experiencia crediticia, les brindarían apoyo, en caso de decidirse en presentar un proyecto de inversión para ampliarse en el mercado.

**Anexo 5.**  
**Slogan sugerido**

 Estilo

 Calidad

 Elegancia

 Siempre en Mariana's

 ¡La calidad y comodidad que tus pies buscaban!

 Simplemente cómodos

 Dale poder a tus pasos

## **Anexo 6.**

### **Opciones para apertura de tienda**



## PERFIL DE NEGOCIO

Agradecemos de antemano el interés por formar parte de la gran familia Galerías. Con el afán de conocer más acerca de su marca y productos remitimos el siguiente formulario.

<b>Nombre del Solicitante.</b>	
<b>Teléfono fijo:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Celular:</b>	

1. Nombre comercial o marca del negocio

2. Detallar el mercado meta de su negocio

3. Realizar una descripción detallada del producto / servicio que desea vender.

4. Especificar el espacio requerido

Local

Kiosco

5. En caso de ser Local lo requerido especificar el área en metros cuadrados aproximadamente que requiera para comercializar de forma cómoda y con excelente presentación su producto o servicio

6. Requerimientos técnicos

Agua

Luz

Teléfono

7. Detallar si cuenta con otros puntos de venta dentro o centros de atención. \*anexar imágenes

8. Anexar imágenes de los productos a comercializar

Logotipo

Empaque

Presentación

Viñetas

Otros

Fecha: \_\_\_\_\_

Hacer llegar este formulario, e imágenes a la cuenta [carolina\\_escalante@simco-corp.com](mailto:carolina_escalante@simco-corp.com), o al Fax: 2245-0801 o en oficinas Inversiones Simco, ubicadas en CC. Galerías E1.

## EVALUACIÓN PARA ALQUILAR LOCAL EN METROCENTRO

No. NOMBRE: CENTRO COMERCIAL METROCENTRO (GRUPO ROBLE)		
1	Documentos a presentar	Escritura de Constitución, No. Registro, NIT
2	Costo del alquiler mínimo	\$ 1,500.00, mensuales, más IVA
3	Requisitos para alquiler de local	Suscribir contrato con Grupo Roble y cancelar un depósito por el valor igual al alquiler
4	Periodo mínimo de contrato	1 año
5	Cuánto es el área mínima en Mt <sup>2</sup>	45 mts <sup>2</sup>
6	Cuanto es el costo del Mt <sup>2</sup> o local	Es de \$ 33.00 aproximadamente
7	Que gastos incluye el alquiler	Solo es el costo de alquiler del local
8	Es prorrogable el contrato	Si lo son
9	Se puede vender zapatos en un kiosco	No, debido a que se genera desorden en el paso, ya que la gente quiere medirse los zapatos.
10	Pago de Mantenimiento mensual	\$ 460.00 más IVA, el cual incluye la seguridad, iluminación, aseo, trámites de energía eléctrica.

1. Los requisitos antes descritos son para empresas que comercializan productos en el mercado actual.
2. Para las empresas que es primera vez que comercializarán sus productos deberán cumplir con los siguientes requisitos:
  - a. Lo descrito en el numeral 3 (lista de espera)
  - b. Deberá presentar un Plan de Negocios
  - c. Deberá presentar un diseño en el que detalle su forma e imagen de cómo será la fachada del local, es decir cómo se verá por dentro y fuera la tienda.
  - d. Detallar el montaje de las vitrinas, para lo cual deberá especificar como serán los materiales a utilizar.
3. Los requisitos aplican para cualquier centro comercial, sin embargo, el precio del alquiler varía de acuerdo al centro comercial que interesa.



**HOJA DE REQUISITOS NECESARIOS QUE DEBE PRESENTAR TODO  
CLIENTE POTENCIAL QUE SOLICITE LOCAL O ESPACIO EN  
ARRENDAMIENTO**

**A. PERSONAS JURIDICAS NACIONALES**

- Balance General auditado de los últimos ejercicios contables.
- Estados de Resultados de los dos últimos ejercicios contables.
- Copia de escritura de constitución de la sociedad debidamente inscrita.
- Fotocopia de credencial de elección de Junta Directiva o Administrador único vigente, inscrita en el Registro de Comercio.
- Poder General de Administración del Representante Legal .
- Acuerdo de Junta Directiva cuando sea necesario para que el representante legal otorgue el contrato.
- Fotocopia de carnet de IVA de la sociedad.
- Fotocopia de NIT del representante legal y de la sociedad.
- Fotocopia de DUI de quien comparecerá en nombre de la sociedad a otorgar el contrato.

**B. PERSONAS NATURALES O JURIDICAS EXTRANJERAS**

- Fotocopia de pasaporte.
- Dos referencias bancarias de su país y dos del nuestro.
- Rendir fianza bancaria de fiel cumplimiento de pago con vigencia de un año mínimo, debiendo ser de un Banco de primer orden de nuestro país cuando sea posible constituir Fianza Bancaria.
- Estados financieros auditados de los dos últimos ejercicios contables.
- Copia de los documentos que se piden a una sociedad local.
- Cuando no sea posible ninguna de las garantías descritas deberán dejar un depósito de tres meses con cheque certificado que será devuelto al finalizar el contrato, aplicando contra él cualquier saldo de mora.

**C. PERSONAS NATURALES SALVADOREÑAS**

- Fotocopia de DUI del arrendatario y del fiador.
- Fotocopia de NIT del arrendatario y del fiador.
- Fotocopia de carnet de IVA del arrendatario.
- Tres referencias comerciales de empresas reconocidas.
- Dos referencias bancarias o de emisoras de tarjetas de crédito.
- Estados financieros de los dos últimos ejercicios contables.
- Fotocopia de la última declaración de Renta y dos declaraciones de IVA.
- Deberá dejar un depósito equivalente a un mes de alquiler.
- Deberá presentar un fiador y firmar letra de cambio por el monto anual de renta.
- Llenar solicitud completamente.



SOLICITUD DE ARRENDAMIENTOS LOCAL COMERCIAL  
PERSONA JURIDICA

<b>NOMBRE DE LA SOCIEDAD:</b> _____			
(Razón Social y su abreviatura)			
<b>NUMERO DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE COMERCIO:</b> _____			
<b>A. DATOS PERSONALES REPRESENTANTE LEGAL:</b>			
Nombre: _____		Nacionalidad _____	
Estado civil: _____	No. D.U.I. _____	No. N.I.T: _____	
Fecha de nacimiento: _____		Prof/Oficio: _____	
Dirección particular: _____			
Teléfono: _____			
Dirección de oficina: _____			
Teléfono: _____			
Trabaja por cuenta propia: _____		Empleado: _____	
		Salario: \$ _____	
Nombre y actividad económica del negocio/empresa: _____			
Dirección: _____			
Teléfonos de oficina: _____		Jefe inmediato: _____	
Nombre del cónyuge: _____		Teléfonos: _____	
Lugar de trabajo de conyuge: _____		Ingres.mensual \$ _____	
Residencia propia: _____		Alquilada: _____	
		Financiada: _____	
Tiempo de vivir en residencia actual: _____			
<b>B. SITUACION ECONOMICA (Sociedad)</b>			
Efectivo	\$	_____	
Bancos (Cta. Corriente)	\$	_____	
Ctas. por cobrar:	\$	_____	
Mercadería	\$	_____	
Bienes muebles	\$	_____	
Bienes inmuebles	\$	_____	
Otros	\$	_____	
Total de activo	\$	_____	
<b>C. RENTA MENSUAL (Sociedad)</b>			
Ingresos mensuales	\$	_____	
Otros ingresos	\$	_____	
Total de ingresos	\$	_____	
(Presentar documentación)			
<b>D. DEPOSITOS (Sociedad)</b>			
Inst. Financiera/Banco	Tipo de Cta.	Número de Cuenta:	Saldo:

SOLICITUD DE ARRENDAMIENTOS LOCAL COMERCIAL  
PERSONA JURIDICA

<b>E. PRESTAMOS (Sociedad)</b>				
Inst. Financiera/Banco	No. Préstamo	Fecha otorg.	Valor inicial	saldo actual

<b>F. INMUEBLES (Propiedad de la Sociedad)</b>			
Clase:	Dirección:	Valor acreedor	pago mensual

<b>G. REFERENCIAS DE CREDITOS COMERCIALES (Sociedad)</b>				
Nombre casa comercial:	Teléfono	Fecha otorg.	valor orig.	Saldo act.

Lugar y fecha	Firma del representante legal
---------------	-------------------------------

SOLICITUD DE ARRENDAMIENTOS LOCAL COMERCIAL  
PERSONA NATURAL

<b>A. DATOS PERSONALES:</b>			
Nombre: _____		Nacionalidad _____	
Estado Civil: _____	Núm. D.U.I. _____	Núm. N.I.T: _____	_____
Fecha de Nacimiento: _____		Prof/ oficio: _____	
Dirección Particular: _____			
_____		Teléfonos: _____	
Dirección trabajo/oficina: _____			
_____		Teléfonos: _____	
Trabaja por cuenta propia: _____		Empleado: _____	Salario: \$ _____
Nombre y actividad del negocio o empresa: _____			
Dirección: _____			
Teléfono: _____		Nombre jefe inmediato: _____	
Nombre del cónyuge: _____		Teléfono: _____	
Lugar de trabajo: _____		ingreso mens.: _____	
Residencia propia: _____		Alquilada: _____	Financiada: _____
Tiempo de vivir en residencia actual: _____			
<b>B. SITUACION ECONOMICA:</b>			
Efectivo	\$	_____	
Bancos	\$	_____	
Ctas. por cobrar:	\$	_____	
Mercadería	\$	_____	
Bienes muebles	\$	_____	
Bienes inmuebles	\$	_____	
Otros	\$	_____	
Total de activo	\$	_____	
<b>C. RENTA MENSUAL:</b>			
Ingresos mensuales	\$	_____	
Otros ingresos	\$	_____	
total de ingresos	\$	_____	
(Presentar documentación)			
<b>D. DEPOSITOS:</b>			
Inst. Financiera/Banco	Tipo de Cta.	No. Cta.	Saldo:

SOLICITUD DE ARRENDAMIENTOS LOCAL COMERCIAL  
PERSONA NATURAL

<b>E. PRESTAMOS:</b>				
Inst. Financiera/Banco	No. Préstamo	Fecha otorg.	Valor inicial	saldo actual
<b>F. INMUEBLES:</b>				
Clase:	Dirección:	Valor acreedor	pago mensual	
<b>G. REFERENCIAS DE CREDITOS COMERCIALES:</b>				
Nombre casa comercial:	Teléfono	Fecha otorg.	valor orig.	Saldo act.
<b>H. REFERENCIAS PERSONALES:</b>				
Nombre	Dirección	Teléfonos:		
<b>I. REFERENCIAS FAMILIARES:</b>				
Nombre	Dirección	Teléfonos:		
Lugar y fecha		Firma de solicitante		

## **Anexo 7.**

**Documentos legales contractuales de un  
Pos**

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20xx

Señores.

Servicios Financieros.

Presente.

Yo, \_\_\_\_\_ Actuando como Representante Legal o Propietario del comercio \_\_\_\_\_ Autorizo a Servicios financieros que de las transacciones efectuadas en el POS se descuente la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ por instalación Express de Cada equipo, Adicional me comprometo a facturar a partir del momento de la instalación para dar cobertura al pago de este servicio durante el primer mes de facturación.

Para efectos de cobro de este servicio brindado por SERFINSA, extiendo la presente.

Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Sello. \_\_\_\_\_

DUI \_\_\_\_\_

San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20xx

Señores

Servicios Financieros.

Presente.

Yo \_\_\_\_\_, con documento único de identidad número \_\_\_\_\_ propietario y/o Representante Legal del comercio: \_\_\_\_\_ Autorizo a Servicios Financieros para que de las transacciones efectuadas en el POS de Serfinsa-Banco Agrícola, se descuente \$10.00 más IVA mensualmente, en concepto de arrendamiento de la terminal POS instalado.

Y para efectos de poder utilizar las Terminales sin problemas extiendo la presente.

Firma: \_\_\_\_\_

DUI: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Sello: \_\_\_\_\_

**CONTRATO DE AFILIACIÓN-CONDICIONES PREFERENCIALES  
DATOS GENERALES DEL AFILIADO O DEL COMERCIO**

1. Razón social o denominación: _____	5. Nombre del establecimiento: _____
2. Domicilio: _____	6. Número de identificación tributaria (NIT): _____
3. Actividad económica: _____	7. Número de Registro Contribuyente (Reg IVA): _____
4. Información del Representante Legal Nombre: _____	8. Declara IVA: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Tipo de Documento de identificación: _____	9. MCC: _____
Número de documento de identificación: _____	10. Banco de Operación: _____
Nacionalidad: _____	11. No. de Cuenta Bancaria: _____
Edad: _____	12. Cantidad de POS solicitados: _____
Cargo: _____	13. Período de pago a) Diario <input type="checkbox"/>
Profesión u oficio: _____	b) Semanal <input type="checkbox"/>
Domicilio: _____	c) Mensual <input type="checkbox"/>
	14. Email: _____

Nosotros, SERVICIOS FINANCIEROS, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, del domicilio San Salvador, Departamento de San Salvador, con tarjeta de Identificación Tributaria número 0614-2103-0, que en lo sucesivo se denominará "SERFINSA";

de generales indicadas en el cuadro de datos generales, que en lo sucesivo se denominará "AFILIADO" o "COMERCIO", por medio del presente documento celebramos un CONTRATO DE AFILIACIÓN-CONDICIONES PREFERENCIALES, que se registró por las siguientes cláusulas:

**I. DEFINICIONES.** Para los efectos del presente contrato, se establecen las definiciones que se incluyen en la continuación:

- a) **SERFINSA:** Es la entidad que brinda el servicio de autorización, procesamiento y liquidación de operaciones al AFILIADO, por medio de un contrato de afiliación.
- b) **EL AFILIADO:** Es la persona natural o jurídica que vende al público bienes o servicios de comercio aceptando percibir el importe de éstos mediante el sistema de tarjeta de crédito y débito.
- c) **EL ADQUIRENTE:** Entidad que afilia, evalúa y suscribe contratos con los Comercios Afiliados para facilitar el servicio de uso de las tarjetas de crédito y débito en el procesamiento de transacciones, operaciones que puede realizar por su cuenta o a través de proveedores que contrate para la prestación de servicios.
- d) **TARJETA:** Es cualquier tarjeta válida de crédito o débito u otra que previamente haya sido autorizada por SERFINSA, utilizada como medio de pago para adquirir bienes y/o servicios en el (los) establecimiento(s) del AFILIADO.
- e) **TARJETAHABIENTE:** Es la persona natural o jurídica, que, a través del uso de la tarjeta, de manera legítima titular, adquiere bienes o servicios en los establecimientos del AFILIADO, quien se hace responsable de todos los cargos y consumos autorizados por el mismo o por los titulares adicionales.
- f) **ANEXO:** Es cualquier documento que se adhiere al presente contrato que forma parte integral del mismo y por lo tanto se le reconoce toda validez y fuerza legal.
- g) **ESTABLECIMIENTO:** Es cualquiera de los establecimientos comerciales propiedad del AFILIADO debidamente reconocidos ante SERFINSA.
- h) **COMPROBANTE:** Es el documento que firma el TARJETAHABIENTE para la adquisición de bienes o servicios por medio de la Tarjeta, que también son conocidos como slips, vouchers, boleta de compra, comprobantes de cargo, comprobante de venta, registro de la transacción, los cuales podrán ser emitidos por medios electrónicos, manuales o cualquier otro reconocido y previamente autorizado por SERFINSA.
- i) **DISPOSITIVO DE MEDIOS DE PAGOS ELECTRÓNICOS:** Es el dispositivo electrónico que sirve al AFILIADO para solicitar autorizaciones electrónicamente de tarjetas de crédito y débito para transacciones efectuadas en sus establecimientos que también es conocida como "Point of Sale" o "Punto de Venta" (POS), debidamente autorizado por el Ministerio de Hacienda.
- j) **MIEMBROS DE LA RED:** Bancos emisores a los que SERFINSA otorga el servicio de procesamiento de transacciones electrónicas a través de POS y ATM.
- k) **MARCAS:** Compañías que otorgan franquicias a un EMISOR para emitir tarjetas Visa, MasterCard, American Express y otras marcas privadas.





## Solicitud de Afiliación de Comercios para la aceptación de tarjetas de crédito y débito como medios de pago

Información general del comercio						
Nombre del establecimiento				Horario de servicio		
Razon social				Lunes	De	A
Nombre del representante legal				Martes	De	A
Tel., email representante legal				Miércoles	De	A
Dirección de oficina central				Jueves	De	A
Teléfono oficinas centrales				Viernes	De	A
Nombre del gerente o encargado				Sábado	De	A
E-mail para envío reportes de pago				Domingo	De	A

Información administrativa del comercio						
Tiempo de estar operando				Número de sucursales		
Tiene POS con otro adquirente	Si <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Credomatic <input type="checkbox"/>	Citi <input type="checkbox"/>	Promerica <input type="checkbox"/>	Tiempo <input type="checkbox"/>
Volumen de Inventario	US\$			Financiado <input type="checkbox"/>	Propio <input type="checkbox"/>	
Número de empleados						
Establecimiento/local	Propio <input type="checkbox"/>	Alquilado <input type="checkbox"/>	Tiempo de operar en actuales instalaciones: Haga clic aquí para escribir texto.			
Línea telefónica	Fijo <input type="checkbox"/>	Prepago <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>			
Identificación del comercio	Si tiene <input type="checkbox"/>	No tiene <input type="checkbox"/>	Rótulo <input type="checkbox"/>	Valla <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	

Información operativa del comercio	
Total de ventas mensuales	
Proyección mensual de ventas con tarjeta	
Monto promedio ticket venta con tarjeta	
Monto mínimo ticket venta con tarjeta	
Monto máximo ticket venta con tarjeta	
Tiempo que transcurre entre la venta y entrega de Bienes y/o servicios	

Es adecuado el negocio para la venta con tarjetas			
Descripción de las actividades y giro del negocio			
Posee otro establecimiento a nombre de la sociedad o administración personal	Si <input type="checkbox"/>	Nombre	
	No <input type="checkbox"/>	Teléfono	
Dirección			

Nombre del propietario

o representante legal:

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre del ejecutivo de afiliación:

Firma: \_\_\_\_\_

Se completó inspección física al establecimiento: Si

No

## Solicitud de Afiliación de Comercios para la aceptación de tarjetas de crédito y débito como medios de pago

Servicios solicitados											
1. POS Dial up	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	10. Check in/Check out	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	17. Envío a domicilio CCF y DCL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			

## REQUISITOS PARA AFILIACIÓN A RED POST BANCO AGRÍCOLA

### ¿Qué es un Post?

Es una Terminal de punto de venta/servicio (POS, por sus siglas en inglés) se utiliza para realizar transacciones de venta en el comercio/compras para el tarjetahabiente. Existen tres tipos de POS: POS DIAL-UP, POS ETHERNET, POS GPRS.



### Conceptos Básicos

**Banco Adquirente:** Es el Banco que tiene el permiso de franquicias para ofrecer servicio POS a los establecimientos, y poder procesar cualquier tarjeta crédito y débito

**Banco Emisor:** Banco propietario de las tarjetas y es la Institución Financiera que emite a los clientes tarjetas Crédito y Débito, como un medio de pago.

**Procesador:** Se encarga del procesamiento de todas las transacciones que se realizan por medio de POS, (compensación de tarjetas)

**Comercio:** Negocio al que se ofrece o que solicita el servicio de recepción de pagos con tarjetas crédito o débito por medio de POS

### MCC

(Clasificación Merchant Code)

MCC	TABLA DE CLASIFICACIONES DE AFILIADOS	TIF EMISOR	COMISION AFILIACION	OFERTA AL CLIENTE
4722	AGENCIA DE VIAJES	2.00	1.50	3.50
5611	ALMACEN PARA CABALLEROS	4.00	1.50	5.50
5641	ALMACEN PARA NIÑOS	4.00	1.50	5.50
5732	ALMACENES ARTICULOS ELECTRICOS	4.00	1.50	5.50
5941	ALMACENES DEPORTIVOS	4.00	1.50	5.50
5722	ALMACENES EN GENERAL	4.00	1.50	5.50
5943	ARTICULOS DE OFICINA Y LIBRERÍA	4.00	1.50	5.50
5946	ARTICULOS FOTOGRAFICOS Y ESTUDIOS	4.00	1.50	5.50
5533	AUTOMOTRICES TALLERES Y REPUESTOS	4.50	1.50	6.00
5921	BOUTIQUES	4.00	1.50	5.50
4899	CALZADOS Y BOLSOS	2.00	1.50	3.50
7995	CLINICAS MEDICOS Y LABORATORIOS	5.00	1.50	6.50
7997	COLEGIOS Y UNIVERSIDADES	4.00	1.50	5.50

### TIF (Tasa de Intercambio

Fija) comisión que corresponde al Banco



Emisor de tarjetas y está definida de acuerdo al MCC)

MCC	RUBRO	TIF
4722	Agencias De Viaje	2.00%
5251	Ferreterías	4.00%
5814	Comida rápida	2.25%
5912	Farmacias	4.50%

### Comisión

Comisión que corresponde al Banco Adquirente por el total de la facturación de todas las tarjetas procesada.

### Comisión servicio POS

Es la comisión que ofertamos al comercio para poder instalar el servicio de POS.

**TIF+AD= \$**  
**2%+1.50%= 3.50%**  
**COMISIÓN**  
**AL COMERCIO**

### ¿Cómo prospectar un cliente?

Primero deben identificar que el comercio esté debidamente establecido y que cuente con el Perfil para ofertar el servicio POS. Debe contar con registro de IVA-NIT, se evalúa el flujo de clientes de la zona, la facturación proyectada o real, debe poseer inventario físico, se identifica el tipo de producto o servicio ofrece, la actividad o giro comercial del negocio.

### ¿Qué comercios se pueden afiliar a Red POS?

Gasolineras, restaurantes, boutiques, almacenes en general, agencias de viaje, talleres, salas de belleza, spa.

### ¿Condiciones para servicios POS?

- ✓ Facturación mínima de \$ 2,500 mensual por cada terminal POS
- ✓ Comisión por tipo de comercio (MCC)
- ✓ Poseer cuenta corriente / Ahorro con Banco Agrícola
- ✓ Línea Telefónica fija o Internet para conexión POS

Esquema de arrendamiento a los comercios \$10+ IVA.

- ✓ Copia de Escritura de Constitución de la Sociedad (vigente)
- ✓ Recibo de Colector (Agua, energía, teléfono)
- ✓ Poseer línea telefónica fija o internet en el establecimiento

## DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA VINCULACIÓN

### Persona Natural

- ✓ Completar formularios de vinculación
- ✓ Firmas de Contratos y pagare
- ✓ Copia de DUI Y NIT
- ✓ Copia de Registro Fiscal
- ✓ Poseer cuenta corriente o de Ahorro con BA
- ✓ Recibo de Colector (Agua, energía, teléfono)
- ✓ Poseer línea telefónica fija o internet en el establecimiento

### Persona Jurídica

- ✓ Completar Formularios de vinculación
- ✓ Firmas de Contratos y pagare
- ✓ Copia de DUI y NIT del Representante Legal
- ✓ Copia de NIT de la empresa
- ✓ Copia de Registro Fiscal

### Soporte Técnico en la Afiliación POS

- ✚ SERFINSA es el proveedor de la red de POS para Banco Agrícola
- ✚ Brinda a los clientes asistencia técnica, mantenimiento y provee del papel a los comercios afiliados [Call Center Serfinsa, 2250-9614-15](tel:2250-9614-15)
- ✚ SERFINSA se encarga de liquidar en las cuentas de Banco Agrícola, las transacciones de las ventas que se realizan a diario, mediante abono por e-banca 7/24 Personas y Empresarial.

### Mercado Objetivo

Más 225,000 Tarjetas de Crédito BA Colocadas en el Mercado. Para información y posibles gestiones se adjuntan en los anexos los requisitos que se deben cumplir

## **Anexo 8.**

### **Planilla y detalle de gastos**

Planilla de Sueldos de Industrias Marianas									
No.	Cargo	Sueldo	Horas extras	total Devengado	Deducciones			Total Deducciones	Neto pagado
					ISSS	AFP	ISR		
1	Jefe Administrativo	\$ 500.00		\$ 500.00	\$ 15.00	\$ 36.25	-	\$ 51.25	\$ 448.75
2	Encargado de Comercialización	\$ 400.00		\$ 400.00	\$ 12.00	\$ 29.00	-	\$ 41.00	\$ 359.00
3	Supervisor	\$ 350.00		\$ 350.00	\$ 10.50	\$ 25.38	-	\$ 35.88	\$ 314.13
4	Operario	\$ 304.17	\$ 37.50	\$ 341.67	\$ 10.25	\$ 24.77	-	\$ 35.02	\$ 306.65
5	Operario	\$ 304.17	\$ 25.00	\$ 329.17	\$ 9.88	\$ 23.86	-	\$ 33.74	\$ 295.43
6	Operario	\$ 304.17	\$ 18.75	\$ 322.92	\$ 9.69	\$ 23.41	-	\$ 33.10	\$ 289.82
7	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
8	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
9	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
10	Operario	\$ 304.17	\$ 37.50	\$ 341.67	\$ 10.25	\$ 24.77	-	\$ 35.02	\$ 306.65
11	Operario	\$ 304.17	\$ 25.00	\$ 329.17	\$ 9.88	\$ 23.86	-	\$ 33.74	\$ 295.43
12	Operario	\$ 304.17	\$ 18.75	\$ 322.92	\$ 9.69	\$ 23.41	-	\$ 33.10	\$ 289.82
13	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
14	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
15	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
16	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
17	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
18	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
19	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
20	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 9.13	\$ 22.05	-	\$ 31.18	\$ 272.99
<b>Total Planilla</b>		<b>\$ 6,420.89</b>	<b>\$ 162.50</b>	<b>\$ 6,583.39</b>	<b>\$ 197.50</b>	<b>\$ 477.30</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 674.80</b>	<b>\$ 5,908.59</b>

CONCEPTO	SUELDO NETO		
	Mensual	Anual	39%
MOD de Supervisor y operarios	\$ 5,100.84	\$61,210.11	<b>\$ 23,871.94</b>

Planilla de Aportes Patronales de Industrias Marianas									
No.	Cargo	Sueldo	Horas extras	total Devengado	Deducciones			Total Deducciones	Neto pagado
					ISSS	AFP	ISR		
1	Jefe Administrativo	\$ 500.00		\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 38.75	-	\$ 76.25	\$ 423.75
2	Encargado de Comercialización	\$ 400.00		\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 31.00	-	\$ 61.00	\$ 339.00
3	Supervisor	\$ 350.00		\$ 350.00	\$ 26.25	\$ 27.13	-	\$ 53.38	\$ 296.63
4	Operario	\$ 304.17	\$ 37.50	\$ 341.67	\$ 25.63	\$ 26.48	-	\$ 52.10	\$ 289.57
5	Operario	\$ 304.17	\$ 25.00	\$ 329.17	\$ 24.69	\$ 25.51	-	\$ 50.20	\$ 278.97
6	Operario	\$ 304.17	\$ 18.75	\$ 322.92	\$ 24.22	\$ 25.03	-	\$ 49.25	\$ 273.67
7	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
8	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
9	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
10	Operario	\$ 304.17	\$ 37.50	\$ 341.67	\$ 25.63	\$ 26.48	-	\$ 52.10	\$ 289.57
11	Operario	\$ 304.17	\$ 25.00	\$ 329.17	\$ 24.69	\$ 25.51	-	\$ 50.20	\$ 278.97
12	Operario	\$ 304.17	\$ 18.75	\$ 322.92	\$ 24.22	\$ 25.03	-	\$ 49.25	\$ 273.67
13	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
14	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
15	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
16	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
17	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
18	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
19	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
20	Operario	\$ 304.17		\$ 304.17	\$ 22.81	\$ 23.57	-	\$ 46.39	\$ 257.78
<b>Total Planilla</b>		\$ 6,420.89	\$ 162.50	\$ 6,583.39	\$ 493.75	\$ 510.21		1003.97	\$ 5,579.42

CONCEPTO	AFP			ISSS		
	Mensual	Anual	39%	Mensual	Anual	39%
MOD aportes patronales de Supervisor y operarios	\$ 440.46	\$5,285.55	\$2,061.37	\$ 426.25	\$5,115.05	\$1,994.87

**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

**TARIFAS DE SALARIOS MÍNIMOS VIGENTES A PARTIR DEL 1º DE ENERO DE 2018.**

<b>RAMA DE ACTIVIDAD Y SUBGRUPOS</b>	<b>UNIDAD DE PAGO</b>	<b>MONTO</b>
<b>Tarifa de Salarios Mínimos</b>		
Dto. Ejecutivo No. 5 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Recolección de Caña y Beneficios de Café		
<b>Recolección de Caña de azúcar</b> (*) $\$7.47 \times 365 = \$2,726.55 \div 12 = \$227.22$ mensual.	Por día	<b>\$ 7.47</b>
	Por hora	\$ 0.934
	(*) Por mes	<b>\$ 227.22</b>
	Por tonelada	\$ 3.74
<b>Beneficio de café</b> (*) $\$7.47 \times 365 = \$2,726.55 \div 12 = \$227.22$ mensual.	Por día	<b>\$ 7.47</b>
	Por hora	\$ 0.934
	(*) Por mes	<b>\$ 227.22</b>
Dto. Ejecutivo No. 6 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Comercio y Servicio/ Industria/ Ingenio Azucarero.		
<b>Comercio y Servicio</b> (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	<b>\$ 10.00</b>
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	<b>\$ 304.17</b>
<b>Industria.</b> (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	<b>\$ 10.00</b>
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	<b>\$ 304.17</b>
<b>Ingenio azucarero</b> (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	<b>\$ 10.00</b>
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	<b>\$ 304.17</b>
Dto. Ejecutivo No. 7 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Trabajadores Agropecuarios, Recolección de Café y Algodón, y Beneficio de Algodón		
<b>Trabajadores Agropecuarios</b> (*) $\$6.67 \times 365 = \$2,434.55 \div 12 = \$202.88$ mensual	Por día	<b>\$ 6.67</b>
	Por hora	\$ 0.834
	(*) Por mes	<b>\$ 202.88</b>



### Costos Indirectos de Fabricación

Costos Indirectos de Fabricación	Cantidad Mensual	Total Anual
Aporte Patronal ISSS	\$ 166.24	\$ 1,994.87
Aporte Patronal Pensiones	\$ 171.78	\$ 2,061.37
Alquileres (80% del total del Alquiler \$ 5,280.00)	\$ 352.00	\$ 4,224.00
Depreciaciones		\$ 2,878.56
Vigilancia	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Reparación y Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	\$ 11.68	\$ 140.19
Materiales Indirectos	\$ 107.71	\$ 1,292.47
Herramientas Pequeñas	\$ 34.58	\$ 415.00
Energía eléctrica	\$ 128.99	\$ 1,547.90
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 1,072.98</b>	<b>\$ 15,754.36</b>

## ESTADO DE RESULTADOS PROPORCIONADO POR CDMYPE

INDUSTRIAS MARIANA'S			
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AI 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
VENTAS			\$ 131,831.02
INVENTARIO INICIAL DE PROD. EN PROCESO			
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA			
COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	\$ 136,908.47		
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	\$ 3,243.06		
CONSUMO DE MATERIA PRIMA			\$ 133,665.41
MANO DE OBRA			\$ 46,522.25
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			\$ 3,314.03
			\$ 183,501.69
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 2,110.00		
COSTOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 183,501.69		
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 3,826.00		
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 77,153.22		
COSTO DE VENTA			\$ 104,632.47
UTILIDAD BRUTA			\$ 27,198.55
GASTOS DE OPERACIÓN			\$ 19,819.65
GASTOS DE VENTA		\$ 14,639.00	
SUELDOS	\$ 3,600.00		
COMUNICACIONES	\$ 630.00		
COMBUSTIBLE	\$ 3,081.09		
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 161.24		
ALQUILER	\$ 5,280.00		
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$ 357.93		
MTTO. DE VEHICULOS	\$ 1,092.23		
MTTO. DE EQUIPO	\$ 140.19		
FOVIAL	\$ 296.32		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 1,000.00	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1,000.00		
GASTOS FINANCIEROS		\$ 4,180.65	
INTERESES BANCARIOS	\$ 1,865.41		
COMISIONES BANCARIAS	\$ 1,664.33		
GASTOS BANCARIOS	\$ 570.00		
SEGUROS	\$ 80.91		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			\$ 7,378.90

**Anexo 9.**  
**Balances Generales**


**Año 2014**

<b>INDUSTRIAS MARIANA S</b>			
Balance de situación al 31 de Diciembre de 2014			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 89,673.03</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 8,818.68</b>
Caja y Bancos	\$ 1,053.66	Cuentas por pagar	\$ 8,818.68
Cuentas por cobrar	\$ 2,982.74		
Inventario	\$ 85,636.63		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 28,604.12</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 69,169.40</b>
Mobiliario y equipo de Oficina	\$ 1,955.00	Préstamos por pagar	\$ 69,169.40
Maquinaria y Equipo	\$ 15,514.02		
Hormas	\$ 3,720.10	INVERSIÓN DEL PROPIETARIO	\$ 40,289.07
Herramientas y Enseres	\$ 415.00	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22,682.06
Vehiculos	\$ 7,000.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17,607.01
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>\$ 118,277.15</u></b>	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b><u>\$ 118,277.15</u></b>


## Año 2015

**JUAN ANTONIO CORTEZ  
INDUSTRIAS MARIANA'S  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015  
(Cifras en Dolares de los Estados Unidos de Norteamerica)**

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	164,416.05	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	655.30
CAJA Y BANCOS	25,398.43	CUENTAS POR PAGAR	655.30
CUENTAS POR COBRAR	71,254.99		
INVENTARIOS	<u>67,762.63</u>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	69,831.04	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	162,736.40
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	2,053.23	PRESTAMOS POR PAGAR	162,736.40
MAQUINARIA Y EQUIPO	56,642.71		
HORMAS	3,720.10		
HERRAMIENTAS Y ENSERES	415.00	<b>INVERSION DEL PROPIETARIO</b>	
VEHICULOS	<u>7,000.00</u>	CAPITAL DE TRABAJO	51,238.49
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	19,616.90
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<u><u>234,247.09</u></u>		<u><u>234,247.09</u></u>

  
 JUAN ANTONIO CORTEZ IRAHETA  
 Propietario

  
 MARVIN EDGARDO ESCOBAR  
 Contador

  
 LIC. SERGIO ANTONIO LOPEZ  
 Auditor Externo



EL SUSCRITO REGISTRADOR CERTIFICA: QUE LA ANTERIOR ES UNA COPIA FIEL DEL EXPEDIENTE NO. 2014080224 CORRESPONDIENTE A JUAN ANTONIO CORTEZ IRAHETA. EN FE DE LO CUAL FIRMO Y SELLO A SOLICITUD DEL INTERESADO, SE EXTIENDE EN SAN SALVADOR EL DÍA QUINCE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.

IL

  
 Licda. Leonor Jiménez Barrios  
 REGISTRADOR



Año 2016

JUAN ANTONIO CORTEZ  
INDUSTRIAS MARIANA'S  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016  
(Cifras en Dolares de los Estados Unidos de Norteamerica)

ACTIVO			PASIVO	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		299,351.53	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	30,082.44
CAJA Y BANCOS	112,002.54		CUENTAS POR PAGAR	<u>30,082.44</u>
CUENTAS POR COBRAR	155,751.31			
INVENTARIOS	<u>31,597.68</u>		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	260,436.68
			PRESTAMOS POR PAGAR	<u>260,436.68</u>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		87,510.90		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	2,220.50		<b>INVERSION DEL PROPIETARIO</b>	
MAQUINARIA Y EQUIPO	57,350.15		CAPITAL DE TRABAJO	70,855.39
HORMAS	4,125.25		UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>25,293.43</u>
HERRAMIENTAS Y ENSERES	415.00			
VEHICULOS	<u>23,400.00</u>			
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<u><u>386,862.43</u></u>		<u><u>386,667.94</u></u>

JUAN ANTONIO CORTEZ IRAHETA  
Propietario

MARVIN EDGARDO ESCOBAR  
Contador

LIC. SERGIO ANTONIO LOPEZ  
Auditor Externo



EL SUSCRITO REGISTRADOR CERTIFICA: QUE LA ANTERIOR ES UNA COPIA FIEL DEL EXPEDIENTE NO. 2014080224 CORRESPONDIENTE A JUAN ANTONIO CORTEZ IRAHETA. EN FE DE LO CUAL FIRMO Y SELLO A SOLICITUD DEL INTERESADO, SE EXTIENDE EN SAN SALVADOR EL DÍA CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.

JL

Licda. Leonor Jiménez Barrios  
REGISTRADOR



**Anexo 10.**  
**Glosario de Siglas**

## SIGLAS UTILIZADAS

BCR	: Banco Central de Reserva
ASI	: Asociación Salvadoreña de Industriales
ASDER	: Asociación Salvadoreña de Radiodifusores
BANDESAL	: Banco de Desarrollo de El Salvador
CALZAES	: Cámara de la Industria del Calzado y Afines de El Salvador
CECE	: Centros Educativos Católicos Escolares
CDE	: Consejo Directivo Escolar
CDMYPE	: Centro de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
CIES	: Consejos Institucionales Educativos
CIFCO	: Centro Internacional de Ferias y Convenciones
CIF	: Costos Indirectos de Fabricación
COEXPORT	: Corporación de Exportadores de El Salvador
COMURES	: Corporación de Municipalidades de El Salvador
CONAMYPE	: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
FEDECACES	: Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador
FISDL	: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FONDEPRO	: Fondo de Desarrollo Productivo
FUSADES	: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
ISDEMU	: Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
INSAFORP	: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
LACAP	: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
MINEC	: Ministerio de Economía
MINED	: Ministerio de Educación
MIPYMES	: Micros, pequeñas y medianas empresas
MTPS	: Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador
OAE	: Organismo de Administración Escolar
PROESA	: Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
PYMES	: Pequeñas y Medianas Empresas
SAC	: Sistema Arancelario Centroamericano
STP	: Secretaría Técnica de la Presidencia
TLC	: Tratados de Libre Comercio