

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA  
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE DULCES, CONSERVAS  
Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR**

**ERNESTO RENE PORTILLO VIGIL  
EDWIN ERNESTO RIVAS ANAYA  
CESIA CAROLINA VISCARRA SALAZAR**

**PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2005**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTORA :**

**Dra. María Isabel Rodríguez**

**SECRETARIA GENERAL :**

**Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**

**DECANO :**

**Ing. Mario Roberto Nieto Lovo**

**SECRETARIO :**

**Ing. Oscar Eduardo Marroquín Hernández**

**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR :**

**Ing. Oscar René Ernesto Monge**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Título :**

**“PROPUESTA DE UN MODELO COMPETITIVO PARA LA  
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE DULCES, CONSERVAS  
Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR”**

**Presentado por**

**:**

**ERNESTO RENE PORTILLO VIGIL  
EDWIN ERNESTO RIVAS ANAYA  
CESIA CAROLINA VISCARRA SALAZAR**

**Trabajo de graduación aprobado por:**

**Docente Director :**

**Ing. Saúl Alfonso Granados**

**Docente Director :**

**Ing. Adalberto Benítez Alemán**

**San Salvador, Marzo de 2005**

**Trabajo de Graduación Aprobado por:**

**Docentes Directores :**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Saúl Granados', with several horizontal lines drawn over it.

**Ing. Saúl Alfonso Granados**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adalberto Benítez Alemán', with several horizontal lines drawn over it.

**Ing. Adalberto Benítez Alemán**

## **AGRADEZCO:**

*A MI PADRE ETERNO, Dios Todopoderoso en quien he confiado y me ha dado este precioso logro además de que me ha ayudado y consolado en los momentos más difíciles de mi vida y de mi carrera.*

*A MI PAPÁ Y MAMÁ, por su apoyo incondicional, los consejos justos que recibí de ellos y por la comprensión de tuvieron por los momentos en los que les fallé.*

*A MAGGIE, mi esposa, quien ha estado a mi lado casi desde el principio de mi carrera: por animarme a seguir adelante, por apoyarme en todas aquellas situaciones difíciles, por comprenderme y quererme tanto.*

*A MIS HERMANOS: Nancy, Patty, Mauricio, Leyda, Gerver y a Beto (QEPD), porque tuvieron a bien en muchas ocasiones darme su apoyo, atenciones y consejos.*

*A MIS COMPAÑEROS Cesia y Edwin, porque creyeron que nosotros juntos podíamos lograrlo; y así fue: son los mejores.*

*A LA ALMA MATER, por la instrucción que recibí a través de sus maestros y de los medios que dispuso para formarme como un profesional responsable.*

**Ernesto René Portillo Vigil**

## **AGRADEZCO:**

*A DIOS TODOPODEROSO, Por haberme dado la fuerza, fortaleza perseverancia y sabiduría para lograr esta meta, por estar siempre conmigo, y no desampararme en los momentos más difíciles y ayudarme a continuar hasta llegar a finalizar mi carrera, hoy te doy gracias y te pido que siempre me acompañes en cada proyecto de mi vida.*

*A MI MADRE Y MI PADRE (Rosa y Carlos), por haber sido mi guía y orientarme hacia el camino del bien, por todo su sacrificio y esfuerzo, por su cariño y amor incondicional, por confiar siempre en mí. Este triunfo padres es también de ustedes porque sin su apoyo, cariño y comprensión no lo hubiera logrado. Los quiero*

*A MIS HERMANOS (Geovanny, Sonia y Carlos), por estar siempre conmigo y apoyarme en esos momentos difíciles. Ustedes son las personas que más quiero hermanos y este logro también es de ustedes*

*A MIS ABUELOS (Antonia, Guadalupe y Héctor), por haberme infundido los principios y valores culturales y religiosos; por sus consejos, su cariño, y enseñarme a dar volar a las cosas, por ser el inicio de una gran familia.*

*A MIS TIOS (Alfredo, Julio, Vidal, Mario y Guadalupe) porque su apoyo y orientación a sido fundamental para este logro, y soy el reflejo de su educación y valores, por que me enseñaran el principio de la unión familiar, y soy parte de una gran familia de que me siento orgulloso de formar parte. Los quiero tíos*

*A MI SOBRINA (Rosita) por darle alegría a mi vida, te quiero.*

*A MI NOVIA Cecy por darme una razón más para emprender nuevos retos, por ser como es y por quererme, te amo princesa.*

*A MIS AMIGOS (Glenda, Ronald, Leonel, Julián, Moisés, Manuel, Marvir) por darme alegría en los momentos difíciles y por entenderme, por ser incondicionales conmigo y apoyarme.*

La satisfacción y la felicidad  
es la recompensa  
del esfuerzo y del sacrificio.

**Edwin Ernesto Rivas Anaya**

## **AGRADEZCO:**

*A DIOS: Porque has sido muy fiel estando a mi lado a cada momento y has manifestado tu gracia y tu amor en mi vida. Gracias por ser mi amigo incondicional, gracias Papito bueno porque sin tu ayuda no hubiese sido posible todo lo que he logrado hasta hoy.*

*A MIS PAPITOS: Eugenio y Carmen, por darme siempre su cariño, comprensión, amistad y amor, gracias a Ustedes pude culminar esta etapa de mi vida, han sido los mejores papás del mundo, los amo con todo mi corazón.*

*A MIS HERMANOS: Ada Elizabeth y René Mauricio, por amarme y demostrarme su amor, su apoyo y su amistad siempre que lo he necesitado.*

*A MIS SOBRINOS: Walter Benjamín, Adriana Elizabeth y René Samuel; por ser tan especiales y tan cariñosos.*

*A MIS TIOS(AS): Rafael, Gerardo, Julio, Miriam, Amanda y Tomy; y demás familiares, a todos gracias por ser tan especiales conmigo.*

*A MI ESPOSO: Wallace Raúl, a quien amo entrañablemente, gracias mi amor por todo tu amor, tu amistad y tu apoyo en toda mi carrera y en mi vida, eres lo mejor que me pudo pasar en la vida, gracias le doy a Dios por haberme permitido conocerte y hoy formar una familia, Te amo.*

*A LA FAMILIA VALENZUELA CAMPOS: En especial a mis suegros Don Guillermo y Doña Rosario, por tenerme siempre en sus oraciones y por ser tan amorosos conmigo.*

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

Proverbios 2 : 6

**Cesia Carolina Viscarra Salazar**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN . . . . .	i
OBJETIVOS . . . . .	iv
ALCANCES Y LIMITACIONES . . . . .	vi
JUSTIFICACIÓN . . . . .	viii

### Capítulo 1 “Generalidades”

1.1 IMPORTANCIA CULTURAL Y ECONÓMICA DE LAS ARTESANÍAS EN EL SALVADOR . . . . .	2
1.2 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR . . . . .	8
1.2.1 Principales Zonas de Elaboración de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador . . . . .	10
1.2.2 Características de las Empresas Productoras de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales . . . . .	11
1.2.2.1 Instalaciones Físicas . . . . .	11
1.2.2.2 Maquinaria y Equipo . . . . .	11
1.2.2.3 Formas de Comercialización . . . . .	11
1.2.2.4 Materia Prima y Materiales . . . . .	13
1.2.2.5 Principales Productos Elaborados . . . . .	13
1.2.3 Definición de la Microempresa en El Salvador . . . . .	17
1.2.3.1 Concepto de Microempresa . . . . .	17
1.2.3.2 Características Principales . . . . .	18
1.2.3.3 Obstáculos Principales . . . . .	21
1.3 MARCO TEÓRICO . . . . .	26
1.3.1 Definición de Modelo Competitivo . . . . .	26
1.3.2 Modelos de Competitividad . . . . .	27
1.3.2.1 El Diamante de la Ventaja Competitiva . . . . .	27
1.3.2.2 Cadena de Valor . . . . .	36
1.3.2.3 El Doble Diamante Generalizado de Moon, Rugman y Verbeke . . . . .	40
1.3.2.4 Los Nueve Factores de Cho . . . . .	42
1.3.2.5 World Economic Forum (WEF) . . . . .	44
1.3.2.6 International Institute for Management Development (IMD) . . . . .	46
1.3.3 Asociatividad . . . . .	49
1.3.3.1 Definición . . . . .	49
1.3.3.2 Importancia . . . . .	49
1.3.3.3 Objetivos . . . . .	50
1.3.3.4 Ventajas . . . . .	52
1.3.3.5 Tipos de Asociatividad . . . . .	52



## Capítulo 2 “Diagnóstico”

2.1	METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	60
2.1.1	Fuentes de Recolección de Información . . . . .	61
2.1.1.1	Fuente de Información Secundaria . . . . .	61
2.1.1.2	Fuente de Información Primaria . . . . .	62
2.1.2	Técnicas Utilizadas para la Recolección de Información . . . . .	63
2.1.2.1	Entrevista . . . . .	63
2.1.2.2	Encuesta . . . . .	63
2.1.3	Tipo de Investigación . . . . .	64
2.1.4	Determinación del Universo y la Muestra . . . . .	65
2.2	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	67
2.2.1	Objetivos de la Investigación . . . . .	67
2.2.2	Estructura del Sector . . . . .	68
2.2.2.1	Análisis del Nivel Externo . . . . .	69
2.2.2.2	Análisis del nivel Regional . . . . .	77
2.2.2.3	Análisis del Nivel Sectorial . . . . .	81
2.3	DIAGNÓSTICO . . . . .	98
2.3.1	Condiciones de los Factores . . . . .	98
2.3.1.1	Recursos Naturales . . . . .	98
2.3.1.2	Recurso Humano . . . . .	98
2.3.1.3	Recurso de Capital . . . . .	99
2.3.1.4	Infraestructura Física . . . . .	99
2.3.1.5	Infraestructura Administrativa y de Comercialización . . . . .	99
2.3.1.6	Infraestructura de Información . . . . .	101
2.3.1.7	Infraestructura Tecnológica . . . . .	101
2.3.1.8	Infraestructura Científica . . . . .	102
2.3.1.9	Infraestructura Legal . . . . .	102
2.3.2	Condiciones de la Demanda . . . . .	102
2.3.2.1	Composición de la Demanda . . . . .	102
2.3.2.2	Tamaño de la Demanda y Patrón de Crecimiento . . . . .	102
2.3.2.3	Internacionalidad de la Demanda . . . . .	103
2.3.3	Sectores Conexos y de Apoyo . . . . .	104
2.3.4	Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas . . . . .	105
2.3.5	Medición de la Competitividad del Sector . . . . .	105
2.4	CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO . . . . .	111
2.4.1	Problemas Identificados . . . . .	111
2.4.2	Planteamiento del Problema . . . . .	112
2.4.3	Proceso de Diseño . . . . .	113

## Capítulo 3 “Diseño Detallado”

3.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA . . . . .	125
3.1.1 Justificación de la Propuesta de Solución . . . . .	125
3.1.1.1 Evaluación de los Modelos Asociativos . . . . .	125
3.1.2 Esquema de la Propuesta . . . . .	127
3.2 DISEÑO DE LA RED EMPRESARIAL . . . . .	129
3.2.1 Definición de la Red Empresarial . . . . .	129
3.2.2 Tipificación de la Red Empresarial . . . . .	129
3.2.2.1 Por su Estructura . . . . .	129
3.2.2.2 Por su Objetivo . . . . .	130
3.2.2.3 Por su Nivel de Agregación . . . . .	130
3.2.2.4 Clasificación de la Red . . . . .	131
3.2.2.5 Características de la Red . . . . .	132
3.2.2.6 Ventajas . . . . .	132
3.2.3 Proceso para Conformar la Red Empresarial . . . . .	133
3.2.3.1 Período de Gestación . . . . .	133
3.2.3.2 Periodo de Estructuración . . . . .	136
3.2.4 Desarrollo Organizacional de la Red Empresarial . . . . .	142
3.2.4.1 Creación de Infraestructura de Apoyo . . . . .	142
3.2.4.2 Desarrollo de Misión, Visión, Políticas y Objetivos . . . . .	142
3.2.4.3 Estructura Organizativa de la Red Empresarial . . . . .	145
3.2.5 Establecimiento de Alianzas Estratégicas . . . . .	153
3.2.6 Diseño de Manuales . . . . .	154
3.2.6.1 Manual para la Administración y Finanzas . . . . .	156
3.2.6.2 Manual para la Producción . . . . .	157
3.2.6.3 Manual para la Comercialización y Exportación . . . . .	158

## Capítulo 4 “Implementación”

4.1 Implementación de la Red Empresarial . . . . .	327
4.1.1 Establecimiento y Descripción de Actividades . . . . .	332
4.1.1.1 Acercamiento y Elección de la Institución Prestadora de Servicio de Asesoría en Asociatividad . . . . .	332

4.1.1.2	Realizar Convocatorias a Empresarios Potenciales a ser Miembros de la Red	333
4.1.1.3	Realización de Reuniones de Empresarios que serán Miembros de la Red	335
4.1.1.4	Firma de Carta de Compromiso	336
4.1.1.5	Elaboración de Diagnóstico	337
4.1.1.6	Establecimiento de Misión, Visión y Objetivos de la Red Empresarial	337
4.1.1.7	Diseño de Proyectos Colectivos	337
4.1.1.8	Ejecución de Proyecto: “Aplicación de Manuales”	338
4.1.1.9	Ejecución de Proyecto: “Abastecimiento de Materia Prima”	348
4.1.1.10	Ejecución de Proyecto: “Promoción Conjunta”	349
4.1.1.11	Creación de Fondo de Ahorro Común	351
4.1.1.12	Creación de Junta Directiva y Definición de Funciones	351
4.1.1.13	Evaluación, Análisis de Formas Legales de Asociación y Constitución Jurídica de la Red Empresarial	351
4.1.1.14	Infraestructura Física y Adquisición de Equipo, Papelería y Recurso Humano para la Red Empresarial	352
4.1.1.15	Creación de Unidad de Apoyo Técnico	352
4.2.1	Duración de cada Actividad	355

## **Capítulo 5**

### **“Evaluaciones”**

5.1	Estudio Económico	357
5.1.1	Inversión de la Propuesta	357
5.1.1.1	Inversión Fija	357
5.1.1.2	Capital de Trabajo	360
5.1.2	Costos de la Propuesta	364
5.1.2.1	Costos del Producto	364
5.1.2.2	Costos de Comercialización	364
5.1.2.3	Costos Administrativos	366
5.1.3	Costo Unitario	367
5.1.4	Determinación del Precio de Venta	367
5.1.4.1	Factores de Determinación	367
5.1.5	Estimación de Ingresos y Egresos Futuros	369
5.1.5.1	Estimación de Ingresos por Ventas Futuras	369
5.1.5.2	Aportes Futuros por Membresía	370
5.1.5.3	Estimación de Egresos por Gastos Futuros	370
5.1.5.4	Estrategia de Repartición de Dividendos	371



## INTRODUCCIÓN

Las artesanías son una parte importante de la cultura y economía salvadoreña, las cuales necesitan ser difundidas, por una parte, para dar a conocer nuestras tradiciones, y por otra parte, para contribuir con el desarrollo económico de las microempresas dedicadas a esta actividad.

La producción de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador es una actividad enmarcada en el ramo de las artesanías y se ha convertido en la fuente principal de ingresos para más de 750 familias de artesanos; no obstante, es imposible para ellos competir en el mercado nacional e internacional, ya que los ingresos generados en esta actividad no son suficientes para mejorar la producción artesanal debido en parte, a que las empresas que se dedican a este ramo, carecen de metodologías y estrategias para la producción y la exportación.

Es por ello que el presente estudio contiene una Propuesta de un Modelo Competitivo para la Producción y Exportación de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador, el cual se fundamenta principalmente en el enfoque de las ventajas competitivas a fin de lograr una producción orientada a la exportación.

El contenido de la propuesta presenta en el Capítulo 1, las generalidades del sector productor de dulces, conservas y jaleas, la importancia cultural y económica de las artesanías en El Salvador, los aspectos generales de las empresas, conceptos de la microempresa en El Salvador y aspectos teóricos de competitividad y de asociatividad en los cuales fundamentaremos la propuesta del modelo competitivo.

En el Capítulo 2, denominado: Diagnóstico, se pretende establecer la situación actual del sector, estableciendo sus principales problemas y dificultades. Se define la metodología empleada en la investigación y el respectivo instrumento para la recopilación de datos los cuales fueron tabulados e interpretados. Estableciendo tres niveles: externo, regional y sectorial. El nivel externo describe el entorno económico del país, la globalización existente y las ventajas de los tratados comerciales. En el nivel regional se plantea el entorno legal, el entorno social, las instituciones de apoyo y la infraestructura física; que dependiendo de la eficiencia y eficacia de estos factores pueden proporcionar o restar competitividad a este sector. Posteriormente, en el nivel sectorial se establece la situación actual de las empresas en estudio; se define la metodología empleada en la investigación y el respectivo instrumento para la recopilación de datos los cuales fueron tabulados e interpretados por áreas funcionales incluyendo la Asociatividad. A partir de los resultados obtenidos se elaboró el diagnóstico de las empresas señalando los principales problemas que afrontan dando las respectivas recomendaciones para finiquitarlos.

En el Capítulo 3, denominado: Diseño Detallado, se presenta el diseño de la solución elegida como la más recomendable para ser más competitivas las empresas del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador.

En el Capítulo 4, denominado: Implementación, contiene secuencialmente las actividades, su duración en el tiempo y el responsable de ejecutarlas para implementar la Red Empresarial, que fue diseñada en el Capítulo 3, con el objetivo de que todo productor de dulces, conservas y jaleas, que desee ser parte de una Red Empresarial, pueda incrementar la competitividad en su empresa.

En el Capítulo 5, denominado: Evaluaciones, se establecen los costos de la propuesta, los que constituyen la inversión total para realizar la propuesta. Así mismo se establecen las diferentes evaluaciones; como lo es la económica donde se determinará la rentabilidad de la propuesta, la evaluación competitiva, la cual permitirá verificar cuales son las áreas deficientes en las empresas, y así establecer cuales manuales necesitan aplicar, permitiéndoles prepararse ante la apertura comercial y posteriormente la social en la cual se identifica los beneficios sociales al implementar la propuesta.

## OBJETIVOS

### GENERAL

Diseñar un modelo para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, para lograr una ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional y contribuir a la generación de fuentes de empleo en el país.

### ESPECÍFICOS

- ✚ Determinar a través de un análisis de diagnóstico la situación actual del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales mediante un enfoque de competitividad; para ingresar al mercado internacional a fin de establecer adecuadamente la propuesta del modelo.
- ✚ Investigar las normas y leyes que sean aplicables para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales con el fin de implementarlas en la solución.
- ✚ Investigar las normas y requerimientos internacionales de calidad; los procedimientos técnicos, legales y administrativos necesarios para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas para incluirlas en el diseño de la solución.



- ✚ Obtener información acerca del sector productor de dulces, conservas y jaleas, en las zonas en donde existe una mayor representatividad de esta actividad como apoyo para determinar sus condiciones actuales.
- ✚ Establecer los procesos óptimos que mejoren la producción de dulces, conservas y jaleas que son requeridos para la exportación.
- ✚ Establecer los sistemas de higiene y calidad para los procesos productivos, basados en normas internacionales con el fin de forjar una ventaja competitiva.
- ✚ Diseñar un sistema de comercialización y exportación para estos productos optimizando los recursos para obtener una ventaja competitiva.
- ✚ Evaluar la factibilidad técnica, económica—social y ambiental del modelo competitivo para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, para conocer los beneficios obtenidos con su implementación.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

### ALCANCES

Aunque el estudio que se realizará busca diseñar un modelo competitivo para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas; se debe tener en cuenta que no se pueden abarcar todas las variables existentes en el entorno, ya que es muy compleja su manipulación. Por ello nos planteamos los siguientes alcances:

- ✚ El modelo competitivo comprenderá, en la parte de producción, todos los cambios necesarios en sus procesos, y aspectos de: higiene, calidad, empaque, costos y operación; requeridos para la exportación hasta los procesos administrativos necesarios para la exportación.
- ✚ El diseño de la solución comprenderá además la planificación y la programación de actividades para su implementación en el sector.
- ✚ El estudio se realizará principalmente en los departamentos de Santa Ana, San Vicente, La Libertad y San Salvador.

## LIMITACIONES

La principal limitante con respecto al estudio está relacionada con la información recopilada de este sector. Por el hecho de pertenecer a la micro y pequeña empresa, se presenta el problema de la falta de registros que den a conocer claramente los antecedentes y comportamiento del sector durante el pasado. Esta situación perjudica los juicios emitidos sobre el sector ya que muchos de ellos tendrán que ser basados en la experiencia de las personas relacionadas con su desarrollo en el país.

Otras limitantes son:

- ✚ Regulaciones, leyes y normas internas de cada país al que se pretende exportar.
- ✚ El modelo que será planteado será aplicado principalmente a la micro y pequeña empresa salvadoreña.
- ✚ Las zonas geográficas que se cubrirán para propósitos del estudio serán las comprendidas en los departamentos de Santa Ana, La Libertad, San Vicente y San Salvador.
- ✚ El sistema actual de producción de dulces, conservas y jaleas; no deberá cambiarse radicalmente, en cuanto a las materias primas y procesos básicos, sino solamente optimizarlos en base a los recursos disponibles.

## JUSTIFICACIÓN

Las artesanías son parte esencial de la cultura y economía salvadoreña que necesitan ser difundidas tanto para dar a conocer nuestras tradiciones, como para el desarrollo económico de las microempresas dedicadas a su elaboración.

Las artesanías y tradiciones forman parte de lo cultural, social y económico del país, siendo los dulces, las jaleas y las conservas una parte importante de lo artesanal y tradicional de El Salvador.

Con las nuevas tendencias de la economía y los tratados comerciales, se presenta la oportunidad de exportar estos productos para conquistar el mercado nostálgico en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, en donde viven aproximadamente 2.5 millones de salvadoreños. Ya estos productos se han dado a conocer a través de compatriotas que viajan con frecuencia al extranjero y los llevan como parte de su equipaje.

Por ello, es preciso conocer los requisitos, procedimientos y métodos apropiados que son obligatorios para que puedan ingresar con facilidad a otros países. Esto justifica la necesidad de diseñar un modelo competitivo para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, para que las familias productoras y el país tengan mayores beneficios en lo económico y social.



## 1.1 IMPORTANCIA CULTURAL Y ECONÓMICA DE LAS ARTESANÍAS EN EL SALVADOR<sup>1</sup>

Las artesanías representan la expresión viva de un pueblo, sus costumbres, sus tradiciones, sus valores y su creatividad, porque en cada pieza elaborada se integra un proceso histórico productivo, en el que se utilizan materias primas propias del medio en que se encuentra cada centro artesanal.

Organizados en pequeñas empresas familiares, nuestros artesanos constituyen un importante centro de producción para las economías domésticas y cada vez más, las artesanías representan un rubro significativo de ingresos para el país.

Curiosamente en la elaboración de muchas de las artesanías pareciera que el tiempo no ha transcurrido, sobre todo en las zonas rurales de nuestro territorio, porque las técnicas de producción utilizadas provienen de los conocimientos transmitidos por generaciones, como una especie de patrimonio propio de los artesanos. Muchas de las formas de producción provienen desde la época prehispánica y se enriquecieron con la venida de los españoles y, posteriormente, por la incorporación de elementos de otras culturas; y, finalmente, porque son la forma de subsistencia de muchos grupos familiares.

---

<sup>1</sup> El Salvador: Su Riqueza Artesanal. Fomento Cultural Banco Agrícola de El Salvador.

Instituciones como el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte –CONCULTURA–, que es la institución gubernamental que tiene bajo su responsabilidad la conservación y difusión de la cultura nacional, promueve en todo el país, a través de la Red de las Casas de la Cultura y bajo el programa de Escuelas Artesanales, el rescate y el fomento de las artesanías, como un recurso importante para la conservación de la herencia cultural desde la época prehispánica, nutrida por los aportes de España en la época de la colonia y después por las culturas con las que ha entrado en contacto. CONCULTURA también cuenta con la Unidad de Fomento Artesanal, dedicada al fortalecimiento y capacitación de los artesanos. El fomento de las artesanías no sólo es importante como una forma de preservar y difundir la identidad cultural sino, además, como una fuente generadora de ingresos.

Es importante mencionar el ingreso familiar con que cuenta un gran sector de la población salvadoreña que se dedica a la elaboración de artesanías, ya sea de forma individual, familiar o comunitaria. En todos los municipios del país se elaboran artesanías, y la producción depende de los recursos disponibles en el medio y de la demanda.

En la actualidad, las exportaciones de artesanías proporcionan ingresos económicos significativos. El programa para el desarrollo de las Artesanías –PRODESAR–, que nace en 1990 por un convenio de financiación firmado entre el Gobierno de El Salvador y la Unión Europea, ha proporcionado asistencia técnica y de organización a microempresarios artesanales, para crear productos de calidad y belleza para ser

comercializados en mercados exigentes como los Estados Unidos de América, y a países industrializados de Europa, como Alemania, Bélgica, España, Francia, etc.

Para evaluar la variedad y la riqueza de artesanías que existen en el país, se visitaron, durante 1996, los 261 municipios que conforman el territorio nacional; se identificaron los talleres artesanales y se entrevistaron a los artesanos, a los alcaldes municipales y al personal de las Casas de la Cultura de cada municipio. Para fines de este trabajo únicamente se presenta un inventario nacional por departamentos y municipios, detallando las artesanías correspondientes a dulces, conservas y jaleas tradicionales<sup>2</sup>.

El Salvador, al igual que muchos países de América Latina, ha fortalecido el camino del crecimiento económico, de tal forma que todos los sectores productivos están recibiendo el estímulo necesario para su desarrollo y en el caso del sector artesanal, considerado también como sector informal y en muchos casos como microempresa, ese soporte financiero se ha incrementado en la actualidad por muchas instituciones crediticias y financieras, especialmente después del conflicto armado que se vivió durante doce años.

Las artesanías, como parte del gran sector productivo informal que existe en el país, se han convertido en una actividad importante dentro de la economía salvadoreña. Actualmente son consideradas como una fuente importante, generadora de empleos y de ingresos.

---

<sup>2</sup> Ver en anexo 1, Inventario de Centros Artesanales de Confitería de El Salvador.



Dentro de las clases de artesanías más difundidas en El Salvador, se encuentra la confitería. En la producción artesanal de la confitería se encuentra aquella cuya materia prima principal es el jugo de la caña, extraído en trapiches o moliendas y que puesto a cocción se obtiene la panela, conocida también como dulce de atado; el batido y el azúcar de pilón. Es en la mayoría de los municipios del departamento de San Vicente donde existe mayor representatividad. También está la confitería donde la panela, el azúcar industrializada, frutas, semillas y colores naturales, constituyen la materia prima para obtener los acitrones, los dulces de camote, los mazapanes, las jaleas, las conservas, los caramelos, los dulces de colación, las melcochas, los alfeñiques y otros muchos.

Como centros confiteros por excelencia se mencionan la Ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana; Nueva San Salvador, departamento de La Libertad; y el departamento de San Vicente. Durante el conflicto armado, muchas artesanas emigraron a otros municipios, especialmente de los departamentos de San Salvador y La Libertad, donde continúan desarrollando esta labor.

Cada población dedicada a la elaboración de dulces es reconocida por su propia producción. Tortitas de camote, conservas de coco (blanca y negra), dulces de frutas, son el hacer de las dulceras del departamento de San Vicente. Los dulces y las conservas se comercializan en todo el territorio nacional, especialmente en ferias o exposiciones y festividades religiosas; y además tienen mucha demanda para la exportación.

Actualmente los productos salvadoreños tienen gran potencial de exportación hacia el mercado estadounidense, según reveló un estudio elaborado por el Centro de Desarrollo

Agrícola y Rural de la Universidad del Estado de Iowa. En promedio, un salvadoreño que vive en otro país se caracteriza por tener un grupo familiar de cinco miembros como promedio, al menos dos poseen un trabajo fijo. Se estimó que el ingreso familiar promedio al año es \$18 mil.

La cantidad de salvadoreños que actualmente viven en los Estados Unidos es:

<b>Tabla 1.1 Salvadoreños en los Estados Unidos</b>		
<b>Estado</b>	<b>No. de Salvadoreños</b>	<b>%</b>
Washington, CD	150,000	7
Nueva York	421,000	19
San Francisco, California	450,000	20
Los Angeles, California	800,000	36
Santa Ana, California	85,000	4
Miami, Florida	75,000	3
Nueva Orleans	9,600	0.4
Houston, Texas	92,000	4
Chicago, Illinois	72,000	3
Boston Massachusset	61,000	3
<b>Total</b>	<b>2,215,600</b>	<b>100</b>

El 36.1% de los salvadoreños vive en Los Ángeles, es decir una población de 800,000 personas. El 20.3% habita en San Francisco y el 19% en Nueva York. El estudio determinó que Washington, Houston, Miami, Chicago, Boston y Nueva Orleans son ciudades en las que también residen hermanos lejanos, pero en menor grado. Por lo tanto si se desea explotar el mercado nostálgico, se tendrían que dirigir estos productos a la Ciudad de los Ángeles pues es donde se encuentran la mayor cantidad de salvadoreños.

Para la exportación de estos productos se debe de hacer uso de Normas Técnicas del CODEX ALIMENTARIUS<sup>3</sup>, las cuales son proporcionadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el cual dirige, coordina las actividades y la ejecución de la política en materia de normalización, verificación y certificación de la calidad; así mismo, vela por el cumplimiento de las normas técnicas nacionales. Existen también el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y las buenas practicas de manufactura (BPM); las cuales son regulaciones de la Administración de Alimentos y Drogas (FDA)

---

<sup>3</sup> Ver en anexo 2, las Normas Técnicas del CODEX ALIMENTARIUS, correspondientes a los productos en estudio.

## 1.2 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES

Las familias salvadoreñas han aprovechado de forma muy creativa la diversidad de productos que ofrece la naturaleza en la elaboración de dulces, conservas y jaleas; las cuales se han convertido en una tradición de nuestros pueblos. Esta labor se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos para alrededor de 750 familias productoras en el territorio salvadoreño<sup>4</sup>, sin considerar a los vendedores ambulantes de las ferias y otros de quienes no se tienen registros.

La elaboración de los dulces, conservas y jaleas es una artesanía, principalmente porque se emplea la creatividad y hay un contacto muy estrecho entre el artesano y la obra que está en sus manos, cada dulce, conserva y jalea tiene un secreto diferente, hay que saber darle el punto adecuado para conservarlos y darle un mejor sabor<sup>5</sup>.

Para las familias de Artesanos, los ingresos generados de esta actividad social y económica no son suficientes para desarrollarse al nivel industrial. Entre las limitaciones para el avance de las artesanías en el país se encuentran principalmente las siguientes:

---

<sup>4</sup> Artículo publicado en Revista Dominical de El Diario de Hoy, 25 de Octubre de 2003.

<sup>5</sup> Monografía de Santa Ana, 1997.

- Recursos financieros limitados
- Insuficientes recursos logísticos para promover el arte y el simbolismo cultural de sus productos
- Asistencia técnica y legal muy limitada.

El fomento de las artesanías en El Salvador ha estado muy por debajo de lo requerido. Las condiciones de vida y condiciones sociales políticas, han obligado a muchos artesanos y artesanas al cambio de actividades para lograr su supervivencia<sup>6</sup>.

Actualmente se considera el sector como informal, porque más del 90% lo constituyen las micro y pequeñas empresas de origen familiar. Considerándolo un sector desagregado generándole escasas oportunidades de progreso<sup>7</sup>. Existen sin embargo empresas como Tía Toya, La Negrita, Malú, Candyman y Confitería Americana que por sus niveles de producción y comercialización se consideran como grandes, las cuales se encuentran debidamente registradas y representan una minoría para el sector.

---

<sup>6</sup> Censo Artesanal, presentado a la Dirección de Fomento Artesanal CONCULTURA. Marzo 1996.

<sup>7</sup> Entrevista al Jefe de Fomento Artesanal de CONCULTURA, Lic. José Eduardo Saravia

### 1.2.1 Principales Zonas de Elaboración de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador.

En nuestro país, distintos sectores sociales trabajan la producción de dulces, conservas y jaleas; en los departamentos de Santa Ana, San Vicente, La Libertad y San Salvador; es donde existe la mayor representatividad de esta actividad.

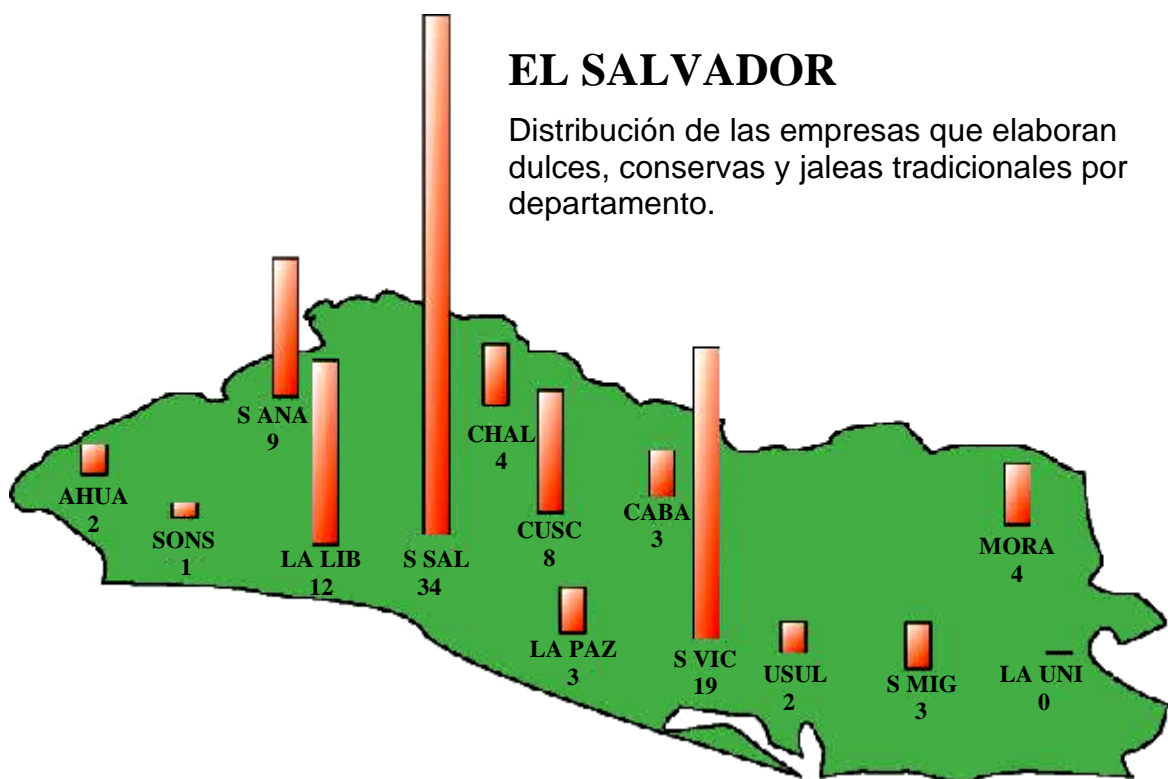


Figura 1.1. Elaborado con datos de la Unidad de Etnografía. Coordinación de Investigaciones. CONCULTURA

## **1.2.2 Características de las Empresas Productoras de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales**

### **1.2.2.1 Instalaciones Físicas**

La mayoría de empresas son de tipo familiar, instaladas en casas de habitación acondicionadas a las necesidades que requieren los procesos y a la vez son la residencia de los propietarios. Por lo tanto, dichas instalaciones no cuentan con los servicios requeridos para los procesos de fabricación<sup>8</sup>.

### **1.2.2.2 Maquinaria y Equipo**

Estas empresas no cuentan con maquinaria para los procesos de producción, sino que principalmente se utiliza el método artesanal, donde se incluyen hornos, estufas, ollas, cuchillos, cucharas, tenedores, paletas de madera, bandejas, espátulas, básculas, ralladores, entre otros<sup>9</sup>.

### **1.2.2.3 Formas de Comercialización**

La forma más común de comercialización de los productos es mediante la exposición de los mismos en las ferias de los pueblos, motivo por el cual muchas personas le

---

<sup>8</sup> Tesis Plan Estratégico de Comercialización para las Microempresas Productoras de Dulces Tradicionales de la Ciudad de Santa Ana. Universidad de El Salvador.

<sup>9</sup> Idem (7)

denominan dulce de feria. El método utilizado es la reventa, es decir, los comerciantes compran el producto a los fabricantes para llevarlo a los pueblos, en donde instalan sus carpas o “champas”. También se realiza la comercialización en puestos específicos en las calles, en los mercados y en las afueras de los centros comerciales y las ventas ambulantes. Existe un programa de fomento artesanal promovido por CONCULTURA, en el cual los artesanos visitan diferentes Casas de la Cultura en los departamentos del país, para vender y promover sus productos en dichos lugares<sup>10</sup>. Países de Centroamérica comercializan ésta clase de productos mediante la exportación, entre los cuales están:

<b>Tabla 1.2 Porcentaje de Participación de Dulces de algunos países Centroamericanos</b>		
<b>País</b>	<b>Exportación de productos Artesanales</b>	<b>% de Participación—Dulces</b>
Guatemala	US \$ 5.7 millones	7.6
Costa Rica	US \$ 5.6 millones	8.9
El Salvador	US \$ 4.1 millones	1.1
Honduras	US \$ 2.3 millones	0.9

**Fuente:** Embajadas de los países participantes y Ministerio de Economía.

---

<sup>10</sup> Entrevista al Jefe de Fomento Artesanal de CONCULTURA, Lic. José Eduardo Saravia.



#### 1.2.2.4 Materias Primas y Materiales

En la elaboración de dulces, conservas y jaleas tradicionales la materia prima principal es la panela conocida como atado de dulce, y azúcar industrializada, frutas de época, tales como el mango, coco, zapote, nance, higo, naranja, tamarindo, piña, jocote, entre otras; semillas de marañón, maní, almendra y otras hortalizas como el camote (tubérculo), ayote, chilacayote y leche. Otras materias primas utilizadas son la canela y colorantes naturales.

También se utilizan otros materiales que no son parte directa del proceso pero que son necesarios para su desarrollo, como lo es el papel celofán, papel mantequilla o papel de empaque.

La mayoría de estos productos no poseen una marca específica que los identifique, no poseen una etiqueta que identifique sus características, el nombre de la dulcería ni el nombre del producto.

#### 1.2.2.5 Principales Productos Elaborados

Una parte de la producción del dulce está ligada a la estacionalidad de las frutas. Estos dulces, conservas y jaleas de frutas se elaboran según la época de su cosecha, por ejemplo entre el periodo de marzo a mayo se fabrican las jaleas de mango, jocote, papaya, chilacayote. Así mismo, entre el periodo de julio a septiembre se elaboran los dulces y conservas de membrillo, higos y al final de cada año surgen las canastillas de dulces, las figuras de mazapán y los dulces con motivos navideños.

## ↳ Dulces

Los dulces tradicionales que se considerarán son: Manzanilla, Guayaba, Coco rayado, Coco con piña, Coco Acitronado, Cocada, Tamarindo, Ayote, Volcán de Camote, Chilacayote, Jocote, Nance, Mango, Membrillo, Higo, Papaya, Guanaba y Naranja. Estos dulces a base de frutas se preparan con dulce de panela o azúcar industrializada, canela, vainilla y colorantes naturales. Las frutas escogidas una vez lavadas se les practican leves incisiones en la parte carnosa del fruto, a fin de que penetre la miel y se cocinan a fuego lento moviéndose constantemente hasta obtener una consistencia espesa<sup>11</sup>.

En la figura 1.2, se puede observar a una dulcera del departamento de San Vicente realizando parte del proceso de fabricación del dulce de leche.

## ↳ Pasta o Conserva de Fruta o Leche

Entre las distintas especialidades de pastas o conservas están: Frutitas de mazapán, Mazapán de pepitoria, Mazapán de marañón, Mazapán de almendra, Tártaras de mazapán, Leche de burra, Dulce de leche, Leche con semilla de marañón, zapote con leche, Canillitas de leche, Queso de almendra, Conserva de Zapote, Conserva de Nance,

---

<sup>11</sup> Folklore. Patrimonio Cultural. Editorial Clásicos Róxsil

Conserva de Coco (blanca o negra), Conserva de Toronja y Budín de frutas. Las frutas o semillas se muelen en molino, posteriormente se ponen al fuego con azúcar blanca o dulce de panela (en el caso de la conserva negra de coco) o leche; se revuelve constantemente hasta llegar a un punto en que cuaja, convirtiéndose en una pasta la cual se saca del perol y se tiende en tablas de madera o en bandejas. Las tártaras son conchitas de harina o de mazapán, rellenas de pasta de dulce de leche o rellenas de conserva de coco<sup>12</sup>.

En la figura 1.3, se puede observar a un dulcero del departamento de San Salvador realizando parte del proceso de fabricación de la conserva de toronja.

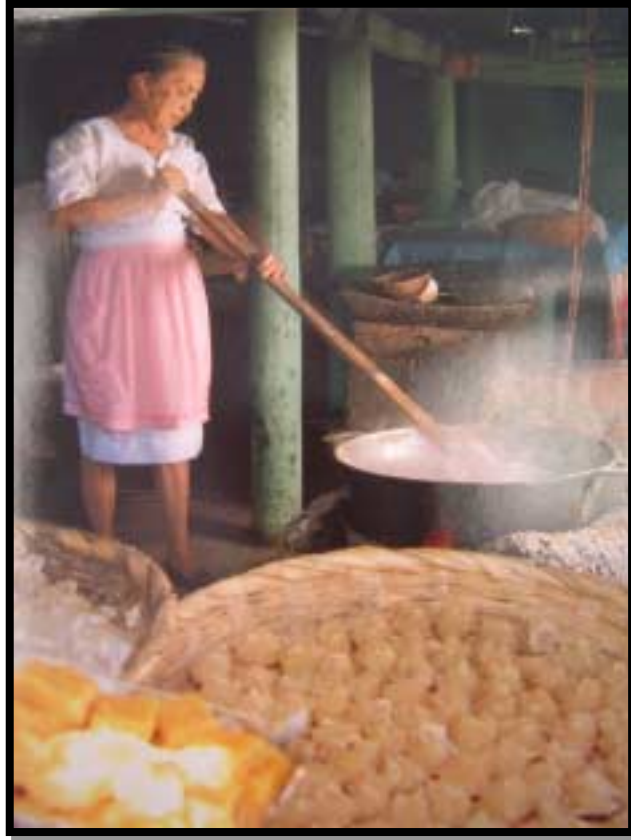
### ↳ Jaleas

Las Jaleas que se considerarán son de frutas como: Mango, Guayaba, Papaya, Higos, Nance, Tamarindo y Manzanilla. Estas frutas se lavan y se pican bien, se ponen en cazuelas con azúcar, canela y los ingredientes necesarios para cada una de las jaleas; luego se pone al fuego de manera que las frutas se conserven hasta que den su punto de jalea. Posteriormente se vierte en vasos limpios, caliente y se deja cuajar.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Idem (11)

<sup>13</sup> Idem (11)



**Figura 1.2** Dulcera realizando parte del proceso del dulce de leche



**Figura 1.3** Dulcero realizando parte del proceso de la conserva de toronja

## 1.2.3 Definición de la Microempresa en El Salvador

### 1.2.3.1 Concepto de Microempresa

Para definir a la Microempresa, es necesario conocer el concepto general de empresa: Es una organización económica, productora y comercializadora donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios con fines lucrativos cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital<sup>14</sup>.

La Microempresa se define como una unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales. Está caracterizada por su reducido tamaño, tiene de uno a cuatro personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo. Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Brand, Salvador Osvaldo. “Diccionario de Ciencias Económicas y Administración”

<sup>15</sup> Síntesis del “Libro Blanco de la Microempresa”.

### 1.2.3.2 Características Principales

#### ↳ Diversidad

La microempresa en El Salvador se caracteriza por su diversidad interna. No es un conjunto homogéneo de empresas sino un agregado heterogéneo de unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica, tipos de trabajadores, etc. Resulta muy difícil establecer algún tipo de uniformidad y esto debe tenerse en cuenta al momento de considerar generalizaciones sobre la microempresa. La diversidad o heterogeneidad microempresarial, se expresa en aspectos productivos, regulatorios, actividades económicas, socioeconómicas, estructurales y de expectativas. Interesa relevar la diversidad productiva porque de su reconocimiento depende la definición de políticas y estrategias eficaces de atención. Se distinguen tres tipos de microempresa que se diferencian, básicamente, por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o micro-tope.

***Microempresas de subsistencia.*** Son aquellas que tienen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de “irla pasando”. Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan alrededor del 70% de las microempresas. Tienen ventas mensuales inferiores a 5 mil colones al mes y están compuestas por mujeres jefas de hogar que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida. Es el segmento donde se concentran los mayores problemas de

tipo social de la microempresa, en la medida en que es también, donde los límites del hogar y la unidad económica se confunden más ampliamente.

***Microempresas de acumulación simple.*** Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital. Las microempresas que se ubican en este segmento, son aquellas que tienen ingresos que oscilan entre 5 mil y 25 mil colones mensuales. Acá están ubicadas el 26% de las microempresas. Este segmento es el más fluido, y representa una fase de tránsito hacia alguno de los otros dos. Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque aún no tenga capacidad de ahorro o inversión. Sin embargo, puede también corresponder a una etapa de declinación productiva.

***Microempresas de acumulación ampliada o “micro-tope”.*** Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El “micro-tope” es el pequeño segmento (4% sobre el total de microempresas) donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador, permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos son superiores a 25 mil colones al mes. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices,

es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo/eficiencia, ya que existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etc.

Así como la microempresa se caracteriza por la heterogeneidad de sus elementos productivos, lo propio ocurre con su composición social. La diversidad social se expresa en cuanto a la participación por género, edad y educación.

La mayoría de artesanos productores de dulces, conservas y jaleas se hallan dentro de la Microempresa de subsistencia, los cuales se encuentran ubicados en diferentes municipios de los departamentos de El Salvador.

#### ↳ Vulnerabilidad

***Legal e institucional.*** Como la microempresa en su mayoría no se ajusta a las regulaciones de registro formal, está excluida de los derechos que la ley otorga a las empresas que acatan las disposiciones vigentes. Pero, igualmente, la microempresa es vulnerable porque, aún cuando cumpla con la ley, la legislación otorga a otras formas de empresa, incentivos para competir (como acceso a servicios productivos o exenciones tributarias) que no le otorgan a ella. Esto impide a la microempresa competir en igualdad de condiciones y aprovechar el marco legal vigente.



*Empresarial.* Una de las debilidades más importantes es su carencia de capacidad de gestión empresarial que se expresa en la amplia ausencia de registros contables en la mayoría de microempresas. Más aún, a la falta de conocimientos mínimos de las herramientas básicas de gestión, se debe añadir el hecho que se carece de conciencia sobre este problema.

*Comercial.* Las microempresas compiten en mercados dominados por otras formas empresariales mejor dotadas lo cual plantea la necesidad de reforzar su competitividad frente a empresas de mayor tamaño. Se sabe que las articulaciones comerciales de la microempresa con otras empresas como mercados de insumos o finales (especialmente en momentos de desaceleración del crecimiento), son indispensables para su consolidación. El marco institucional y la realidad del mercado muchas veces no ofrecen otras alternativas a la microempresa que una desventajosa articulación con empresas grandes (ciertos tipos de subcontratación, trabajo a domicilio, etc.)

### 1.2.3.3 Obstáculos Principales

#### ↳ Nivel Educativo y Formación Profesional

El nivel del analfabetismo en el sector microempresarial es relativamente alto y coincide con las estimaciones del promedio nacional (21%). Del total de empresarios, un 22.7% no tiene ningún grado de escolaridad, un 49% ha concluido estudios a nivel de sexto año; la secundaria la han completado únicamente el 9.7%; y tan sólo el 3.4% tiene más

de 12 años de escolaridad. El nivel educativo promedio prevaleciente del sector microempresarial es inferior al promedio del resto de la economía, aunque existen diferencias importantes dentro del mismo sector. Estas diferencias no sólo ponen en desventaja a los microempresarios en la lectura e interpretación de la poca información de la que disponen, sino que también se convierten en un obstáculo contra la posibilidad de desarrollar nuevos empresarios.

La tendencia general es poseer los conocimientos básicos y generales de la profesión u oficio, aprendido en la práctica. Adicionalmente, tienen pocas oportunidades de elevar su nivel de formación en cursos de capacitación para el trabajo, en este sentido, existe una enorme demanda insatisfecha en la microempresa. En cuanto a las instituciones que dan capacitación, en su mayoría tienen como población meta a personas de bajos recursos. Esto pone en evidencia la visión existencialista de su quehacer. Debe destacarse también que las instituciones tienen problemas de financiamiento para la continuidad de sus acciones, y se enfrentan a una poca valoración que el microempresario hace de la formación y especialización.

### ↳ Acceso a Recursos Financieros

El principal obstáculo que impide al sector de la microempresa participar en el mercado en igualdad de oportunidades con el resto de sectores económicos es, el escaso acceso a los recursos financieros del país, lo que a su vez le impide acceder a otros recursos productivos así como aprovechar las oportunidades de inversión.

Además, tiene dificultades para satisfacer los requerimientos de licitaciones públicas para las que tiene capacidad de participar si contara con el respaldo financiero necesario y exigido. Como resultado, la microempresa carece de oportunidades reales de aumentar su productividad y de expandir sus operaciones, lo cual repercute en sus posibilidades de acumulación.

#### ↳ Infraestructura Inadecuada

Otro de los principales problemas que impiden al país lograr una mayor competitividad a nivel internacional es la deficiente infraestructura (comunicaciones, carreteras, puertos, etc.), debido a que eleva sustancialmente los costos de producción. En términos del funcionamiento de una economía de mercado esto significa que en el área de infraestructura El Salvador como país está en una desventaja con respecto al resto del mundo ya que no está participando en el mercado en igualdad de oportunidades. La microempresa está en mayor desventaja ya que en muchos casos ni siquiera cuenta con servicios básicos como electricidad y agua potable.

#### ↳ Manejo de Políticas Macroeconómicas

Históricamente el sector de la microempresa ha sido excluido del diseño e implementación de las políticas públicas y esto incluye las políticas macroeconómicas, las que se dan sólo en función del sector moderno de la economía. De esta manera, el manejo del tipo de cambio, de la tasa de interés, la definición y el manejo de la política financiera, la política de apertura comercial, etc. se han realizado sin tomar en

consideración sus implicaciones sobre la microempresa. El proceso de apertura económica tiene exigencias en la competitividad de las empresas salvadoreñas. En el caso de la microempresa, no se ha evaluado las implicaciones y requerimientos particulares para que sea capaz de reconvertirse y aprovechar las nuevas oportunidades del mercado nacional e internacional contando con políticas macroeconómicas claras y consistentes con la realidad del sector.

#### ↳ Comercio Ambulante y Callejero

El comercio ambulante y callejero es una de las actividades que menos barreras a la entrada presentan: los requerimientos iniciales son mínimos (capital inicial, conocimientos); o nulos (infraestructura, formación profesional, tecnología). Por lo que el subsector está constituido con unidades económicas simples y extremadamente vulnerables. Los microempresarios que laboran en ésta área tienen problemas de acceso al crédito, de abastecimiento, de comercialización, de instalaciones, organizacionales y legales. Además están insertos dentro de la problemática de desarrollo urbano en donde destaca la ausencia de normas actualizadas de uso de suelo urbano; base fundamental para definir políticas integrales de atención al subsector.

#### ↳ La Microempresa y el Medio Ambiente

La relación de la microempresa con el medio ambiente, entendida, como el proceso de la utilización o aprovechamiento racional de los recursos naturales dentro de un desarrollo sostenible, tiene un significado económico que no corresponde a la valorización que la

sociedad le otorga. Como en otras actividades, el desconocimiento que el empresario tiene de su entorno y sus pocas posibilidades de interactuar con él, cuyo trasfondo está en bajos niveles formativos y acceso a información, hace que ignore o que no tome conciencia ambientalista.

En una gran cantidad de microempresas de transformación y servicios, su actividad se desarrolla sin separar las actividades productivas de las del hogar, produciéndose inadecuados procesos que no sólo contaminan el medio ambiente, sino que exponen la salud del microempresario y su grupo familiar a condiciones de insalubridad y riesgo laboral. La falta de acumulación de capital, los métodos de trabajo, el uso de materiales, la inadecuada infraestructura productiva y el desconocimiento ambientalista, son entre otros, los factores causantes del deterioro ambiental, dentro de las actividades que desarrolla la microempresa.

## 1.3 MARCO TEÓRICO

### 1.3.1 Definición de Modelo Competitivo

Antes de definir el Modelo Competitivo, conoceremos algunas definiciones de modelo y de competitividad:

Modelo:[1] “Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación”<sup>1</sup>.

Modelo: [2] “Un sistema teórico de relaciones que trata de captar los elementos esenciales en una situación del mundo real”<sup>2</sup>.

Competitividad:[1] “Capacidad demostrada por un individuo, organización, gobierno o región para destacar o salir airoso de la prueba en que se encuentra ante otros sobre el cumplimiento de su misión”<sup>3</sup>.

Competitividad: [2] “Es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación; está relacionada fuertemente a productividad”<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> OCÉANO. “Diccionario de la Lengua Española”

<sup>2</sup> Brand, Salvador Osvaldo. “Diccionario de Ciencias Económicas y Administración”

<sup>3</sup> Programa Nacional de Competitividad. El Salvador, 2001. Pelayo, Carmen Maria.

<sup>4</sup> Pelayo, Carmen Maria. “Monografía sobre la Competitividad”

Una vez conocidas estas definiciones, a juicio del grupo podemos decir que un Modelo Competitivo *“Es un sistema que muestra los elementos esenciales que debe seguir una empresa para enfrentar a sus competidores y destacarse en el medio en que opera”*.

### **1.3.2 Modelos de Competitividad**

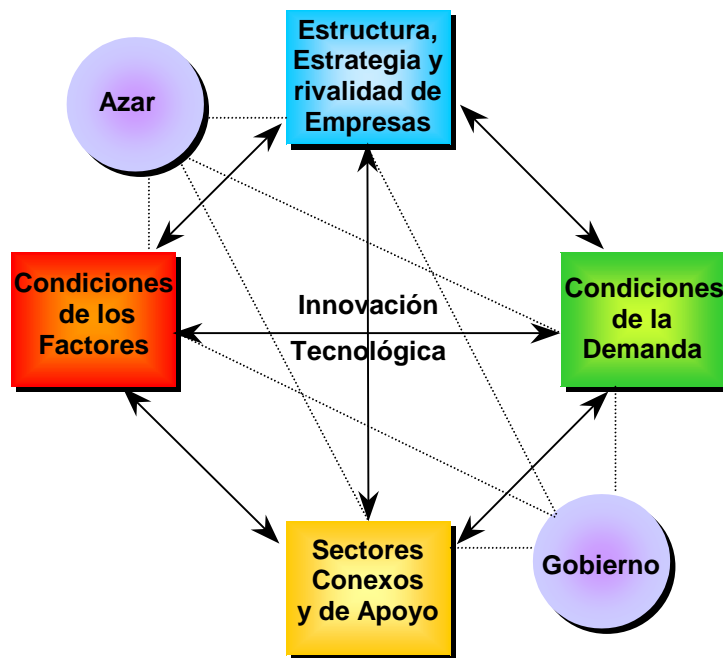
Existen varios modelos con los cuales se puede medir la competitividad de una empresa, sector, o país entre los cuales tenemos:

1. Diamante de la Ventaja Competitiva (Michael Porter)
2. Cadena de Valor (Michael Porter)
3. Doble Diamante Generalizado (Moon, Rugman y Verbeke)
4. Modelo de Nueve Factores (Cho)
5. The Global Competitiveness Report. (World Economic Forum, WEF)
6. The World Competitiveness Yearbook. (International Institute for Management Development, IMD)

#### **1.3.2.1 El Diamante de la Ventaja Competitiva**

La teoría de Porter (1990) de la ventaja competitiva está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de

la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional ” y se corresponden con el azar y el Gobierno. Estos determinantes operan de forma individual o colectiva y crea el entorno nacional en el que las empresas e industrias nacen y aprenden a competir.



**Figura 1.4** La Ventaja Competitiva de las Naciones.  
**Fuente:** Michael Porter.

Cada vértice del diamante así como el diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan



sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar. El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros.

Cuando la situación nacional hace posible obtener información continua y mejorada sobre las necesidades de producto y de proceso, las empresas logran igualmente ventaja competitiva. Por último, cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas alcanzan una situación de ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo. La ventaja competitiva en un solo factor no sería sostenible, ya que estaría expuesta a la imitación por parte de los competidores globales. Aunque para que una industria tenga éxito a escala internacional, tampoco es necesario que exista ventaja en cada uno de los vértices del diamante.

A continuación procedemos a describir brevemente los seis factores o elementos del diamante.

### ↳ Las Condiciones de los Factores

Los factores de producción –el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura – determinan el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que está relativamente mejor dotada. Sin embargo, como se ha reflejado anteriormente, la teoría de la ventaja competitiva de las naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes.

Existen dos tipos de factores de producción: los factores básicos y los factores avanzados. Los primeros están más relacionados con el término tradicional e incluyen factores tales como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos hacen referencia a los factores especializados, como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas, entre otros. Para Porter, los factores avanzados son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos.

Los factores de producción recogidos en el diamante son agrupados en cinco categorías básicas:

**Recursos humanos.** Representa la cantidad, la capacidad y el coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética del mismo.

**Recursos físicos.** Constituye la abundancia, la calidad, la accesibilidad y el coste de la tierra, el agua... Tanto las condiciones climáticas como el tamaño y la localización se incluyen dentro de este grupo de factores. La localización afecta al coste del transporte y a la facilidad en los intercambios culturales y empresariales.

**Recursos del conocimiento.** Integra el stock de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación. Estos recursos proceden de las universidades y centros de investigación públicos o privados, instituciones estadísticas públicas, asociaciones comerciales, bases de datos.

*Recursos de capital.* Representa la cantidad y el coste de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.

*Infraestructura.* Abarca el tipo, la calidad y el coste de uso de la infraestructura disponible que afecta a la competencia, incluyendo el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros.

Estos factores difieren entre industrias y naciones. Por otro lado, los recursos humanos, el conocimiento y los factores de capital pueden ser movibles entre naciones debido al incremento de la movilidad internacional y de las comunicaciones.

#### ↳ Condiciones de la Demanda

Como consecuencia de la necesidad de basar la ventaja competitiva en factores avanzados como las nuevas tecnologías y la investigación especializada, entre otros, resulta esencial entender las características del entorno nacional que conducen a tales inversiones. Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren. En términos generales, las naciones logran ventajas competitivas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, presionando para que éstas innoven con mayor rapidez y obteniendo así ventajas competitivas y más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros. Al igual que sucede con los factores de producción, la magnitud de la demanda interior es mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. La sofisticación de los compradores

obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales, permitiéndoles desarrollar economías de escala e introducir nuevas tecnologías en sus procesos de producción.

Porter describe la demanda local a través de tres amplios atributos:

***La composición de la demanda.*** En la mayoría de las industrias la demanda está segmentada, por lo que aquellos segmentos más significativos y visibles de la demanda doméstica influirían más en las ventajas competitivas. Las empresas que pertenecen a naciones pequeñas centran su estrategia en ofertar sus productos a segmentos de demanda significativos en el mercado mundial. Además, la naturaleza de la demanda local con relación a la sofisticación y exigencia de los compradores juega un papel primordial en la ventaja de las empresas. Incluso cuando la demanda afecta a otras empresas, esto crea oportunidades para desarrollar actividades conjuntas. Adicionalmente, las empresas de una nación obtienen ventajas si las necesidades de los compradores locales anticipan las de otras naciones. Esta situación permite a las empresas adelantarse a ofrecer nuevos productos y a participar en segmentos emergentes, y las estimula para promover una mejora continua en sus productos.

***El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento.*** El tamaño del mercado local puede ocasionar ventajas competitivas en aquellas industrias donde existan economías de escala o de aprendizaje, motivando a las empresas locales para que inviertan de forma agresiva en productos a gran escala, desarrollo tecnológico. Las empresas locales cuentan generalmente con algunas ventajas naturales como consecuencia de servir a su

mercado local en comparación con las empresas extranjeras. Esto es fruto de la proximidad y el idioma, así como de las afinidades culturales.

*La internacionalización de la demanda.* Cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales. Así, si los compradores son grandes multinacionales que operan en varios países, la demanda local se convierte también en demanda extranjera. Además, esto podría ofrecer oportunidades a las empresas locales para establecerse en el extranjero y reducir el riesgo percibido.

#### ↳ Sectores Conexos y de Apoyo

El tercer determinante de la ventaja competitiva consiste en la presencia de sectores conexos y de apoyo, es decir, que ofrecen productos y servicios complementarios, y auxiliares, entonces proveedores que sean internacionalmente competitivos. La presencia de sectores conexos cuyas empresas coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, conlleva a menudo la aparición de nuevos sectores competitivos. Este factor puede ser una fuente de nuevas tecnologías y ofrecer un incentivo competitivo hacia desarrollos futuros.

#### ↳ Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas

Este vértice del modelo predice que las circunstancias nacionales y el contexto originan fuertes tendencias en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la definición de la naturaleza de la competencia interna. En términos generales,

ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, sino que la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva existentes en cada sector. Así, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera.

Además, los sectores locales que son líderes en el ámbito internacional son los que han de conformar las estrategias de las empresas locales. Por otro lado, la presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. La sabiduría convencional argumentaba que la competencia local era muy dañina porque motivaba la duplicación de esfuerzos e impedía a las empresas obtener economías de escala. Pero aquellos líderes nacionales que producen grandes volúmenes y reducen sus costes por unidad de producción no son automáticamente competitivos, sino que en realidad crean una eficacia estática, ya que el volumen de producción implica poco dinamismo y flexibilidad. Además, la rivalidad interior crea presión en las empresas para que inviertan, reduzcan costes, mejoren la calidad y los servicios e innoven en productos y procesos.

### ↳ El papel del Gobierno

Según Porter, el papel correcto del Gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante. La política que tiene éxito

es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo.

Para una región que quiera conseguir una ventaja competitiva, la misión del Gobierno debería consistir en apoyar a la creación de factores especializados, responsabilizándose de la educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional, la investigación y la sanidad como áreas de amplio interés nacional. El Gobierno debería también intervenir propiciando la reducción de los costes de ciertos factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales, particularmente cuando las fuerzas del mercado no actúan a favor de las empresas locales. Adicionalmente, el Gobierno debe imponer normas estrictas, aunque mejor anticipadas, sobre los productos, la seguridad y los temas ambientales, que, en lo posible, no absorban recursos ni causen retrasos.

Esto presionará a las empresas para que mejoren la calidad, la tecnología y la satisfacción de las exigencias de los consumidores y las demandas sociales. Y si estas normas no se han extendido aún en el ámbito internacional, las empresas disfrutarán de una ventaja inicial para desarrollar productos y servicios que serán valiosos en otros países. Por tanto, en términos generales, el Gobierno de un país puede influir en la ventaja competitiva de sus industrias directa o indirectamente, a través de leyes, impuestos y ayudas financieras directas.

### ↳ El papel del Azar

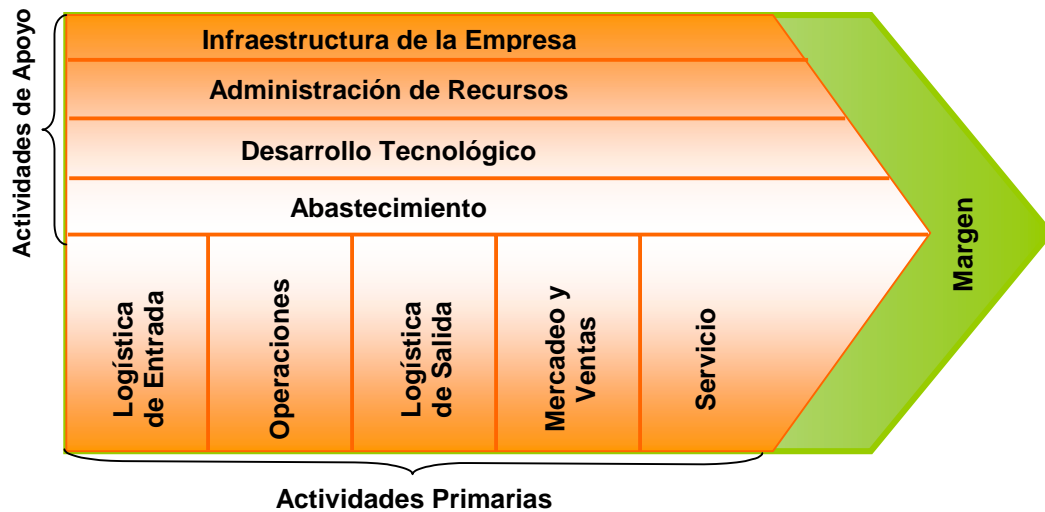
Como indica Porter eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno, como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, etc. Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores.

### 1.3.2.2 Cadena de Valor y los Procesos de las Empresas de Michael Porter

La cadena de valor es un método para estudiar la ventaja competitiva en la empresa, Michael Porter ha desarrollado un instrumento conceptual que resulta muy útil para comprender el comportamiento de los costos de una empresa y sus fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura 1.5. La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.





**Figura 1.5** La Cadena de Valor y los procesos productivos de las Empresas.  
**Fuente:** Michael Porter.

La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes con el fin de evaluar si las realiza de una mejor forma o a menor costo que la competencia, el desarrollo de las diferentes actividades produce un margen competitivo que es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa.

#### ↳ Actividades primarias.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura 1.5. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

**Logística de Entrada.** Recepción, almacenamiento y discriminación de insumos, manejo y ahorro de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.

**Operaciones.** Transformación de insumos en productos, maquinado empaque, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y operaciones de instalación.

**Logística de Salida.** Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operación de vehículos, procesamiento de pedidos y programación.

**Mercadeo y Ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

**Servicio.** Actividades asociadas con prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

#### ↳ Actividades de Apoyo.

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se mostró en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

**Infraestructura de la Empresa.** En este caso se analiza la función de comprar insumos, la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y

gubernamentales. El manejo como herramienta competitiva de los sistemas de información y la información de la empresa.

**Administración de Recursos.** Se refiere a la búsqueda selección y contratación, entrenamiento, compensaciones y en general desarrollo del recurso humano.

**Desarrollo Tecnológico.** Esto incluye un amplio rango de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso que inciden sobre otras de las actividades generadoras de atributos competitivos de la empresa.

**Abastecimiento.** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo actividades de apoyo.

El método de la cadena de valor constituye una útil herramienta para el análisis individual de una empresa pues despliega el valor total de las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes, determinando un margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las empresas deben su estrategia desde la perspectiva de cómo están creando un margen competitivo en su cadena de valor.

### 1.3.2.3 El Doble Diamante Generalizado de Moon, Rugman y Verbeke

El doble diamante generalizado<sup>5</sup> considera que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas. Los directivos se apoyan en los diamantes locales y extranjeros para ser competitivos internacionalmente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Este modelo fue desarrollado por Moon, Rugman y Verbeke (1995) para incorporar la actividad multinacional y el Gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos al mismo. Los autores plantean que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras en propiedad.



**Figura 1.6** El Doble diamante Generalizado.  
**Fuente:** Moon, Rugman y Verbeke (1995).

---

<sup>5</sup> Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Andrew Warner de Harvard Business School, 2003.

La figura 1.6, muestra el doble diamante generalizado propuesto por Moon, Rugman y Verbeke (1995), donde la parte externa representa el diamante global y la parte interna el diamante local. El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones del país y a su competitividad. El diamante de la línea de puntos trazada entre los dos diamantes citados es un diamante internacional que simboliza la competitividad de una nación, determinada tanto por parámetros locales como internacionales. La diferencia entre el diamante internacional y el local representa, por consiguiente, las actividades internacionales o multinacionales. Las multinacionales incluyen tanto la inversión directa extranjera en el país local como la inversión directa en el país extranjero.

En el modelo del diamante generalizado, la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional. Teóricamente, es importante destacar dos diferencias metodológicas entre el diamante de Porter y este nuevo modelo. Primero, el valor añadido sostenible en un país específico podría resultar tanto de las empresas en propiedad locales como extranjeras. Segundo, la sostenibilidad podría requerir una configuración geográfica que se extendiera a muchos países, donde la empresa específica y las ventajas de localización presentes en varias naciones podrían complementarse mutuamente.

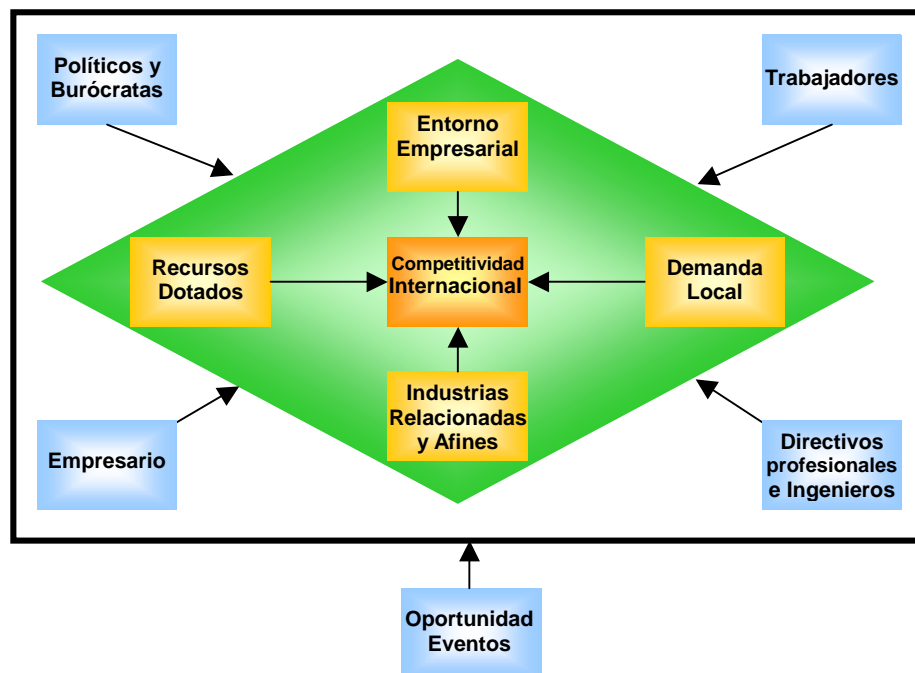
#### 1.3.2.4 Los Nueve Factores de Cho

El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Con relación a los factores del modelo, la primera clasificación representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales, y la segunda, a los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales. Otra de las nuevas ideas que incorpora a la literatura este modelo es el hecho de que un importante elemento en la competitividad de una nación es la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

Cho argumenta que la competitividad internacional de una industria nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con los competidores. Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad. Tampoco puede una nación ser considerada competitiva a escala internacional si sus industrias son fuertes debido a algunos factores externos.

Consecuentemente, una nación es competitiva en el ámbito internacional cuando tiene muchas industrias con ventaja competitiva basada en fuentes de competitividad locales comunes.

El modelo de nueve factores engloba los recursos naturales dentro de los recursos heredados, mientras que el trabajo se inserta en la categoría de trabajadores. Además, en el modelo de Cho se pretende transmitir que la misión de los factores humanos debe fortalecerse.



**Figura 1.7** El Modelo de los Nueve Factores.  
**Fuente:** Cho (1994).

La figura 1.7, muestra un análisis detallado de los nueve factores de la competitividad internacional. En ella se puede ver gráficamente el modelo de nueve factores en el que son cuatro los determinantes físicos de la competitividad internacional: nos referimos a la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y afines y la demanda local; otros cuatro hacen referencia a los factores humanos: trabajadores, políticos, burócratas, empresarios y directivos profesionales; y el noveno factor corresponde a los eventos oportunos.

### 1.3.2.5 World Economic Forum (WEF).

El informe WEF<sup>6</sup> de competitividad global es parte de una serie de informes de competitividad que ha estado publicando el World Economic Forum desde 1979. A principios de 1996, su colaboración con Harvard University le permitió analizar estadísticamente los fundamentos microeconómicos de la riqueza de un amplio número de países, basándose en las condiciones que apoyan un nivel alto de productividad, medido por el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita. Los fundamentos microeconómicos de desarrollo económico a que se refiere el estudio surgen de las estrategias de las empresas y sus prácticas operativas, así como de los inputs empresariales, las infraestructuras, las instituciones y las políticas que constituyen el entorno en el que compiten las empresas de una nación. Por otro lado, la incorporación de Porter en el equipo de realización del estudio del WEF conlleva la utilización de su modelo del diamante de la ventaja nacional como base teórica del estudio. Esto le ha permitido al autor testar su teoría en muchos más países que al principio. Algunos aspectos criticados del diamante de Porter, que habían sido argumentados por algunos autores en la literatura sobre competitividad internacional de las naciones son resueltos en este informe, como por ejemplo la ampliación del número de países analizados. Al WEF, por otro lado, la utilización del diamante de Porter de la ventaja nacional le ha

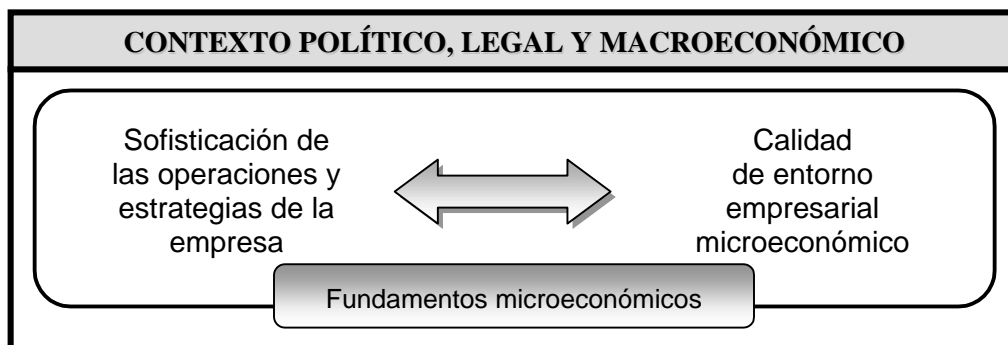
---

<sup>6</sup> Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Andrew Warner de Harvard Business School, 2003.



permitido incorporar una teoría sólida, testada con anterioridad a su inclusión en el informe, que además es ampliamente reconocida por muchos investigadores y académicos como un modelo que ha marcado un giro en la historia económica de la teoría de competitividad de las naciones.

El estudio del WEF parte de la base de que, aunque existe un mayor entendimiento sobre los aspectos macroeconómicos de la competitividad y del desarrollo económico, el hecho de tener un contexto político estable y políticas macroeconómicas adecuadas no es suficiente para asegurar la prosperidad de una nación.



**Figura 1.8** Determinantes de la productividad y del crecimiento de la productividad.  
**Fuente:** Porter (1994).

La figura 1.8, muestra los determinantes de la productividad y del crecimiento de la productividad. El modelo del WEF se basa en la idea de que el estándar de vida viene determinado por la productividad de la economía de una nación, medida por el valor de los bienes y servicios producidos por cada unidad de sus recursos naturales, capitales y humanos. Por ello, resulta fundamental para el desarrollo económico crear las condiciones para que tenga lugar un crecimiento rápido y sostenido en términos de productividad.

### 1.3.2.6 International Institute for Management Development (IMD).

El estudio del IMD afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a las cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país. Estas dimensiones son a menudo el resultado de la tradición, historia o sistemas de valores, están profundamente enraizadas en el modus operandi de un país y, en la mayoría de los casos, no son claramente definidas o explicadas.

La figura 1.9, ilustra el cubo competitivo del IMD, donde se pueden comprobar las cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país y que integran una teoría general que, a su vez, describe las relaciones entre los cuatro ejes.



Figura 1.9 El Cubo Competitivo del IMD.

Fuente: IMD (2001).

Las dimensiones ilustradas en la figura y explicadas a continuación son las siguientes:

***Atracción versus Agresividad.*** Se basa en que las naciones varían en la forma en que gestionan sus relaciones con la comunidad empresarial mundial. Tradicionalmente, la competitividad estaba relacionada con la agresividad internacional de países, es decir, con las exportaciones y con la inversión directa en el extranjero. Más recientemente, algunas naciones gestionan su competitividad siendo atractivas para localizar empresas.

***Proximidad versus Globalidad.*** La proporción entre estas dos economías para la prosperidad nacional varía con respecto al tamaño y el desarrollo económico de un país. Los países pequeños son más dependientes de su economía de proximidad y los países grandes de su economía de globalidad.

***Activo versus Procesos.*** Este indica que aquellas naciones que son ricas en activos – tierra, personas y recursos humanos– no son necesariamente competitivas. Sin embargo, las naciones pobres en activos pero que se han apoyado esencialmente en procesos de transformación son mucho más competitivas.

***Toma de Riesgos Individual versus Cohesión Social.*** La última dimensión que conforma el entorno competitivo de un país es la distinción entre un sistema que promueve el riesgo individual y otro que preserva la cohesión social.

<b>Tabla 1.3. Diferentes Metodologías de Competitividad</b>	
<b>Modelo Competitivo</b>	<b>Características</b>
Doble Diamante Generalizado (Moon, Rugman y Verbeke)	Compara las condiciones del entorno de un país con el exterior y las empresas están en capacidad de mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional. Este modelo incorpora la actividad multinacional y el gobierno.
Modelo de Nueve Factores (Cho)	Este modelo hace una división entre factores humanos y factores físicos y para que exista competitividad entre las industrias, debe de existir una multitud de industrias con una fuerte competitividad.
World Economic Forum, (WEF)	Este modelo se basa en que el estándar de vida viene determinado por la productividad de la economía de una nación medida por el valor de los bienes y servicios producidos.
International Institute for Management Development, (IMD)	Este modelo se basa en cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país.
Diamante de la Ventaja Competitiva (Michael Porter)	Analiza las características del entorno nacional y las condiciones internas de los sectores y las condiciones internas de las empresas. Este modelo da las pautas para incrementar la competitividad de las empresas de un determinado sector.
Cadena de Valor (Michael Porter)	La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esta actividad estratégicamente importante más barata o mejor que sus competidores.

De los diferentes modelos existentes para medir la competitividad de un sector o país, podemos observar que el Modelo del Diamante de la Ventaja Competitiva de Michael Porter es la base de donde se sustentan los demás modelos. Es por ello que se tomará ésta teoría para realizar el diagnóstico del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador. Para evaluar la situación interna de cada empresa se tomará la Cadena de Valor de Michael Porter, para determinar la situación actual en cada una de ellas.

### **1.3.3 Asociatividad**

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de interrelación existentes entre las personas que les ha permitido sobrevivir y desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando no tan sólo una forma de organización y de convivencia social sino, fundamentalmente el valor de la cooperación.

“La Asociatividad en El Salvador no es nueva en términos sociales y económicos, existe una serie de organizaciones que han sido fundadas con diversas figuras que se han desgastado en el tiempo (ej.: las Cooperativas). El marco legal incluye varias figuras asociativas con fines de lucro y sin fines de lucro que han sido utilizados con diversos fines y objetivos, no obstante la flexibilidad de estas es limitada (ej.: los Consorcios).

#### **1.3.3.1 Definición**

“Mecanismo de cooperación entre empresa pequeña y mediana, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”.

“Agrupamiento de empresas que se forman para asegurar una mayor posición en el mercado que la que alcanzarán las empresas actuando individualmente”.

#### **1.3.3.2 Importancia**

La Asociatividad es una estrategia poderosa e importante utilizada por las economías en desarrollo pues permite a las empresas obtener beneficios que fortalecen su negocio y el

sector proveyendo así mismo un aporte al crecimiento económico nacional por medio de su desarrollo a través de la Asociatividad, lo cual ayuda a consolidar a los empresarios; llevándolos a mejorar su competitividad integrándose en un programa estratégico que enfrente los desafíos de la apertura de mercados.

### 1.3.3.3 Objetivos

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

- Financieras
- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas

- Inversión conjunta
- Organizacionales
- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo
- De Comercialización
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

#### 1.3.3.4 Ventajas

Sus principales ventajas son:

*Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica.* En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.

*Son flexibles:* al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.

*Son económicas:* los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.

*Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios”:* Una mentalidad más abierta, Mayor confianza, Una visión a más largo plazo, Mayor integración, Mayor positivismo y Más dinamismo.

#### 1.3.3.5 Tipos de Asociatividad

Existen distintas formas de asociación. A continuación se presentan las características más importantes de las principales formas de cooperación entre empresas.



## ↳ Cluster

Un cluster es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de una región o área geográfica determinada, favoreciendo la Asociatividad entre:

- Productores y comercializadores de bienes de consumo y/o servicio de una rama de actividad económica determinada.
- Proveedores de materias primas y/o servicio requeridos para la producción y/o comercialización de dichos bienes de consumo y/o servicio.
- Proveedores de personal, tecnología, recursos financieros, infraestructura física, etc.

Todo esto con el fin de reducir costos, aumentar la cantidad y calidad de los productos, mejorar la tecnología y asegurar una entrega a tiempo, al igual que para asegurar una mejor posición y la permanencia de esos bienes y/o servicios en los mercados.

## ↳ Eslabonamientos Productivos

Un eslabonamiento productivo se da cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector, por ejemplo, cuando existe una empresa que no puede producir más debido a que le resulte muy difícil abastecerse de los insumos necesarios.

Sus principales características son:

- La participación de las empresas no es voluntaria, sino que responde a exigencias específicas de mercado, como por ejemplo, proveer determinadas cantidades de materia prima.

- Las actividades económicas que desarrollan las empresas participantes deben ser complementarias entre sí.

Algunos de estos eslabonamientos pueden ser:

***Eslabonamientos hacia atrás y adelante.*** El primero se da cuando la producción de insumos en algún sector es insuficiente o nula. Esto puede dar origen a inversiones, para cubrir una determinada demanda de mercado. El segundo se da cuando algún sector no alcanza para procesar la cantidad de insumos que otro pueda generar.

***Eslabonamientos verticales, horizontales y diagonales.*** Estos se dan de acuerdo al tipo de relación existente entre las empresas participantes. En el primer caso, el eslabonamiento vertical se refiere a la relación existente entre proveedores y clientes de una misma cadena productiva. El eslabonamiento horizontal se da entre empresas pertenecientes a una misma actividad económica y la producción de una de ellas no alcanza a abastecer la demanda, entonces se producen relaciones de subcontratación. El eslabonamiento diagonal se da cuando una empresa de menor envergadura presta servicios a otra mayor.

## ↳ Redes Empresariales

“Una red empresarial es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes”.

Algunas de sus características son:

- Cada participante mantiene su independencia en el manejo de la empresa.
- La afiliación de los participantes es voluntaria.
- El objetivo principal es obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

### Tipología de Redes Empresariales

Las redes empresariales pueden organizarse de distintas maneras, en función de su estructura, sus objetivos, y su nivel de agregación. A continuación se describe las características principales de estos tipos de Redes:

- Por su estructura. **Redes Horizontales:** Es la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan en algunas actividades, pero compiten entre sí en el mismo mercado; y **Redes Verticales:** Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.
- Por su objetivo. Esta tipología está determinada por el propósito que los empresarios desean imprimir a la red a través de la realización de proyectos específicos entre los cuales se pueden citar los siguientes: Proyectos de aprovisionamiento de insumos y/o

servicios, Proyectos de promoción, Proyectos de venta y/o exportación de productos y/o servicios, Proyectos de especialización productiva y Proyectos integrales (es decir, que incluyan una combinación de los anteriores).

- Por su nivel de agregación. **Redes Sencillas:** Es una alianza entre un grupo de empresarios y **Redes de Redes:** Es una alianza entre redes de primer, segundo y tercer nivel.

#### Clasificación de las Redes Empresariales

- Según su ramo productivo. **Eclécticas:** diferente ramo productivo y **Especializadas:** mismo ramo productivo
- Según su localización. **En origen:** instaladas en el propio país para comercializar sus productos al resto del mundo y **En destino:** instaladas en el mercado a desarrollar
- Según sus integrantes. **Naturales:** sus integrantes son empresas individuales y **Compuestas:** sus integrantes lo pueden componer empresas y consorcios.
- Según su procedencia. **Nacional:** lo componen empresas de un mismo país e **Internacional:** lo componen empresas de diferentes países.
- Según su zona de destino. **Abiertos:** consolidan su comercialización a distintas partes del mundo y **Limitados:** unifican el mercado a atacar geográficamente.

- Según el sector de producción. **Monosectoriales:** lo forman empresas que producen un mismo producto; **Multisectoriales:** lo forman empresas que producen diversos productos.
- Según su estrategia comercial-productiva. **Complementarias:** procesos productivos complementarios y **Competitivos:** son monosectoriales.

## Ventajas y Desventajas de las Redes Empresariales

### Ventajas

Mejoramiento en el acceso a informaciones técnicas, Acceso a una mejor calidad de las asesorías técnicas, Adquisición de un mejor saber como “know-how”, Mejora en la calidad de los productos, Mayor poder de captación de recursos financieros, Mejor acceso a las ofertas otorgadas por los gobiernos, Disminución de costos de comercialización, Reducción en los costos de producción, Acceso a mayor cantidad de compradores, Mayor diversificación de mercados e intercambio comercial, Mayor seguridad de las operaciones de comercio exterior, Mejor imagen e influencia en el mercado interno, Disminución en los costos de capacitación, Mejor definición de políticas y directrices de productos, de precios, de distribución y promoción; Notoria mejoría en su poder de negociación, Ampliación de la oferta y facilitamiento de compras y ventas.

## Desventajas

*Pérdida de independencia.* Sí bien es cierto que el formar una Red no significa una fusión empresarial, ya que cada uno de sus integrantes puede y debe mantenerse como empresa, las decisiones de esta Asociatividad no pueden ser tomadas unilateralmente, debiendo participar la totalidad de los integrantes.

*Posible heterogeneidad de sus integrantes.* Cuando las empresas presentan una diferencia importante en su solvencia económica, no se facilita el desarrollo sostenido, como por ejemplo en el caso de que deban realizarse inversiones importantes para lograr competitividad en el mercado.

*Posibles diferencias en “tamaño, criterios e intereses”.* Son problemas importantes que no ayudan a que el grupo se mantenga en el tiempo, pero que pueden ser subsanados dejándolos en claro, en un reglamento interno en el grupo, previamente a su formación.

## Capitulo 2

## Diagnóstico



## 2.1 METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para desarrollar la investigación se muestra en la figura 2.1, ésta permitirá obtener la información necesaria para determinar las condiciones en que se encuentran las empresas en sus cuatro áreas funcionales y así elaborar el diagnóstico, el cual nos conducirá al planteamiento de las principales problemáticas que afronta éste sector.

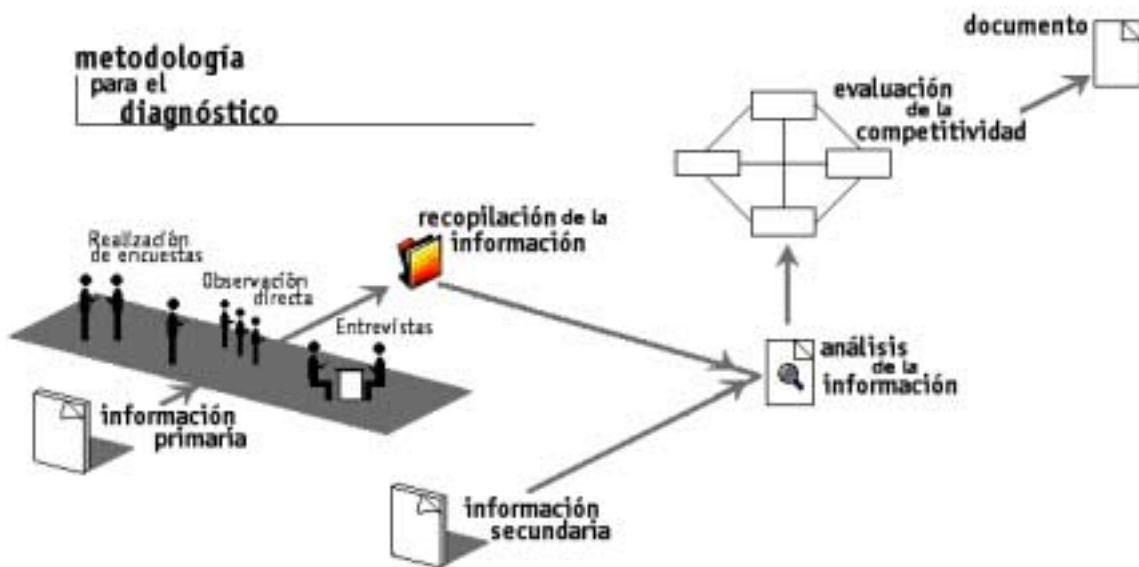


Figura 2.1 Esquema de metodología para elaborar el diagnóstico.



## 2.1.1 Fuentes de Recolección de Información

Para la recolección o recopilación de la información necesaria para elaborar el diagnóstico, se usaron fuentes secundarias y primarias.

### 2.1.1.1 Fuentes de Información Secundaria

Este tipo de fuentes es de carácter documental, se apoya en la recolección de antecedentes sobre el sector de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador y el marco teórico para la investigación a través de documentos, los cuales ayudan a fundamentar y a completar la investigación. Las fuentes utilizadas son de tipo bibliográfico de documentos impresos de referencia, de estudios como tesis, libros, periódicos, revistas, manuscritos entre otros, fotografías y fuentes de datos magnéticos y otra información relacionada al sector obteniéndose tanto de Instituciones privadas como gubernamentales.

Entre algunas de las fuentes secundarias utilizadas para la investigación tenemos:

- Ministerio de Economía.
- Informes especializados sobre competitividad en El Salvador.
- Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)
- Centro de Trámites de exportación (CENTREX)
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- Artículos relacionados de El Diario de Hoy.
- Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA)
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- Casas de la Cultura de los departamentos estudiados.
- Internet.
- Estudios Universitarios.

#### 2.1.1.2 Fuentes de Información Primaria

Esta fuente de datos se refiere a la información recolectada en la investigación de campo, realizada directamente en el medio donde se encuentra el objeto de estudio que en éste caso fueron las microempresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador. Las herramientas que se utilizaron en la investigación de campo son: encuesta, cuestionario, entrevista y observación directa.

## **2.1.2 Técnicas Utilizadas para la Recolección de Información**

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos e información necesaria, son las siguientes:

### **2.1.2.1 Entrevista**

Por medio de la entrevista se buscó obtener información que aportara datos más específicos del sector. En la investigación de campo, se obtuvo información oral de parte del propietario de cada empresa visitada la cual fue recabada por el grupo de trabajo en forma directa.

### **2.1.2.2 Encuesta**

La encuesta fue ejecutada a través del cuestionario<sup>1</sup>, el cual fue diseñado con preguntas orientadas a conocer la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas funcionales y la opinión de los empresarios respecto a la asociatividad como estrategia para lograr la competitividad de la empresa. Este instrumento será llenado por el encuestador, evitando así confusiones y sesgos en la información recolectada.

---

<sup>1</sup> Ver en Anexo 3, el diseño del Cuestionario.

### 2.1.3 Tipo de Investigación

Para la realización del estudio “Propuesta de un modelo competitivo para la producción y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador”, se realizó la investigación de tipo descriptiva. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para lograr describir lo que sucede<sup>2</sup>.

Este tipo de investigación se hace necesaria, pues busca profundizar en una serie de variables o características específicas que se consideran de interés para el estudio. Éstas se colocaron en un cuestionario para lograr obtener una descripción al detalle de las condiciones en que se encuentran las empresas de los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador.

---

<sup>2</sup> Metodología de la Investigación. Roberto Hernández Sampieri y otros. 2da Edición McGraw Hill.

## 2.1.4 Determinación del Universo y la Muestra

El Universo de estudio esta comprendido por todas las microempresas dedicadas a la producción de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador. Para definir este universo se visitó el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), específicamente la Unidad de Etnografía, donde se obtuvo información de las microempresas que se dedican a la elaboración de esta actividad en los diferentes departamentos de El Salvador.

<b>Tabla 2.1 Determinación del Universo</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Promedio Mensual de Producción de Dulces, Conservas y Jaleas (Lbs)</b>
Ahuachapán	2	135
Santa Ana	9	1,173
Sonsonate	1	145
La Libertad	12	811
San Salvador	34	1,716
Chalatenango	4	270
La Paz	3	214
Cuscatlán	8	530
Cabañas	3	195
San Vicente	19	1,299
Usulután	2	138
San Miguel	3	209
Morazán	4	190
La Unión	0	0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>7,025</b>

**Fuente:** Unidad de Etnografía. Coordinación de Investigaciones. CONCULTURA

Una muestra es una parte del universo y ha de seleccionarse de tal manera que sea representativa del mismo. Por lo tanto para tomar la decisión de los lugares en los cuales se realizaría, se basó en los siguientes criterios:

- Los departamentos donde existe mayor número de empresas productoras.
- Los departamentos donde existe la mayor producción de estos productos.

Para nuestra investigación hemos utilizado el método probabilístico, específicamente un *Censo por Departamento*. En este muestreo, las unidades de zonas se extraen en una serie de pasos; específicamente para nuestro estudio se han definido los Departamentos de El Salvador los cuales cumplieran con los criterios establecidos, dentro de ellos se eligen los municipios, posteriormente se eligen las empresas con las características de muestreo determinadas.

Se escogieron los departamentos de –Santa Ana, La Libertad, San Salvador y San Vicente– haciendo un total de 74 microempresas. Estas representan en dulces el 70.21% en conservas el 68.71% y en jaleas el 68.31% del total producido en el país.

Por lo tanto consideramos que la muestra es suficientemente representativa para realizar un diagnóstico, partiendo de las encuestas que se hicieron en dichos departamentos a los propietarios de los 74 establecimientos ya que éstos son quienes manejan la empresa y conocen la situación actual de la misma.

## **2.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Objetivos de la Investigación**

#### **2.2.1.1 General**

Realizar un diagnóstico de la situación actual del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador con el propósito de identificar los problemas que afronta y evaluar su posición competitiva con respecto a la exportación de sus productos.

#### **2.2.1.2 Específicos**

- Conocer y evaluar los factores determinantes de la Competitividad del sector, como base para establecer un diagnóstico eficaz.
- Analizar las áreas de administración, producción, finanzas y mercadeo de cada una de las empresas que conforman el sector, a fin de evaluar su competitividad, fortalezas y debilidades.
- Determinar las oportunidades de exportación que posee el sector, para establecer estrategias que optimicen sus capacidades y que lo vuelvan más competitivo.

## 2.2.2 Estructura del Sector

En la figura 2.2, se muestra el esquema del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador mediante un enfoque sistemático, para establecer claramente su estructura, para tener una idea clara y presentar la información de manera adecuada en el diagnóstico.



**Figura 2.2** Esquema actual del sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador.



### 2.2.2.1 Análisis del Nivel Externo

Como se muestra en el esquema del sector productor de dulces, conservas y jaleas; los componentes del nivel externo son: el entorno económico y los tratados de libre comercio.

#### ↳ Entorno Económico

La década de los noventa en El Salvador será reconocida pues constituyó un punto de inflexión en la visión del funcionamiento de la economía, ya que puso fin al modelo de sustitución de importaciones y pasó a la conformación de una economía de libre mercado más abierta al comercio internacional, por medio de la implementación de reformas institucionales y nuevas políticas económicas. Durante esos años se lograron avances importantes con la ejecución de un programa de estabilización y ajuste estructural, se liberaron los precios, se abrió la economía a la competencia internacional; se privatizaron la banca, las telecomunicaciones y la distribución de energía eléctrica, y se aplicó, después del primer quinquenio de la década, una política monetaria conservadora.

En el primer quinquenio de la década, se lograron importantes tasas de crecimiento que denotaban un rápido dinamismo; sin embargo, actualmente la economía se encuentra en una fase de lento crecimiento que se ha extendido ya por más de cinco años. El desempeño de la economía salvadoreña en el segundo quinquenio de los años noventa, medido por el PIB, refleja una desaceleración de la actividad económica en los últimos

años, debe tenerse presente que el menor ritmo de crecimiento se inició desde 1995, en la segunda mitad de ese año. La caída más abrupta en la tasa de expansión de la economía, tuvo lugar entre 1995 y 1996, para recuperarse en 1997, año después del cual se operó una clara tendencia hacia un menor ritmo de crecimiento, la que todavía se mantiene. Esa combinación de años de auge y años de desaceleración en la economía, produjo un cambio en la estructura productiva del país, en la que el sector agropecuario cedió en los últimos diez años un poco más de cinco puntos porcentuales en su participación en la generación del producto, mientras que el comercio ganó cerca de cuatro puntos. Por su lado, la Industria y los Servicios (sin incluir el alquiler de vivienda) han mantenido la misma participación en ese período.

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

La economía ha entrado en un ciclo de bajo crecimiento desde 1996, que se ha acentuado desde mediados de 1999. Hay varios factores internos y externos que están modelando la coyuntura actual. Entre los factores negativos están el comportamiento deprimido de la demanda interna, que incluso se puede reducir más a consecuencia de

los terremotos de inicios del 2001; los precios internacionales desfavorables: por un lado los menores precios del café y por otro, los elevados costos de los combustibles y la inseguridad ciudadana.

Por el otro lado, entre los factores positivos se pueden mencionar la demanda creciente de las exportaciones, sobre todo de la maquila, favorecida por la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC); las tasas de interés domésticas bajando; las remesas familiares creciendo; y los impactos positivos que la ICC está teniendo sobre el empleo.

El comercio ha registrado indicadores negativos por un largo período; las microempresas han mostrado un comportamiento deprimido desde 1996 y no han logrado recuperarse en el período de 1997 a 1998; a partir de 1999 se observa que la situación se vuelve más complicada para las empresas de este sector.

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

El deterioro del poder adquisitivo del consumidor, se observa en la evolución de los salarios en términos reales, los que se han deteriorado en los últimos años.

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

En los primeros meses del 2001, El Salvador sufrió dos fuertes terremotos que causaron gran destrucción en todo el país. Entre los sectores económicos que resultaron más afectados está el de la microempresa.

En resumen, la economía salvadoreña atraviesa un período de lento crecimiento desde 1995, que se ha acentuado por los efectos de los terremotos de inicios del 2001. En los últimos años, uno de los factores que ha influenciado el lento crecimiento es el comportamiento poco dinámico de la demanda interna. Esto es especialmente negativo para las microempresas, ya que su principal mercado es precisamente el interno, donde venden casi exclusivamente y en forma directa a los consumidores, cuyo poder adquisitivo se ha visto reducido. Sin embargo, la actividad económica que generará la reconstrucción del país, puede convertirse en una oportunidad para dinamizar la demanda interna y por ende, la actividad microempresarial<sup>3</sup>.

Una de las tendencias que en la actualidad tiene cada vez influencia en la actividad económica nacional, es el hecho que gradualmente el país (y su actividad productiva) se ve inmerso en el proceso de la globalización, con la particularidad de que el país quiera o no entrar en este proceso, este sigue adelante y se debe enfrentar con responsabilidad.

---

<sup>3</sup> Tesis “Diseño de una Estrategia Competitiva para el Sector Artesanías de El Salvador ante los diferentes Tratados de Libre Comercio” Universidad de El Salvador.

Es por ello que es imperante que nuestro país este preparado para hacer frente a los retos que la globalización impone y generar los cambios que sean necesarios para ser competitivos en el nuevo entorno.

La globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca también aspectos culturales, políticos y ambientales. Sus características principales son: la democratización creciente y a ultranza de la información, de las inversiones y de la tecnología computacional.

El panorama apunta a una mejor y mayor integración en el comercio mundial. Las microempresas, como parte de un sector importante dentro de las economías, tienen la necesidad no solo de permanecer en los mercados internos sino aspirar a ser parte del mercado externo. Hay varios aspectos a considerar en este nuevo orden de participación e inserción. “Uno es reduciendo las brechas tecnológicas mediante centros de innovación tecnológica; la formación de consorcios de exportación y cadenas de asociatividad productiva; las incubadoras empresariales orientadas a forjar conglomerados exportadores y no solo emprendedores y otras políticas sectoriales. La subcontratación, desarrollo de zonas francas, las alianzas productivas etc. Es importante también definir la ventaja competitiva de los sectores y la elaboración de un plan estratégico. Las actividades y políticas tanto de orden gubernamental como privado y de

cooperación internacional, tienden a ser buenas aliadas en el desarrollo microempresarial. Integradas estas dos caras la gubernamental y la privada, se puede desarrollar un fortalecimiento de la competitividad con buenas políticas de aranceles, innovación tecnológica, financiamiento, asistencia a mercados internacionales, Centros de Información etc. Casos concretos son los las comunidades de origen Mapuche en el sur de Chile, donde se han integrado para aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías de información y vender sus productos en Internet. También en Perú, se esta gestionando inversiones públicas, de cooperación internacional y de empresas exportadoras para crear Centros de Innovación y Transferencia Tecnológica<sup>4</sup>.

#### ↳ Tratados Comerciales<sup>5</sup>

Un Tratado Comercial, es un acuerdo entre distintos países para concederse determinados beneficios de forma mutua. Nuestro país ya ha firmado tratados de Libre Comercio con México, Republica Dominicana, Chile y Panamá, además de los que tenia firmados con Guatemala y Honduras, y los acuerdos de alcance parcial con Colombia y Venezuela. En un futuro se ven los eventuales acuerdos que podrían firmarse con EEUU y La Unión Europea.

Para poder exportar productos aprovechando la firma de tratados de libre comercio, existen algunos requisitos que el todo exportador debe considerar. Estos requisitos están

---

<sup>4</sup> Estrategias para las Microempresas ante la globalización. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>5</sup> Tratados Comerciales. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

relacionados al tipo de producto a exportar, al sector productivo al que pertenece y el impacto en las industrias nacionales de los países suscriptores del tratado.

A continuación se muestran los requisitos necesarios:

- El producto a exportar debe ser originario del país exportador
- La materia prima principal con que se elabora el producto no puede ser originaria del país al que se desea exportar.
- Estar considerado dentro de la lista de productos beneficiados por la Desgravación Arancelaria en el acuerdo comercial entre los dos países firmantes.
- No causar un daño grave o amenaza de daño grave a la rama de producción nacional de cada uno de los países suscriptores.

Dentro de los objetivos principales que persiguen los Tratado de Libre Comercio se encuentran los siguientes:

- Eliminar barreras que afecten o mermen el comercio.
- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional.
- Fomentar la cooperación entre países amigos.
- Ofrecer una solución a controversias.

Los Tratados de Libre Comercio traen consigo ventajas como:

- Fortalecer los vínculos de amistad y el espíritu de cooperación existente entre sus pueblos.
- Alcanzar un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales.
- Propiciar un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y el intercambio recíproco de servicios en sus territorios.
- Elevar la competitividad del sector servicios, requisito, para la facilitación del comercio de mercancías y el flujo de capitales y tecnologías, contribuyendo de manera determinante a consolidar la competitividad sistémica de los países en la zona de libre comercio.
- Establecer un ordenamiento jurídico con reglas claras, transparentes y de beneficio mutuo para la promoción y protección de las inversiones, así como del intercambio comercial de sus bienes y servicios.
- Reforzar la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.
- Proteger los derechos de propiedad intelectual.
- Crear oportunidades de empleo y mejorar los niveles de vida en sus respectivos territorios.
- Promover el desarrollo económico de manera congruente con la protección y conservación del medio ambiente, así como con el desarrollo sostenible.



- Fomentar la participación dinámica de los distintos agentes económicos, en particular del sector privado, en los esfuerzos orientados a profundizar sus relaciones económicas.
- Mejorar la capacidad de negociación de las partes en los foros comerciales en que participen conjuntamente.

### 2.2.2.2 Análisis del Nivel Regional

Como se muestra en el esquema del sector productor de dulces, conservas y jaleas; los componentes del nivel regional son: el entorno legal, el entorno social, las instituciones de apoyo y la infraestructura física.

#### ↳ Entorno Legal y Social<sup>6</sup>

El hecho de que una empresa sea pequeña no es excusa para no llevar las cuentas y obligaciones adecuadamente ni estar debidamente legalizada. Cuando nos referimos al área de producción estamos hablando de organización y tecnificación, ya que a través de ella se consiguen mayores ganancias con menores esfuerzos y a más bajo costo. Todo microempresario debe saber organizar su sitio de producción, debe saber controlar la calidad del producto y la seguridad de la empresa y sus trabajadores así mismo estar al frente de la administración de la producción para controlar los costos de la misma. Por lo

---

<sup>6</sup> Informe de Desarrollo Económico y Social 2003. Competitividad para el desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales DEES. FUSADES.

tanto es conveniente iniciar con una instrucción en administración básica para empezar a descifrar las partes de la organización, es decir, que a través de esa formación todo empresario pueda conocer su empresa y poder así mismo tomar las decisiones que lleven al éxito al negocio. Es importante legalizar la empresa, si se tiene visión de expansión ya que este es un requisito indispensable en los trámites exportación.

Una empresa es una organización que produce bienes y servicios para intercambiarlos en el mercado con el fin de obtener ganancias o beneficios. Los beneficios pueden ser económicos o sociales.

### **Beneficios Económicos**

- Obtención de una ganancia financiera (beneficio para el dueño)
- Satisfacción de necesidades del mercado (beneficio para la sociedad)
- Intercambio de bienes o servicios.

### **Beneficios Sociales**

- Mejorar el nivel de vida del empresario (beneficios para el dueño)
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores (beneficio para los individuos que trabajan en la empresa)
- Mejorar el nivel de vida de los consumidores (beneficio para la sociedad)

## ↪ Instituciones de Apoyo<sup>7</sup>

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

Instituciones como el Banco Central de Reserva a través del Centro Nacional de Trámites de Exportación (CENTREX) brindan al sector servicios para exportar sus productos al exterior.

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

Para fomentar el cooperativismo en el sector existe Instituto Salvadoreño de Formación Cooperativa (INSAFOCOOP) quien se encarga de legalizar las Cooperativas que se forman, y les brinda capacitación y establece una normativa de funcionamiento.

Existen otras entidades como instituciones que apoyan al sector directamente como la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART) a través de los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), ubicados en los principales municipios del país.

---

<sup>7</sup> Tesis “Diseño de una Estrategia Competitiva para el Sector Artesanías de El Salvador ante los diferentes Tratados de Libre Comercio” Universidad de El Salvador.

Instituciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), que a través de su Centro de Trámites Empresariales proporciona a los empresarios ayuda para formalizar sus empresas ya sean micro, pequeñas o medianas; éstos deben acercarse a solicitar información a CONAMYPE o a sus agentes operadores como FUSADES, FEDISAL Y CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA. Cuenta con un Fondo de Asistencia Técnica para las Exportaciones, la cual tiene un costo de cuatro mil dólares, de los cuales el GOES provee el 75% y el empresario tiene que aportar el 25% restante. El tiempo empleado será de acuerdo a las actividades que incluya el plan de exportadores. También existe un Fondo de Asistencia Técnica para Asociatividad Competitiva, la cual ayuda a un grupo de empresas para que éstas puedan acceder a servicios especializados para la conformación de grupos asociativos, orientados a mejorar su competitividad empresarial. El costo es de cinco mil ciento veinticinco dólares de los cuales el GOES proporciona el 80% y el aporte de los empresarios es del 20%. El tiempo empleado es de veintiún meses.

#### ↳ Infraestructura<sup>8</sup>

La infraestructura es un determinante de la productividad y el crecimiento económico, porque reduce los costos de transporte, expande los mercados y facilita la transmisión de la información y el conocimiento. Las reformas implementadas en la infraestructura

---

<sup>8</sup> Informe de Desarrollo Económico y Social 2003. Competitividad para el desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales DEES. FUSADES.

desde 1997 han permitido, en términos generales, mejorar la posición competitiva del país en su conjunto. Indicadores de comparabilidad internacional como los elaborados por el Foro Económico Mundial en 2002 señalan que el país ocupó el sexto lugar en América Latina, mejorando su posición respecto a 1997 y manteniendo el primer lugar en el ámbito de Centroamérica.

Aunque las políticas aplicadas recientemente respecto al sistema de carreteras han sido de las más efectivas, sobre todo las vinculadas al FOVIAL, el estado de las carreteras aún actúa como una significativa obstrucción al desarrollo competitivo. Únicamente 20% de las carreteras del país son pavimentadas y un 42% son transitables solo en época seca. La red de carreteras en las zonas norte y oriental, particularmente, se encuentran en condiciones precarias.

### 2.2.2.3 Análisis del Nivel Sectorial

La microempresa en El Salvador tiene una importancia fundamental en la generación de empleo y el combate a la pobreza. Por esta razón varios esfuerzos se han llevado a cabo en el país, con el fin de tener un conocimiento más profundo del sector microempresarial, que contribuyera a fundamentar políticas estratégicas orientadas a impulsar el nivel de vida de los hogares que dependen de ese tipo de actividad. Su aporte al PIB se ha calculado en un 38% en el último año y emplean a un 36% de la población económicamente activa a nivel nacional.

En nuestro país la población en edad de trabajar (PET) esta conformada por la población de 10 años y más y se estima, según información de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de 1992, en 4.1 millón. Del total de 5.9 millones de habitantes la población económicamente activa (PEA) representa el 52% y la económicamente inactiva el 48%. Su composición por sexo, indica que el 63% son hombres y el 37% mujeres. Geográficamente, el 59% de la población económicamente activa se localiza en el área urbana y el 41% en el rural<sup>9</sup>.

Las últimas estimaciones sobre el sector de la microempresa, señalan que existen alrededor de 397,500 establecimientos con menos de 10 empleados, los cuales inciden sobre 1.7 millones de personas que representan la cuarta parte de la población del país. El 71% de las microempresas se localizan en el área urbana y únicamente el 29% en el área rural. El análisis de ocupación de la PEA por sector de actividad económica pone en evidencia que el sector informal de la economía tiene un papel relevante en cuanto a la generación de empleo de un porcentaje elevado de la población<sup>10</sup>.

Históricamente la microempresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social de El Salvador. Durante la década de los ochenta la importancia de dicho sector aumentó considerablemente debido al cierre masivo de empresas grandes y medianas provocado por el conflicto y a la crisis económica que experimentó el país en

---

<sup>9</sup> Síntesis del “Libro Blanco de la Microempresa”.

<sup>10</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

esa época. De esta manera, el sector de la microempresa se convirtió en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y en el principal generador de empleo de la economía.

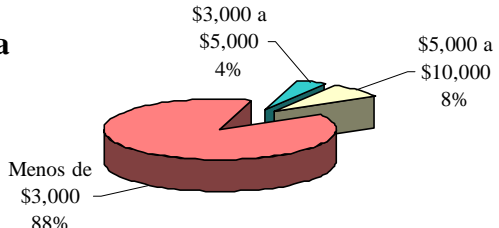
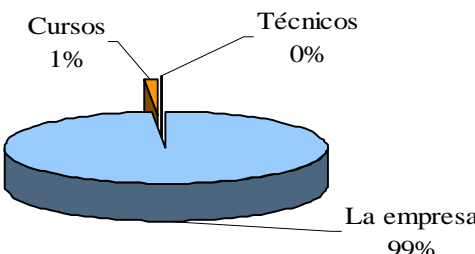
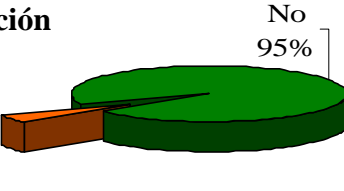
Durante la década de los noventa, la importancia de la microempresa se ha consolidado. De acuerdo a las últimas estimaciones sobre el tamaño poblacional del sector microempresa en El Salvador, existe un total de 397,500 microempresas. Aquí están comprendidos todos los establecimientos o negocios que tienen entre 1 a 10 ocupados, excluyendo aquellos que están registrados en el sector de ocupaciones profesionales y otros. Dentro de la estructura ocupacional del país se estima que la microempresa estaría impactando directamente: 1.7 millones de personas.

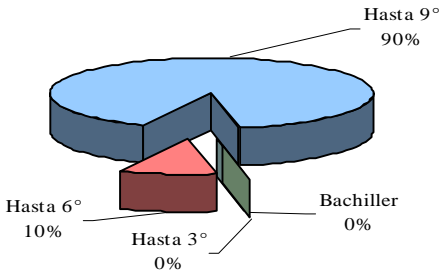
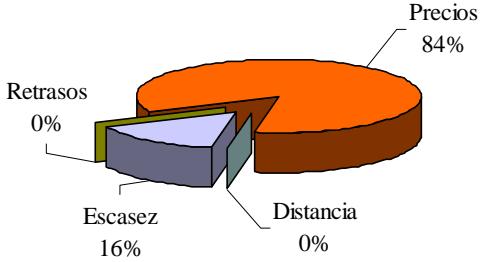
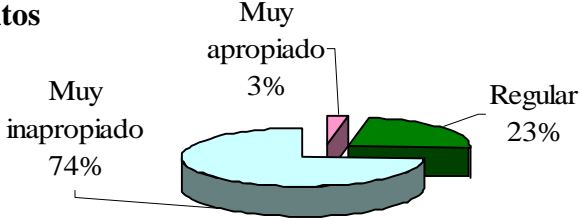
Para conocer la situación actual de las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, se realizó un estudio en los departamentos de mayor representatividad de esta actividad para conocer su entorno en sus cuatro áreas funcionales.

Resultados del Cuestionario

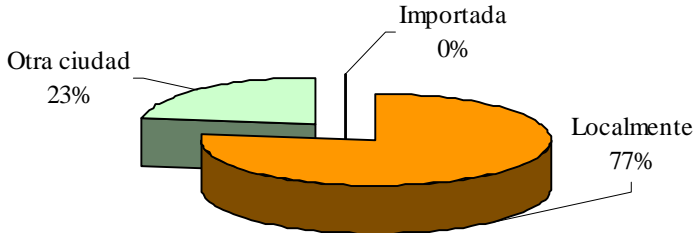
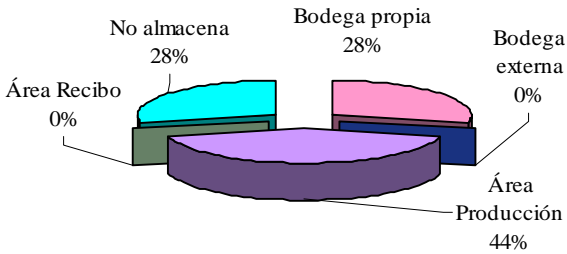
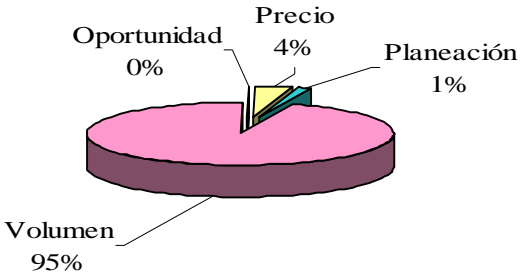
➤ <i>General</i>	
VARIABLE	<p><b>Clasificación</b></p>
SITUACIÓN ACTUAL	<p>En promedio las empresas se consideran como micro empresas, ya que la mayoría cuenta con al menos 4 empleados en promedio. Solamente cuatro de las empresas encuestadas sobrepasan este promedio. Como se muestra en los resultados de las encuestas, la gran mayoría de estas microempresas son de carácter familiar, esto refleja el hecho de que estén ubicadas en la vivienda de los productores. Por considerarse empresa familiar no consideran necesario su registro legal, esto trae consigo desventajas competitivas. La mayor parte de personas que trabajan en estas microempresas son mujeres, esto refleja la importancia que tienen en este sector.</p>
VARIABLE	<p><b>Tiempo de operación</b></p>
SITUACIÓN ACTUAL	<p>Un 86% de las empresas tiene más de 6 años de estar operando en el mercado, mientras un 14% manifiesta tener menos de 6 años de estar operando. Como son productos tradicionales, se puede observar que estas empresas tienen ya varios años en el mercado, debido a que los conocimientos de esta labor se han transmitido de generación en generación en el mismo grupo familiar.</p>

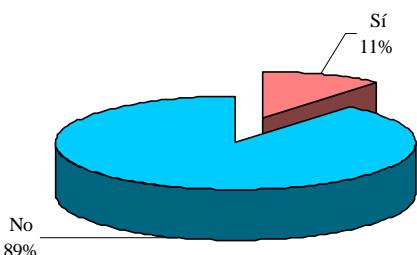
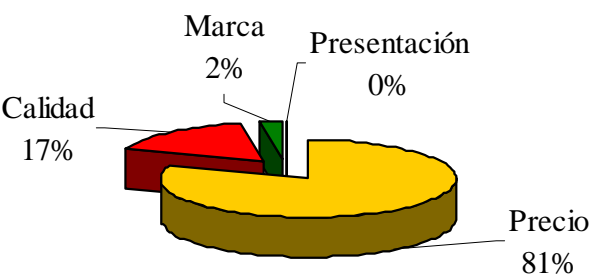
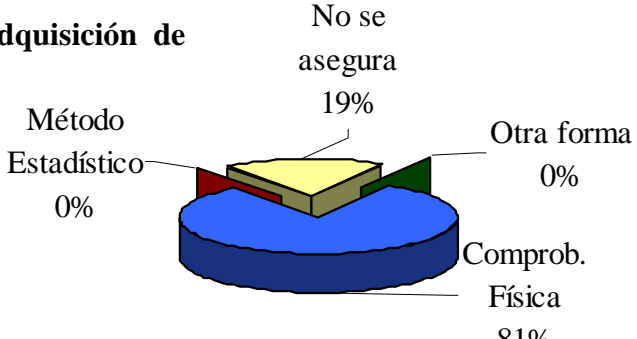


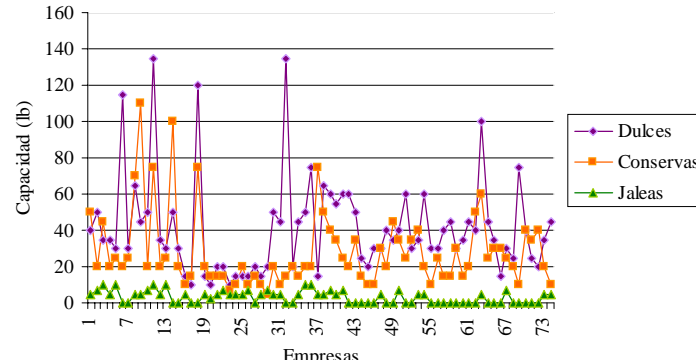
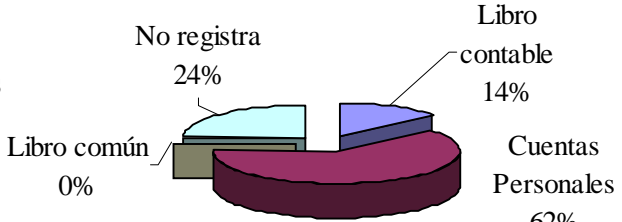
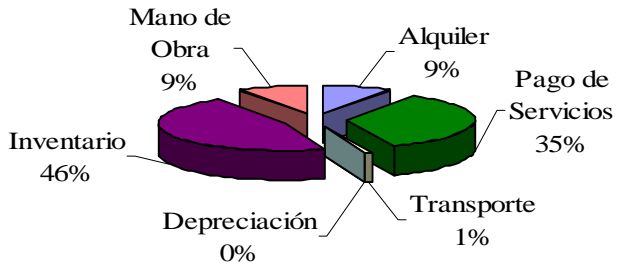
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Disponibilidad económica</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de \$3,000</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>\$3,000 a \$5,000</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>\$5,000 a \$10,000</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Menos de \$3,000	88%	\$3,000 a \$5,000	4%	\$5,000 a \$10,000	8%
Categoría	Porcentaje								
Menos de \$3,000	88%								
\$3,000 a \$5,000	4%								
\$5,000 a \$10,000	8%								
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>La mayoría de empresas (88%) que operan en el mercado de dulces, conservas y jaleas tradicionales dicen contar con un capital de trabajo menor a \$3,000. Un 4% cuenta con un capital de trabajo entre \$3,000 a \$5,000 y sólo un 8% cuenta con un capital de trabajo entre \$5,000 y \$10,000.</p>								
<p>➤ <i>Producción</i></p>									
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Conocimiento del oficio</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cursos</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Técnicos</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>La empresa</td> <td>99%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Cursos	1%	Técnicos	0%	La empresa	99%
Categoría	Porcentaje								
Cursos	1%								
Técnicos	0%								
La empresa	99%								
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El 99% de los productores encuestados manifiestan haber aprendido el oficio dentro de la empresa por medio de sus parientes los cuales les han enseñado esta labor. Pues el conocimiento se va transmitiendo de generación en generación dentro del grupo familiar.</p>								
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Apoyo técnico de alguna organización</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Sí	5%	No	95%		
Categoría	Porcentaje								
Sí	5%								
No	95%								
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El 94.6% de los empresarios mencionan que no reciben apoyo alguno o asistencia técnica por parte de instituciones, en cuanto a la optimización de recursos; lo cual no les permite mejorar la producción.</p>								

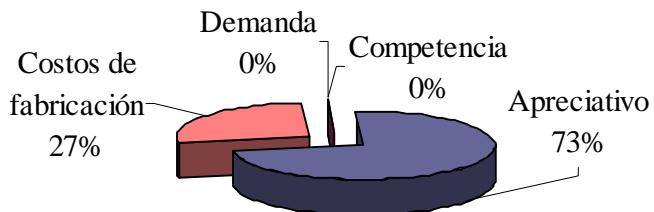
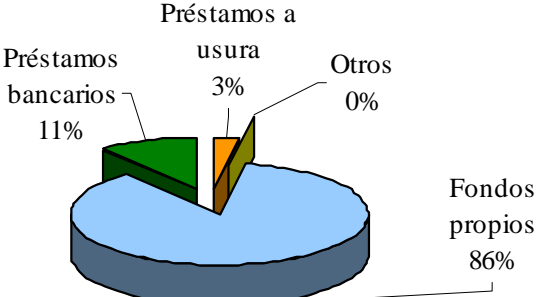
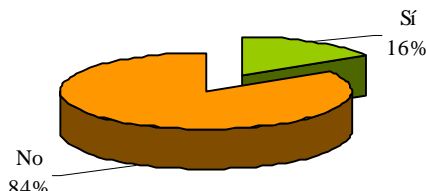
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Nivel Educativo</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel Educativo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta 9°</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Hasta 6°</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Hasta 3°</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel Educativo	Porcentaje	Hasta 9°	90%	Hasta 6°	10%	Hasta 3°	0%	Bachiller	0%
Nivel Educativo	Porcentaje										
Hasta 9°	90%										
Hasta 6°	10%										
Hasta 3°	0%										
Bachiller	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Los empleados que elaboran los diversos dulces, conservas y jaleas tradicionales, son personas con un nivel educativo de hasta noveno grado. Siendo este representado por un 90%. Los jóvenes de las microempresas hoy en día, prefieren otras formas de ganarse la vida y no seguir con la tradición, esto hace que no exista un insumo nuevo e innovador en los talleres que los haga desarrollarse.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Problemas en la adquisición de materia prima</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Problema</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precios</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Escasez</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Retrasos</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Distancia</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Problema	Porcentaje	Precios	84%	Escasez	16%	Retrasos	0%	Distancia	0%
Problema	Porcentaje										
Precios	84%										
Escasez	16%										
Retrasos	0%										
Distancia	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Dentro del problema más común para el abastecimiento de materia prima y los materiales en el sector, se tiene que su elevado precio ocupa el primer lugar con un 84% y el segundo problema es debido a la escasez de los mismos con un 16%.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Equipos e implementos</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy inapropiado</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Muy apropiado</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Muy inapropiado	74%	Regular	23%	Muy apropiado	3%		
Categoría	Porcentaje										
Muy inapropiado	74%										
Regular	23%										
Muy apropiado	3%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 74% de la muestra considera que el equipo e implementos utilizados en la elaboración de dulces, conservas y jaleas son inapropiados, lo cual conlleva a que el sector sea poco competitivo.</p>										

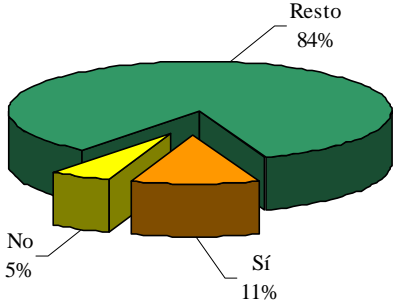
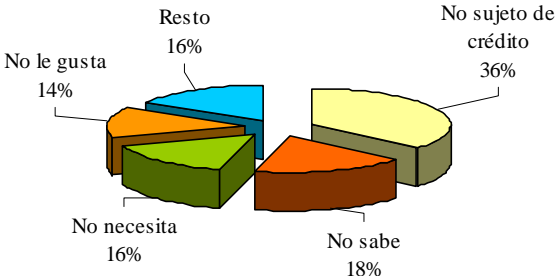
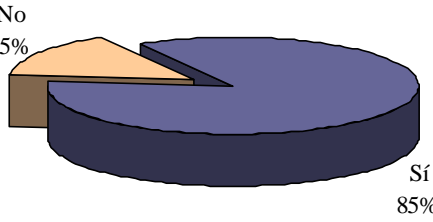
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Productos elaborados</b></p> <p><b>Dulces</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>cocada</td><td>74</td></tr> <tr><td>coco</td><td>70</td></tr> <tr><td>nance</td><td>67</td></tr> <tr><td>camote</td><td>63</td></tr> <tr><td>papaya</td><td>63</td></tr> <tr><td>higo</td><td>60</td></tr> <tr><td>tamarindo</td><td>52</td></tr> <tr><td>leche</td><td>50</td></tr> <tr><td>jocote</td><td>35</td></tr> <tr><td>naranja</td><td>17</td></tr> <tr><td>mango</td><td>7</td></tr> <tr><td>manzanilla</td><td>7</td></tr> <tr><td>guayaba</td><td>5</td></tr> <tr><td>chilacayote</td><td>2</td></tr> <tr><td>ayote</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Conservas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>coco blanco</td><td>74</td></tr> <tr><td>coco negro</td><td>74</td></tr> <tr><td>nance</td><td>60</td></tr> <tr><td>zapote c/leche</td><td>42</td></tr> <tr><td>canillitas</td><td>40</td></tr> <tr><td>toronja</td><td>37</td></tr> <tr><td>lechebura</td><td>33</td></tr> <tr><td>mazapán</td><td>33</td></tr> <tr><td>marañón c/leche</td><td>30</td></tr> <tr><td>tártaras</td><td>20</td></tr> <tr><td>almendra</td><td>12</td></tr> <tr><td>zapote</td><td>6</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Jaleas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>nance</td><td>32</td></tr> <tr><td>tamarindo</td><td>32</td></tr> <tr><td>higos</td><td>18</td></tr> <tr><td>mango</td><td>18</td></tr> <tr><td>papaya</td><td>18</td></tr> <tr><td>manzanilla</td><td>10</td></tr> <tr><td>guayaba</td><td>9</td></tr> </tbody> </table>	Producto	Cantidad	cocada	74	coco	70	nance	67	camote	63	papaya	63	higo	60	tamarindo	52	leche	50	jocote	35	naranja	17	mango	7	manzanilla	7	guayaba	5	chilacayote	2	ayote	1	Producto	Cantidad	coco blanco	74	coco negro	74	nance	60	zapote c/leche	42	canillitas	40	toronja	37	lechebura	33	mazapán	33	marañón c/leche	30	tártaras	20	almendra	12	zapote	6	Producto	Cantidad	nance	32	tamarindo	32	higos	18	mango	18	papaya	18	manzanilla	10	guayaba	9
	Producto	Cantidad																																																																									
	cocada	74																																																																									
coco	70																																																																										
nance	67																																																																										
camote	63																																																																										
papaya	63																																																																										
higo	60																																																																										
tamarindo	52																																																																										
leche	50																																																																										
jocote	35																																																																										
naranja	17																																																																										
mango	7																																																																										
manzanilla	7																																																																										
guayaba	5																																																																										
chilacayote	2																																																																										
ayote	1																																																																										
Producto	Cantidad																																																																										
coco blanco	74																																																																										
coco negro	74																																																																										
nance	60																																																																										
zapote c/leche	42																																																																										
canillitas	40																																																																										
toronja	37																																																																										
lechebura	33																																																																										
mazapán	33																																																																										
marañón c/leche	30																																																																										
tártaras	20																																																																										
almendra	12																																																																										
zapote	6																																																																										
Producto	Cantidad																																																																										
nance	32																																																																										
tamarindo	32																																																																										
higos	18																																																																										
mango	18																																																																										
papaya	18																																																																										
manzanilla	10																																																																										
guayaba	9																																																																										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Los productos que más se elaboran son Dulces y las Conservas. Entre los principales dulces están: Cocada, Coco rayado, Nance, Camote, Papaya, Higo, Tamarindo, Leche y Jocote; dentro de las Conservas: Coco blanca y negra; Nance, Zapote c/ leche, Canillitas Toronja, Leche de burra, Mazapán, Marañón c/ leche y tártaras. Las Jaleas que se fabrican están: Nance, Tamarindo, Higo, Mango Papaya, Manzanilla y Guayaba.</p>																																																																										

<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Adquisición de la materia prima</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Localmente</td> <td>77%</td> </tr> <tr> <td>Otra ciudad</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Importada</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Localmente	77%	Otra ciudad	23%	Importada	0%				
Categoría	Porcentaje												
Localmente	77%												
Otra ciudad	23%												
Importada	0%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>En la mayoría de las empresas encuestadas la materia prima utilizada en la elaboración de los dulces, conservas y jaleas tradicionales, es adquirida cerca de los lugares de producción; es decir localmente.</p>												
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Almacenamiento de la materia prima</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área Producción</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>No almacena</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Bodega propia</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Área Recibo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Bodega externa</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Área Producción	44%	No almacena	28%	Bodega propia	28%	Área Recibo	0%	Bodega externa	0%
Categoría	Porcentaje												
Área Producción	44%												
No almacena	28%												
Bodega propia	28%												
Área Recibo	0%												
Bodega externa	0%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El 44% de las empresas encuestadas almacenan la materia prima en el área destinada a la producción de los productos, un 28% posee una bodega propia y el 28% restante no almacena.</p>												
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Establecimiento de la cantidad de materia prima a comprar</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Volumen</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Planeación</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Oportunidad</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Volumen	95%	Precio	4%	Planeación	1%	Oportunidad	0%		
Categoría	Porcentaje												
Volumen	95%												
Precio	4%												
Planeación	1%												
Oportunidad	0%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El 95% de las empresas se basa en el volumen de producción para establecer la cantidad de materia prima a comprar, el 4% se basa en el precio de ésta en el mercado para su adquisición y solamente el 1% se fundamenta en la planeación.</p>												

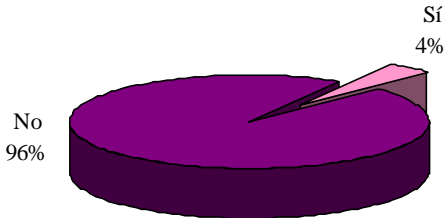
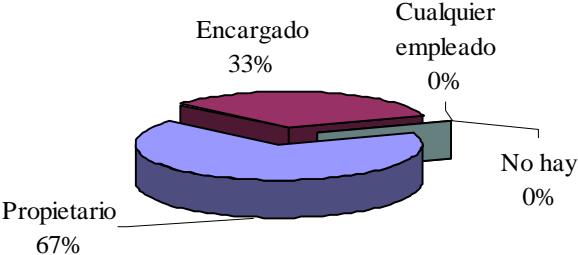
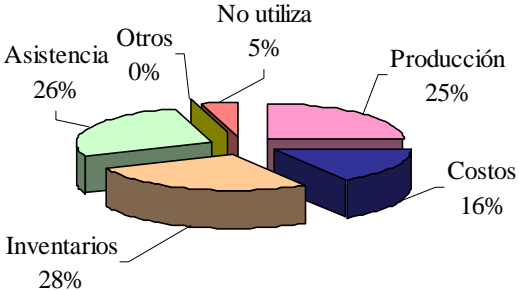
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Marca de los productos</b></p>  <table border="1"> <caption>Marca de los productos</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>89%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	11%	No	89%				
Respuesta	Porcentaje										
Sí	11%										
No	89%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>La mayoría de las empresas encuestadas sus productos no poseen una marca que los identifique, siendo esto un obstáculo para competir en el mercado. Solamente el 11% de éstas poseen marca.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Característica de los productos en el mercado</b></p>  <table border="1"> <caption>Característica de los productos en el mercado</caption> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Marca</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Presentación</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Porcentaje	Precio	81%	Calidad	17%	Marca	2%	Presentación	0%
Característica	Porcentaje										
Precio	81%										
Calidad	17%										
Marca	2%										
Presentación	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El precio (81%) y la calidad (17%) son las principales características de los productos elaborados por el sector, las cuales son buscadas por los clientes al momento de comprarlos.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Calidad en la adquisición de materia prima</b></p>  <table border="1"> <caption>Calidad en la adquisición de materia prima</caption> <thead> <tr> <th>Método</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comprob. Física</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>No se asegura</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Método Estadístico</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Otra forma</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Método	Porcentaje	Comprob. Física	81%	No se asegura	19%	Método Estadístico	0%	Otra forma	0%
Método	Porcentaje										
Comprob. Física	81%										
No se asegura	19%										
Método Estadístico	0%										
Otra forma	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 81% de los productores mencionan que realiza una comprobación física para asegurar la calidad en la adquisición de la materia prima para la fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales; el 19% restante dice no verificar la calidad de la materia prima utilizada.</p>										

<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Producción Mensual</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>La capacidad de producción máxima promedio mensual de las empresas encuestadas es: en dulces 41 lbs, conservas 28 lbs y jaleas 3 lbs.</p>
<p>➤ <i>Finanzas</i></p>	
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Registro de actividades</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 62% de las actividades financieras de las empresas se registran mediante cuentas personales, un 14% las registra en libros contables, mientras que un 24% manifiesta no llevar registros financieros de ningún tipo.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Qué registra</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Los registros de las actividades financieras de las diferentes empresas se realizan con base al inventario de productos (46%), al pago de servicios (35%) y al alquiler (9%).</p>

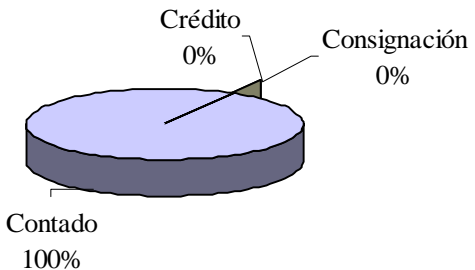
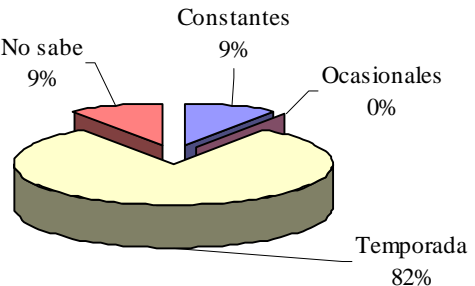
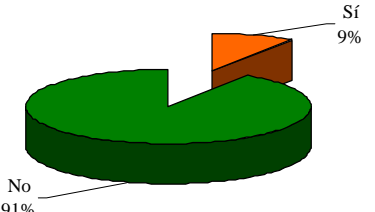
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Establecimiento del precio</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costos de fabricación</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Demanda</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Competencia</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Apreciativo</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Costos de fabricación	27%	Demanda	0%	Competencia	0%	Apreciativo	73%
Categoría	Porcentaje										
Costos de fabricación	27%										
Demanda	0%										
Competencia	0%										
Apreciativo	73%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El precio de los diversos productos elaborados por las empresas en su totalidad, se establecen en primer lugar con base apreciativa (73%) y en segundo lugar en los costos de fabricación (27%).</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Recursos económicos</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fondos propios</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>Préstamos bancarios</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Préstamos a usura</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Fondos propios	86%	Préstamos bancarios	11%	Préstamos a usura	3%	Otros	0%
Categoría	Porcentaje										
Fondos propios	86%										
Préstamos bancarios	11%										
Préstamos a usura	3%										
Otros	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 88% de los recursos económicos con los que cuenta las empresas encuestadas provienen de fondos propios, un 9% son adquiridos por medio de préstamos bancarios y un 3% son préstamos a usura.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Solicitud de financiamiento</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	84%	Sí	16%				
Respuesta	Porcentaje										
No	84%										
Sí	16%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 84% de los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales manifiestan no haber solicitado financiamiento de ningún tipo para la elaboración de sus productos, solamente 16% menciona haberlo solicitado.</p>										

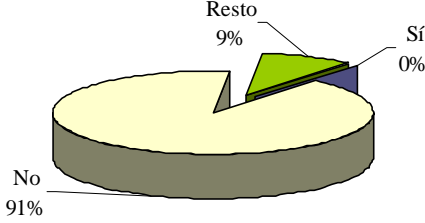
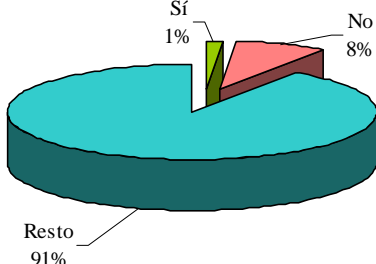
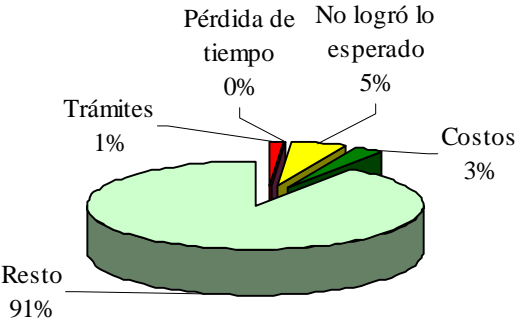
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Aprobación de financiamiento</b></p>  <table border="1"> <caption>Aprobación de financiamiento</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resto</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Resto	84%	Sí	11%	No	5%				
Categoría	Porcentaje												
Resto	84%												
Sí	11%												
No	5%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del 16% del total de productores que han solicitado algún tipo de financiamiento, un 11% manifiesta que le ha sido aprobado fácilmente y un 5% dicen que no le aprobaron su préstamo.</p>												
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Motivo por el cual el préstamo no se aprobó</b></p>  <table border="1"> <caption>Motivo por el cual el préstamo no se aprobó</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No sujeto de crédito</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Resto</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No necesita</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No le gusta</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No sujeto de crédito	36%	No sabe	18%	Resto	16%	No necesita	16%	No le gusta	14%
Categoría	Porcentaje												
No sujeto de crédito	36%												
No sabe	18%												
Resto	16%												
No necesita	16%												
No le gusta	14%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del 84% del total de productores que no han solicitado préstamos, un 36% considera que no es sujeto de crédito, un 18% no sabe cómo hacerlo, 16% cree que no necesita préstamos y un 14% no le gusta endeudarse.</p>												
<p>➤ <i>Administración</i></p>													
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Puestos y funciones</b></p>  <table border="1"> <caption>Puestos y funciones</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Sí	85%	No	15%						
Categoría	Porcentaje												
Sí	85%												
No	15%												
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 85% considera que los puestos y funciones dentro de la empresa están definidos adecuadamente, mientras un 15% dice que hace falta orden en la empresa.</p>												

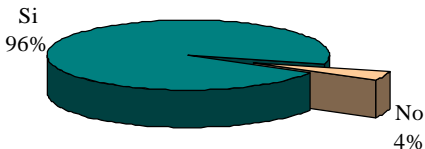
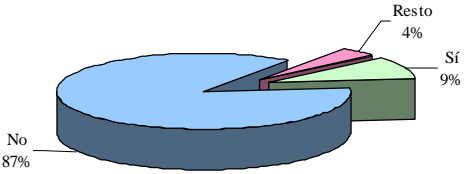
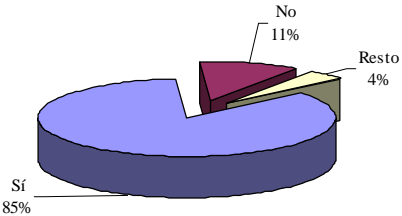
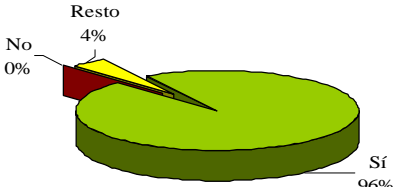


<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Planeación</b></p>  <p>No 96% Sí 4%</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 96% de los productores mencionan que no planean las actividades a realizar en sus empresas, ya que no les parece necesario. Solamente un 4% si realiza una planeación de sus actividades para evitar cualquier inconveniente.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Responsable de la planeación</b></p>  <p>Encargado 33% Cualquier empleado 0% No hay 0% Propietario 67%</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>En estas empresas los responsable de planear la producción son: en primer lugar el propietario y/o en segundo lugar el encargado del negocio.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Controles que utilizan las empresas</b></p>  <p>Asistencia 26% Otros 0% No utiliza 5% Producción 25% Costos 16% Inventarios 28%</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 28% de los productores llevan control de inventarios, un 26% lleva controles de asistencia, un 25% en producción, un 16% en los costos y solamente un 5% manifestó no utilizar ningún tipo de control.</p>

<b>➤ Comercialización</b>																			
<b>VARIABLE</b>	<p><b>Venta de los productos</b></p> <table border="1"> <caption>Distribución de la venta de los productos</caption> <thead> <tr> <th>Canal de venta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mercado</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Ferias</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Ambulantes</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Exportación</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Sala de Ventas</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>tiendas</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Empresa</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Canal de venta	Porcentaje	Mercado	34%	Ferias	33%	Ambulantes	19%	Exportación	2%	Sala de Ventas	4%	tiendas	1%	Otro	0%	Empresa	7%
Canal de venta	Porcentaje																		
Mercado	34%																		
Ferias	33%																		
Ambulantes	19%																		
Exportación	2%																		
Sala de Ventas	4%																		
tiendas	1%																		
Otro	0%																		
Empresa	7%																		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>Los productos son vendidos mayormente en ferias y en el mercado local.</p>																		
<b>VARIABLE</b>	<p><b>Clientes de los productos</b></p> <table border="1"> <caption>Distribución de los clientes de los productos</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de cliente</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Turistas</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Vecinos</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Viajeros</td> <td>74%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de cliente	Porcentaje	Turistas	74%	Vecinos	74%	Viajeros	74%										
Tipo de cliente	Porcentaje																		
Turistas	74%																		
Vecinos	74%																		
Viajeros	74%																		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>Los productores consideran que los clientes que consumen sus dulces, conservas y jaleas tradicionales son en su totalidad turistas, vecinos y viajeros.</p>																		
<b>VARIABLE</b>	<p><b>Preferencias del consumidor</b></p> <table border="1"> <caption>Preferencias del consumidor</caption> <thead> <tr> <th>Preferencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo Precio</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Variedad</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Preferencia	Porcentaje	Bajo Precio	54%	Variedad	23%	Calidad	23%	Otro	0%								
Preferencia	Porcentaje																		
Bajo Precio	54%																		
Variedad	23%																		
Calidad	23%																		
Otro	0%																		
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p>El 54% de los productores manifiestan que sus clientes buscan en los productos ofrecidos un bajo precio. El 46% restante manifiestan que sus clientes buscan entre la variedad y calidad.</p>																		

<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Método utilizado para vender los productos</b></p>  <table border="1"> <caption>Método utilizado para vender los productos</caption> <thead> <tr> <th>Método</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contado</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Crédito</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Consignación</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Método	Porcentaje	Contado	100%	Crédito	0%	Consignación	0%		
Método	Porcentaje										
Contado	100%										
Crédito	0%										
Consignación	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>La forma de pago exigida por los productores de dulces, conservas y jaleas es en términos de contado, ya que este capital es reinvertido en la adquisición de más materia prima y materiales; que le permita continuar con la producción.</p>										
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Comportamiento de las ventas</b></p>  <table border="1"> <caption>Comportamiento de las ventas</caption> <thead> <tr> <th>Comportamiento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Temporada</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Constantes</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Ocasionales</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamiento	Porcentaje	Temporada	82%	No sabe	9%	Constantes	9%	Ocasionales	0%
Comportamiento	Porcentaje										
Temporada	82%										
No sabe	9%										
Constantes	9%										
Ocasionales	0%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El comportamiento de las ventas en su mayoría según el 82% de los productores es por temporada, Un 9% desconoce como se comportan y los restantes manifiestan que son constantes.</p>										
<p>➤ <i>Exportación</i></p>											
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Exporta</b></p>  <table border="1"> <caption>Exporta</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	91%	Sí	9%				
Respuesta	Porcentaje										
No	91%										
Sí	9%										
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 91% de los productores manifiesta que no han tenido la oportunidad de exportar; mientras un 9% asegura haberlo hecho alguna vez.</p>										

<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Ha intentado exportar</b></p>  <p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice is yellow, labeled 'No' with '91%'. A smaller green slice is labeled 'Resto' with '9%'. A very thin blue slice is labeled 'Sí' with '0%'.</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>El 91% de los productores que nunca han exportado afirman no haberlo intentado de ninguna forma.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Continuidad en la exportación</b></p>  <p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice is cyan, labeled 'Resto' with '91%'. A red slice is labeled 'No' with '8%'. A small green slice is labeled 'Sí' with '1%'.</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del 9% de los productores que si han exportado, solamente 1% de ellos lo continua haciendo; mientras que el 8% restante ya no lo hacen</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Falta de continuidad</b></p>  <p>A 3D pie chart with five slices. The largest slice is light green, labeled 'Resto' with '91%'. A yellow slice is labeled 'No logró lo esperado' with '5%'. A dark green slice is labeled 'Costos' with '3%'. A small red slice is labeled 'Trámites' with '1%'. A very thin blue slice is labeled 'Pérdida de tiempo' with '0%'.</p>
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del 9% de los productores que exportaron alguna vez, 5% de ellos lo dejó de hacer porque no lograron las utilidades esperadas, un 3% dejó de hacerlo por los elevados costos de exportación y un 1% aseguro que ya no lo hace debido a muchos trámites aduanales.</p>

<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Interés en exportar</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del total de encuestados un 96% dice estar dispuesto a exportar sus productos; solamente un 4% manifiesta no tener ningún interés en hacerlo.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Conocimientos sobre trámites de exportación</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Del 96% de los productores interesados en exportar, solamente el 9% de los productores asegura conocer los trámites que deben realizar para llevar a cabo la exportación, mientras que el 87% de éstos no los conoce.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Asociatividad para exportar</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Un 85% de los productores manifiesta estar dispuesto a asociarse con otros productores, para obtener una ventaja competitiva y poder entrar en otros mercados, un 11% dice no interesarle.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Capacitación en trámites de exportación</b></p> 
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p>Los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales interesados en exportar, afirman que les gustaría recibir capacitación y asesoría en este tema.</p>

## **2.3 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico de la situación actual del sector productor de dulces, conservas y jaleas se ha analizado a partir de cada uno de los elementos del diamante competitivo de Michael Porter con el cual determinaremos el nivel de actual de competitividad de las empresas que conforman la muestra.

### **2.3.1 Condiciones de los Factores**

#### **2.3.1.1 Recursos Naturales**

Los recursos naturales son indispensables para el funcionamiento del sector, pues de estos depende el abastecimiento de las materias primas.

Una parte de la producción de los dulces está ligada a la estacionalidad de las frutas, es por ello, que muchas veces el abastecimiento de algunas frutas se ve afectado por la escasez.

#### **2.3.1.2 Recurso Humano**

El recurso humano es lo más importante dentro de este sector, pues el 99% de los productores han adquirido su habilidad a través de la experiencia a través del legado que les van dejando sus familiares, por lo que se considera un trabajo empírico y la mayoría de las personas que se dedican a esta actividad son mujeres.

El 90% de las empresas esta formado por personas que tienen un nivel educativo de hasta 9° grado, esto hace que tengan una pobre visión de cómo desarrollar su empresa.

### 2.3.1.3 Recursos de Capital

El 92% de las empresas que operan en el mercado de dulces, conservas y jaleas poseen un capital de trabajo menor a \$3,000.

El 88% de las empresas utilizan fondos propios, ya que el 36% manifiesta no ser sujeto a crédito debido a los requisitos que imponen las instituciones bancarias. Esto trae consigo limitaciones en el crecimiento y desarrollo del negocio.

### 2.3.1.4 Infraestructura Física

El 100% de las empresas visitadas su lugar de trabajo es el mismo lugar de habitación. Las condiciones que éstas presentan no son las adecuadas para el desempeño de la actividad productiva, debido al desorden, humedad y distribución inadecuada.

### 2.3.1.5 Infraestructura Administrativa y de Comercialización

Un 96% de los productores no realizan planes para el funcionamiento de la empresa, ya que se basan únicamente en su experiencia de años de trabajo para salir a tiempo con la producción. Aunque el 85% de los productores considera que los puestos y funciones dentro de sus empresas están definidos adecuadamente, no hay una especialización de

cada uno de ellos, pues cada una de estas personas pueden realizar los proceso de fabricación de los diferentes productos y por lo tanto pueden hacer el trabajo de otros.

Los controles que los productores realizan son de carácter empírico. Estos son verificados por medio de la visualización, se realizan controles en los inventarios y en el proceso de producción. Estos métodos no son los más adecuados ya que carecen de una estructura definida. En el 100% de las empresas, no existe un método de control que asegure la calidad de los insumos y materias primas utilizadas en la producción únicamente es desarrollado un control organoléptico simple sin apoyo metodológico.

Solamente un 14% de los productores cuentan con registros contables, la mayoría de éstos manejan sus cuentas de forma personal, esto trae consigo una falta de control sobre los costos en los que incurren a la hora de fabricar sus productos.

En cuanto a la comercialización, la principal estrategia de venta para estos productores es el precio, ya que manifiesta la mayoría que esa característica es la que buscan los consumidores a la hora de comprar, pues la mayoría de los productos carecen de una marca específica que los identifique.

Sus productos son vendidos en mercados (34%), ferias (33%), ventas ambulantes (19%) y salas de venta (4%). Muchas veces la falta de dinero da como resultados bajos ingresos, por lo que, el sector queda dividido en un 93% perteneciente al la Microempresa de Subsistencia, un 4% a la Microempresa de Acumulación Simple y un 3% se encuentra dentro la microempresa de Acumulación ampliada o micro tope.



Todos los productores admiten sólo el pago de contado para comercializar sus productos, debido a que cuentan con bajos recursos económicos y se ven en la necesidad de volver a comprar sus insumos para continuar con la producción.

### 2.3.1.6 Infraestructura de Información

El 100% de la información es manejada verbalmente careciendo de una estructura que de mayor fluidez a las actividades.

El desarrollo y el acceso que tienen las zonas donde se realizó el estudio, son favorables pues cuentan con los medios de comunicación adecuados, los cuales hace que puedan tener una diversidad de proveedores de materia prima.

### 2.3.1.7 Infraestructura Tecnológica

En la transformación de la materia prima se utiliza una gama de equipo y herramientas artesanales. Los productores utilizan la habilidad manual para realizar los procesos de fabricación. Realmente estas empresas muestran una debilidad en productividad, ya que muy pocos podrían hacerle frente a pedidos grandes con la planificación actual de la producción.

Actualmente la producción promedio mensual para el sector, en libras de cada uno de los productos es: 37 de dulces, 26 de conservas y 3 de jaleas por empresa. Lo que da un total de 66 libras de producción mensual promedio por empresa aproximadamente.

### 2.3.1.8 Infraestructura Científica

El 100% de las empresas no prestan atención a los estudios científicos por lo tanto no existe la oportunidad de desarrollar productos nuevos.

### 2.3.1.9 Infraestructura Legal

El 89% de las empresas encuestadas no están registradas legalmente, ni en la Alcaldía de su municipio.

## 2.3.2 Condiciones de la Demanda

### 2.3.2.1 Composición de la Demanda

En su mayoría los clientes son los turistas, viajeros y vecinos. Se puede observar la importancia que retoma el desarrollo del turismo. Ya que según los encuestados los turistas ya sean nacionales o extranjeros son los principales clientes.

El 98% de las empresas no pueden penetrar con sus productos en tiendas de gran envergadura y supermercados por no contar con la legalidad necesaria y los requerimientos de higiene exigidos en dichos establecimientos.

### 2.3.2.2 Tamaño de la Demanda y Patrón de Crecimiento

El 98% de los productores manifiestan que sus clientes nacionales buscan en sus productos principalmente precios bajos y calidad, mientras que los clientes internacionales buscan definitivamente calidad.

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

### 2.3.2.3 Internacionalidad de la Demanda

Con la firma de los diferentes Tratados de Libre Comercio, que el país ha establecido con una serie de países se abren oportunidades para exportar productos libres de aranceles hacia esos mercados. Una vez las artesanías de lograr penetrar en estos mercados, deben competir con otras artesanías que elaboran otros países. La firma de un tratado con los Estados Unidos, traería consigo la oportunidad de exportar dulces, conservas y jaleas tradicionales hacia el mercado étnico nostálgico, es decir hacia un mercado compuesto aproximadamente por 2.5 millones de salvadoreños que viven en los Estados Unidos, que recuerdan sus raíces culturales.

### **2.3.3 Sectores Conexos y de Apoyo**

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

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

En la mayoría de las empresas sus materias primas son adquiridas localmente, ya que aseguran que sus proveedores son confiables en su provisión. Estos han demostrado a través del tiempo que pueden suministrar las materias primas, ya que ninguno de los problemas que enfrentan los empresarios en su adquisición, está relacionado con retrasos e incumplimiento por parte de los proveedores. El principal problema para la adquisición de materias primas es su alto precio en algunas épocas del año, lo cual representa el 84% del global de problemas en ésta área.

Dentro de las Instituciones que apoyan al sector de dulces, conservas y jaleas tradicionales en desarrollo y competitividad, se encuentra el sector, están: CASART, CONAMYPES, FUSADES, FEDISAL, Cámara de Comercio e Industria, INSAFOCOOP, CONCULTURA, CONACYT, entre otras.

### **2.3.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas**

El Salvador mantiene una estructura económica basada en el Modelo Neoliberal y de libre competencia, lo cual permite la mayor variedad de formas de inversión y desarrollo local. La política monetaria implementada en el país, esto es, la dolarización, permite tener mayor acceso a financiamiento a tasas de interés más bajas; lo cual brinda una oportunidad a los microempresarios.

El sector dulcero se considera desagregado puesto que entre las empresas que lo conforman mantienen una rivalidad continua generada por la alta competencia; sin embargo, los empresarios están dispuestos –en un 85%– a unir fuerzas con la condición de asegurarse una posición como exportadores.

### **2.3.5 Medición de la Competitividad del Sector**

A fin de medir la competitividad actual del sector, según lo que establece Porter en su Modelo del Diamante de Competitividad, se han seleccionado diez factores, con los cuales se determinarán índices de competitividad porcentual por cada factor.

A partir de los resultados de estos factores, se establecerá un índice de competitividad general o global del sector sumalizando los índices de cada factor, con un máximo de 1,000 puntos.

Se ha establecido una escala de calificación para medir el nivel de competitividad de las empresas del sector, el cual se divide en cinco categorías, de acuerdo a su valor de competitividad de la siguiente manera:

Tabla 2.2 Calificación de la Competitividad	
Rango de competitividad	Calificación asignada
0—20%	Muy bajo
21—40%	Bajo
41—60%	Regular
61—80%	Bueno
81—100%	Muy bueno

### 2.3.5.1 Factor: Recursos Humanos

Este factor mide el nivel técnico humano con el que cuentan las empresas del sector. El índice vendrá dado por:

$$INT = \frac{N_{NT}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad INT = \frac{6}{74} \times 100\% = 8.11\%$$

**Donde:**

*INT* : índice de nivel técnico.

*N<sub>NT</sub>* : número de empresas con un nivel técnico especializado.

*n* : número total de empresas del sector entrevistadas.

### 2.3.5.2 Factor: Productividad del Sector

Este factor considera el volumen de producción de las empresas o capacidad instalada. El índice requiere que las empresas produzcan al menos 150 lb mensuales de dulces, conservas y jaleas, ya que este es el nivel mínimo que se pretende producir para fines de exportación.

$$INP = \frac{N_{NP}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad INP = \frac{7}{74} \times 100\% = 9.46\%$$

**Donde:**

*INP* : índice de nivel de producción.

*N<sub>NP</sub>* : número de empresas que cumplen con el nivel mínimo de producción.

### 2.3.5.3 Factor: Recursos Económicos

Para entrar en un proceso para exportación competitivo, debe la empresa contar con los recursos económicos suficientes, los cuales se han establecido en capital mínimo de US \$15,000 debido a diferentes gastos en que se incurre en este proceso. El índice del nivel de recursos económicos vendrá dado por:

$$IRE = \frac{N_{RE}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad IRE = \frac{6}{74} \times 100\% = 8.11\%$$

**Donde:**

*IRE* : índice del nivel de recursos económicos.

*N<sub>RE</sub>* : número de empresas que poseen los recursos económicos arriba de US \$15,000.

### 2.3.5.4 Factor: Capacidad Crediticia

La empresa que desea ser competitiva debe ser sujeto de crédito ante las entidades financieras. El índice que representará este factor viene dado por:

$$ICC = \frac{N_{CC}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad ICC = \frac{12}{74} \times 100\% = 16.21\%$$

**Donde:**

*ICC* : índice de capacidad crediticia.

*N<sub>CC</sub>* : número de empresas que son sujetos de crédito.

### 2.3.5.5 Factor: Constitución Legal

Para entrar en el proceso global toda empresa debe estar debidamente constituida. El índice para este factor es:

$$ICL = \frac{N_{CL}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad ICL = \frac{8}{74} \times 100\% = 10.81\%$$

**Donde:**

*ICL* : índice de constitución legal.

*N<sub>CL</sub>* : número de empresas establecidas legalmente.

### 2.3.5.6 Factor: Constitución Organizativa

Para llevar a cabo todas las funciones de la empresa de forma adecuada, ésta debe poseer una estructura organizativa bien definida. El índice que representa este factor será:

$$ICO = \frac{N_{CO}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad ICO = \frac{6}{74} \times 100\% = 8.1\%$$

**Donde:**

*ICO* : índice de constitución organizativa.

*N<sub>CO</sub>* : número de empresas que posee una estructura organizativa definida.

### 2.3.5.7 Factor: Higiene y Salubridad

Toda empresa de productos alimenticios, debe poseer y mantener un sistema de higiene y salubridad para garantizar sus productos. El índice es:

$$IHS = \frac{N_{HS}}{n} \times 100\% \quad \rightarrow \quad IHS = \frac{2}{74} \times 100\% = 2.7\%$$



**Donde:**

*IHS* : índice de Higiene y salubridad.

*N<sub>HS</sub>* : número de empresas que mantienen un sistema de higiene y salubridad en sus procesos.

### 2.3.5.8 Factor: Control de Calidad

La calidad de los productos obtenidos es el patrón a considerar cuando se pretenda incursionar en nuevos mercados. El índice para este aspecto vendrá dado por:

$$ICQ = \frac{N_{CQ}}{n} \times 100\% \rightarrow ICQ = \frac{8}{74} \times 100\% = 10.81\%$$

**Donde:**

*ICQ* : índice de control de calidad.

*N<sub>CQ</sub>* : número de empresas que realizan controles de la calidad en su producción.

### 2.3.5.9 Factor: Comercialización

El factor de comercialización indica que las empresas deben poseer un sistema de comercialización eficiente para la distribución de sus productos. Este factor se representará por el índice de comercialización, el cual viene dado por:

$$IC = \frac{N_c}{n} \times 100\% \rightarrow IC = \frac{5}{74} \times 100\% = 6.76\%$$

**Donde:**

*IC* : índice de comercialización.

*N<sub>C</sub>* : número de empresas con un sistema de comercialización.

<b>Tabla 2.3 Resumen de los Factores de Competitividad</b>		
<b>Factor</b>	<b>Índice</b>	<b>Valor</b>
Recursos Humanos	INT	8.11
Nivel de producción	INP	9.46
Recursos económicos	IRE	8.11
Capacidad crediticia	ICC	16.21
Constitución legal	ICL	10.81
Constitución organizativa	ICO	8.11
Higiene y salubridad	IHS	2.70
Control de calidad	ICQ	10.81
Comercialización	IC	6.76
Investigación y Desarrollo	IID	0.00
<b>Índice de Competitividad del Sector</b>		71.08 %
<b>Promedio</b>		<b>7.1 %</b>

Con este resultado, podemos concluir que el sector posee un nivel Muy Bajo de competitividad, con un promedio de 7.1%.

## **2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO**

### **2.4.1 Problemas Identificados**

Después de realizar un análisis de la información obtenida mediante las encuestas, por medio del Diamante de Michael Porter; se procede a plantear los problemas encontrados.

Los problemas encontrados en el sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador son los siguientes:

1. Falta de acreditación empresarial
2. Falta de inversión en Investigación y Desarrollo
3. Inadecuada infraestructura
4. Inexistencia de una adecuada y eficiente gestión empresarial: deficientes sistemas de: inventarios, costos, calidad, planificación, programación y control de la producción, higiene y seguridad industrial
5. Deficiente comercialización de los productos
6. Escasez de recursos económicos
7. Poco apoyo gubernamental para el sector
8. Falta de tecnología en la producción

## 2.4.2 Planteamiento del Problema

El sector artesanal productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, se ha visto afectado por muchos factores tanto sociales, económicos como culturales. Esto ha imposibilitado su desarrollo y crecimiento por la falta de competitividad en el mercado, impidiéndole generar mayores utilidades.

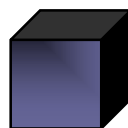
La mayoría de empresas ven afectado su desempeño en gran medida por su bajo nivel tecnológico en sus procesos de producción, falta de programas en investigación y desarrollo, falta de adecuada y eficiente gestión empresarial y deficiente comercialización de sus productos. Sin embargo en busca de una mejora de la competitividad, el gobierno a través de instituciones como el Ministerio de Economía y CONAMYPE, han desarrollado programas de competitividad en el sector artesanal; sin embargo, por la escasez de recursos y el poco interés del sector artesanal, ha impedido el desarrollo de este sector en el mercado nacional e internacional. De todo esto surge la necesidad de plantear soluciones que permitan cambiar esta situación y lograr que las empresas posean una mejor condición competitiva

## 2.4.3 Proceso de Diseño

### 2.4.3.1 Formulación del Problema

#### ESTADO A

Sector productor de dulces,  
conservas y jaleas  
tradicionales de El Salvador  
con un nivel Muy Bajo de  
competitividad [7.1%]



#### ESTADO B

Sector productor de dulces,  
conservas y jaleas tradicionales  
de El Salvador con un Nivel  
Bueno de competitividad  
[61-80%] y capaz de exportar.

### 2.4.3.2 Enunciado del Problema

*¿Cómo diseñar un modelo competitivo que permita que los productores de dulces,  
conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, sean competentes en el mercado  
nacional e internacional?*

### 2.4.3.3 Análisis del problema

#### Variables de Entrada

#### Limitaciones

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| ➤ Tipos de empresas              | Productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales.  |
| ➤ Tamaño                         | Micro y pequeña.  |
| ➤ Sistemas de costos             | El 14% de los productores llevan registros contables.   |
| ➤ Sistema de higiene y seguridad | El 3% de los productores poseen sistema de higiene y seguridad.   |
| ➤ Sistema de calidad             | Solamente el 3% de las empresas llevan control de calidad.  |
| ➤ Recurso humano                 | El 90% de los productores tiene una educación entre 6° y 9° grado y sus conocimientos acerca del proceso son empíricos. |
| ➤ Infraestructura                | El 93% de las empresas no cuentan con infraestructura física adecuada para la producción.                               |
| ➤ Investigación y Desarrollo     | Inexistente inversión en investigación y desarrollo.  |
| ➤ Blanco de la solución          | Productores y comercializadores   |

**Variables de Salida**

**Limitaciones**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| ➤ Beneficios económicos     | El modelo debe generar mayor producción, ingreso, estabilidad y desarrollo en cuanto a la expansión de su mercado.  |
| ➤ Competitividad del sector | Incremento en la competitividad del sector.   |
| ➤ Beneficios sociales       | Mejorar el nivel de vida de los involucrados en el desarrollo de la producción y comercialización de los productos. |
| ➤ Beneficios culturales     | Desarrollo del sector artesanal y fomento de la cultura en El Salvador.   |

**Variables de Solución**

- Técnicas de ingeniería industrial
- Nivel de incremento en la competitividad
- Nivel de integración del sector
- Nivel de incremento en la producción
- Número de empresas beneficiadas

### **Restricciones**

- Cumplir con requisitos legales
- La solución debe ser adaptable a la estructura actual del sector productor de dulces conservas y jaleas tradicionales.
- La solución debe beneficiar a los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales.

### **Criterios**

- Sencillez
- Efectividad
- Inversión
- Innovación
- Confiabilidad
- Mejora

### **Envergadura de la Solución**

La solución consistirá en diseñar un modelo competitivo para el sector, basado en la generación de estrategias competitivas para las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales.

### **Utilización**

Debe considerarse que la solución beneficie a la mayor parte de empresas de este sector.



#### 2.4.3.4 Generación de opciones de solución

Para generar las diferentes opciones de solución se hizo uso de la técnica llamada “Lluvia de Ideas”, para esto cada uno de los miembros del grupo fue exponiendo sus ideas las cuales fueron anotadas en un papel, éstas se expusieron en el departamento de competitividad del Ministerio de Economía, el cual nos proporcionó la ayuda dándonos sus respectivas observaciones. Basándonos en la información proporcionada se lograron depurar las ideas y generar las posibles soluciones.

##### ↳ Centro de Acopio

Es una especie de sala de ventas o distribuidor general, que se ocupa de recibir la mercadería terminada y cuyo proceso principal es el empaque y embalaje en unidades de venta adecuadas. Su función es la de servir de intermediario activo entre los productores, recibiendo el producto que éstos elaboran, y los clientes, quienes reciben el producto con una presentación y una marca única.

Para el productor, la ventaja de este tipo de agrupación es la de no verse obligado a realizar por sí mismo el proceso de comercialización, además, el centro de acopio se encarga de estandarizar los productos de diversos fabricantes al exigirles requisitos mínimos para recepción.

La desventaja más importante es el hecho de que en este esquema de comercialización el fabricante no participa directamente de los beneficios de la venta, y se da la tendencia por parte del centro de acopio a convertirse en un canal de distribución y quedarse con

una buena parte de los ingresos percibidos, lo cual le resta protagonismo a los propios productores.

### ↳ Clúster

Es una concentración sectorial y/o geográficas de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas –tanto hacia atrás, proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarias, como a servicios y actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos del sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de una eficiencia colectiva.

### ↳ Red Empresarial

Son empresas que elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta relación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable de colaborar para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes.

### ↳ Eslabonamientos Productivos

Estos eslabonamientos productivos procuran mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que este abastece (eslabonamiento hacia atrás) o

procesa (eslabonamiento hacia adelante). Estos eslabonamientos adquieren significación cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región.

#### 2.4.3.5 Evaluación de la solución

La evaluación de las soluciones se hará mediante la técnica de Evaluación por Puntos, esta nos servirá para jerarquizar las soluciones, además se establecen los criterios de evaluación, a los cuales se les asignarán un porcentaje que en total suman el 100%, según su importancia.

##### ↳ Criterios de Evaluación

Para determinar los criterios de evaluación de la solución fueron planteados y sopesados con la ayuda del Ministerio de Economía. Estos criterios fueron puntuados de acuerdo a la importancia que tiene cada uno de ellos en el diseño de la solución con el objetivo de medir el grado de incidencia y aumentar la competitividad del sector.

##### ➤ **Inversión**

Desde la perspectiva del fabricante, este criterio es el más importante, debido a que éste desea conocer el beneficio que obtendrá al implementar una determinada solución. Por otra parte, las entidades de apoyo, requieren conocer los desembolsos en que incurrirán al apoyar cualquiera de las soluciones que se plantean. A partir de lo anterior, se ha establecido un peso de un 25% sobre los demás criterios.

➤ **Innovación y mejora**

Es de interés para los fabricantes conocer el nivel de mejora e innovación en los procesos que lograrán sus empresas a través de la implementación de cualquiera de las soluciones. Por esto, se asignará un peso de 20% con respecto a los demás criterios.

➤ **Sencillez**

Cualquiera de las soluciones que se pretenda implementar debe poseer esta característica, pues una solución compleja no es adecuada para este sector. El porcentaje asignado será de 15%

➤ **Tiempo de la implementación**

Para las entidades de apoyo al sector es valioso tener definido el tiempo que requerirá implementar la solución, ya que a mayor tardanza, se comienza a perder el interés por parte de los fabricantes en dar seguimiento a la misma. Por ello, se le dará un valor de 15%

➤ **Aplicabilidad al sector**

La solución que se proponga, debe ser completamente aplicable a las características del sector, en cuanto a costos, capacidad, etc. El porcentaje de peso asignado a este criterio será de 15%

➤ **Versatilidad**

La solución que se implemente debe ser suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades de cada empresa. Este criterio tendrá un valor de 10%

<b>Tabla 2.4 Criterios de Evaluación de Soluciones</b>		
<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso %</b>
1	Inversión	25
2	Innovación y Mejora	20
3	Sencillez	15
4	Tiempo de implementación	15
5	Aplicabilidad al sector	15
6	Versatilidad	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

### ↳ Escala de valoración de criterios

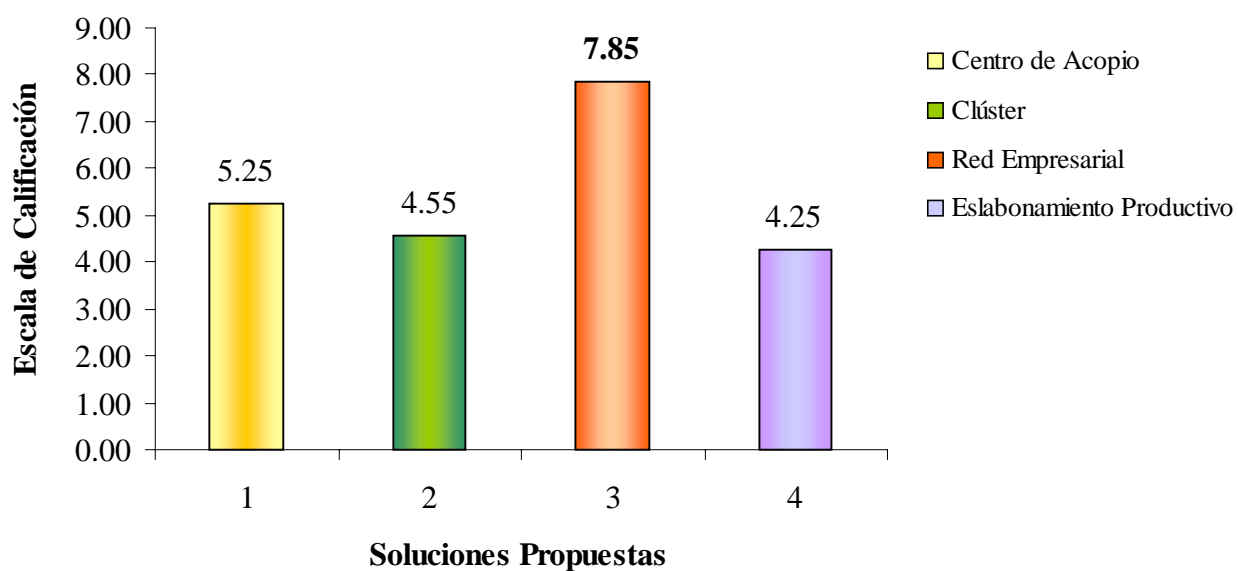
Esta escala consiste en establecer los niveles de evaluación a través de los cuales se determinará la contribución de los criterios. Se hace una valoración de criterios y se establece una tabla de puntos para su respectiva calificación.

<b>Tabla 2.5 Escala de valoración de criterios</b>		
<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Descripción</b>
Aportación Alta	10	El criterio se cumple satisfactoriamente a la solución
Aportación Media	5	El criterio contribuye aceptablemente a la solución
Aportación Baja	7	El criterio ayuda levemente a la solución
No Aporta	0	El criterio no se cumple o no aporta a la solución

### ↳ Asignación de Puntos

A continuación se realiza la asignación de puntos a cada una de las soluciones planteadas.

Tabla 2.6 Calificación de soluciones									
Criterio	Peso asignado	Centro de Acopio		Clúster		Red Empresarial		Eslabonamiento Productivo	
		calificación	ponderación	calificación	ponderación	calificación	ponderación	calificación	ponderación
Inversión	25	7	1.75	0	0.00	7	1.75	0	0.00
Innovación y Mejora	20	5	1.00	10	2.00	10	2.00	7	1.40
Sencillez	15	0	0.00	7	1.05	10	1.50	7	1.05
Tiempo de implementación	15	0	0.00	10	1.50	7	1.05	7	1.05
Aplicabilidad al sector	15	10	1.50	0	0.00	7	1.05	5	0.75
Versatilidad	10	10	1.00	0	0.00	5	0.50	0	0.00
Total	100		5.25		4.55		<b>7.85</b>		4.25



Los resultados de esta tabla, muestran que la opción que posee un mayor puntaje en la evaluación por puntos es la de *Redes Empresariales*<sup>11</sup>. Por tratarse de una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto, se estructurará una Red Horizontal. Todos los miembros se dedican a la fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales, lo cual permitirá la cooperación entre sí en algunas actividades y proyectos.

De acuerdo a los resultados de la investigación, las áreas donde se identifican proyectos son:

1. Área de producción
  - Proyecto de estandarización de procesos de producción
  
2. Área de comercialización y exportación
  - Proyecto de promoción conjunta
  - Proyecto de logística para la exportación
  
3. Área de administración y finanzas
  - Proyecto de desarrollo organizacional y gerencial

En este sentido, los objetivos de la Red están en función de la realización de los proyectos antes señalados con la finalidad de satisfacer necesidades comunes de las empresas miembros.

---

<sup>11</sup> Ver en Capítulo 1. Marco Teórico, página 54.

## Capitulo 3

## Diseno Detallado





## **3.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **3.1.1 Justificación de la Propuesta de Solución**

Para desarrollar el diseño de la solución, se utilizarán los resultados del diagnóstico, los problemas que existen dentro de cada una de las áreas de las empresas y los elementos que ocasionan la problemática. Se aplicarán los conceptos que componen la Cadena de Valor de Michael Porter, para desarrollar la competitividad en cada área funcional de las empresas. Se considerará el modelo Asociativo como parte de la solución, debido a las características que presenta el sector; estableciendo los requisitos mínimos que deben de tener para ser competitivas. Se utilizarán técnicas de ingeniería industrial para resolver la problemática, los objetivos que se persiguen y la base de análisis para atender a cada una de las áreas funcionales de las empresas.

#### **3.1.1.1 Evaluación de los Modelos Asociativos**

Es importante señalar que las micro y pequeñas empresas deben asociarse, ya que necesitan producir una serie de cambios tendientes a flexibilizar y dinamizar sus procesos para asegurar su supervivencia. El asociarse representa la oportunidad de incrementar la rentabilidad, aumentar la competitividad y es una manera de aumentar la subsistencia y el crecimiento de las empresas.

De acuerdo a experiencias de otros países como México, Honduras, Nicaragua, Chile y Argentina, la Asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño, para enfrentar cambios y poder sobrevivir en una

competencia desigual. Las empresas se asocian para: generar nuevos mercados y clientes, exportar y cubrir un mercado más grande, mejorar la competitividad y elaborar planes de negocio.

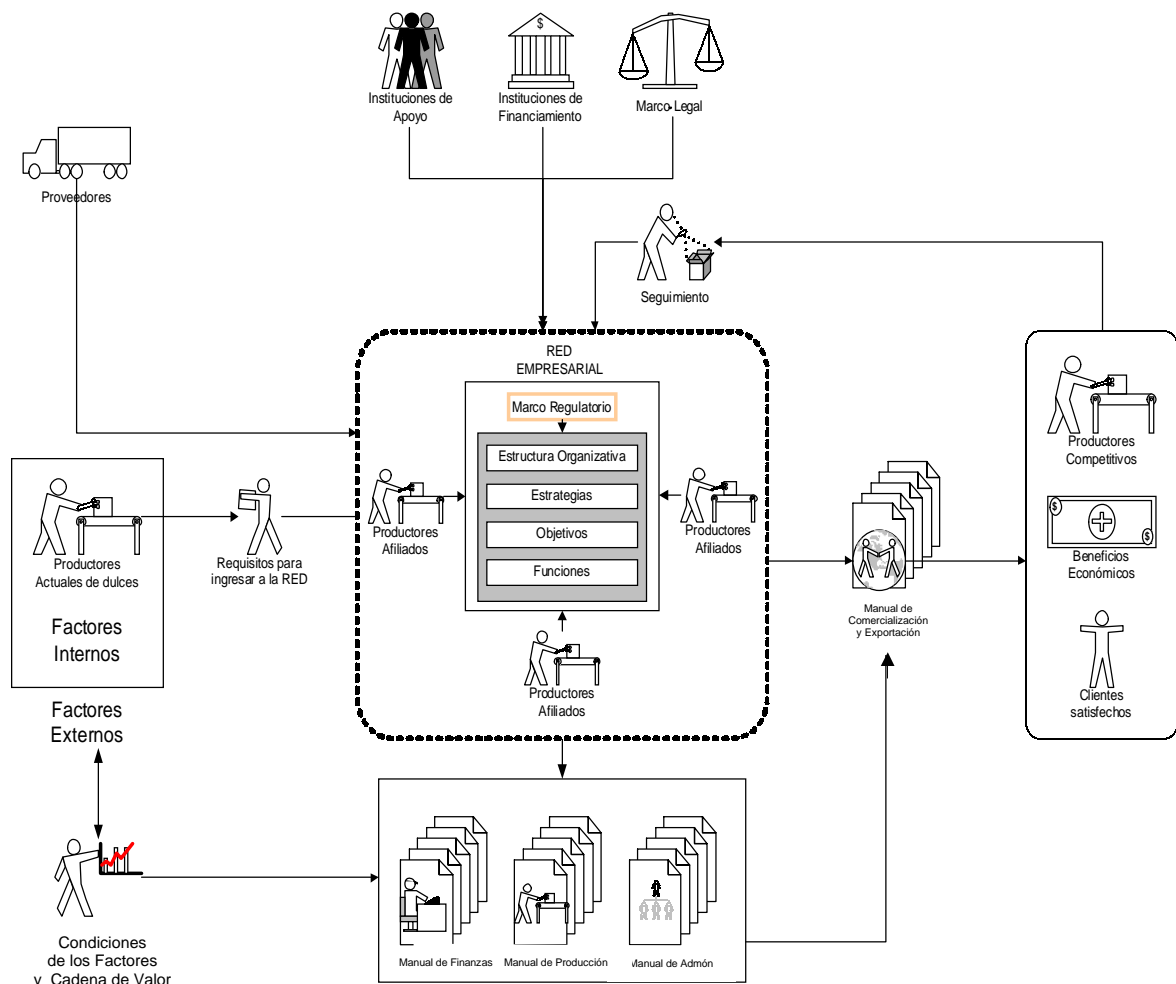
Existen diferentes formas de asociarse, entre las cuales tenemos: los clusters, los eslabonamientos productivos y las Redes empresariales. Estas formas de asociarse fueron evaluadas en el Capítulo 2 –Diagnóstico–, página 119; según los criterios de Inversión, Innovación y Mejora, Sencillez, Tiempo de Implementación, Aplicabilidad al Sector y Versatilidad; mediante la Técnica de Evaluación por Puntos.

Por medio de esta técnica se determinó que las Redes Empresariales es el modelo asociativo más conveniente para los Productores de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador; de acuerdo a las características que éstos poseen, las cuales son:

- Temen perder su poder o su autoridad de sus empresas al ceder parte de su “*saber cómo*” (*know how*), es decir, el alma de la empresa.
- No desean aplicar soluciones complejas.
- No cuentan con los recursos económicos necesarios para implementar una solución radical.
- No aprueban cooperar coaccionadamente para la consecución de sus objetivos, sino por voluntad propia.

### 3.1.2 Esquema de la Propuesta

Se diseñó el esquema de la figura 3.1, el cual presenta el funcionamiento sistemático de la red, la cual viene a ser el núcleo de operaciones para los empresarios.



**Figura 3.1** Esquema del funcionamiento de la Red Empresarial.

Como se puede observar en la Figura 3.1, la Red Empresarial tendrá su propia estructura organizativa, estrategias, objetivos y funciones; todo esto regido por un marco regulatorio. Estará constituida por los mismos productores quienes tomarán las decisiones que corresponden a sus necesidades y sí mismo operativizarán la misma a través de una Asamblea General. La Red Empresarial actúa como un sistema abierto, ya que el exterior influye sobre él y a su vez ésta influye sobre su entorno; en este sentido las instituciones de apoyo y de financiamiento y el marco legal tienen una interrelación continua con la misma.

Dentro del proceso funcional de la Red Empresarial están incluidos Manuales, los cuales constituyen las herramientas para mejorar la competitividad de los productores de dulces, conservas y jaleas. Estos Manuales, están fundamentados según las condiciones de los factores internos y externos de competitividad y la Cadena de Valor de Michael Porter; referente a los productores.

Así mismo, la Red Empresarial establece un vínculo directo con los proveedores a fin de obtener mejores condiciones para la adquisición de materia prima e insumos.

La meta de la Red Empresarial a través de este proceso, es que por medio de un sistema de comercialización y exportación les permita a los productores de dulces, conservas y jaleas; ser más competitivos, que obtengan mejores beneficios económicos y así mismo, que tengan clientes satisfechos. Estos resultados se utilizarán para dar un seguimiento que permita la mejora continua.

## **3.2 DISEÑO DE LA RED EMPRESARIAL**

### **3.2.1 Definición de la Red Empresarial**

La Red Empresarial es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad de los distintos participantes.

### **3.2.2 Tipificación de la Red Empresarial**

Una Red Empresarial puede adoptar diversos enfoques de acuerdo a las necesidades que presentan las empresas de un determinado sector, dichos enfoques varían según su estructura, objetivo y nivel de agregación. A continuación se realiza la caracterización de la Red Empresarial propuesta.

#### **3.2.2.1 Por su Estructura**

Por tratarse de una alianza entre un grupo de empresas que ofrecen un mismo producto, se estructura una Red Horizontal. Todos los miembros se dedican a la Fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales, lo cual permitirá la cooperación entre sí en algunas actividades y proyectos.

### 3.2.2.2 Por su Objetivo

De acuerdo a los resultados de la investigación, las áreas donde se identifican proyectos son: área de Administración y Finanzas, área de Producción, área de Comercialización y Exportación. En este sentido, los objetivos de la Red están en función de la realización de los proyectos señalados anteriormente con la finalidad de satisfacer necesidades comunes de las empresas miembros. Tales objetivos son:

- Realizar inversiones conjuntas para la adquisición de maquinaria y equipo moderno para la producción de dulces, conservas y jaleas tradicionales que sustituya a la actual y les permita elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.
- Obtener mejores condiciones en la compra de materia prima para negociar mejores precios a través de pedidos mayores a los proveedores y disponer de insumos de calidad.
- Realizar campañas publicitarias conjuntas para la promoción de los productos elaborados por las empresas de la Red con una misma marca para atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y la cobertura del mercado.

### 3.2.2.3 Por su Nivel de Agregación

Se conformará una Red sencilla compuesta por un grupo de empresarios dedicados a la fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales.

### 3.2.2.4 Clasificación de la Red

La Red Empresarial propuesta se clasifica de la manera siguiente:

- Según su ramo productivo: Especializada. Las empresas que componen la Red pertenecen al mismo ramo productivo de la fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales.
- Según su localización: En origen. Las empresas se encuentran instaladas en el país de origen (El Salvador) para comercializar sus productos al resto del mundo.
- Según sus integrantes: Natural. Sus integrantes son empresas naturales
- Según su procedencia: Nacional. La Red está compuesta por empresas Salvadoreñas.
- Según su zona de destino: Abiertos. Se pretende la comercialización de los productos a distintas partes del mundo abarcando primeramente el mercado nacional.
- Según el sector de producción: Monosectoriales. La Red está constituida por empresas dedicadas únicamente a la fabricación de dulces, conservas y jaleas tradicionales.
- Según su estrategia comercial-productiva: Competitivos. Está conformada por empresas que producen el mismo producto.

### 3.2.2.5 Características de la Red

Las características más sobresalientes de este modelo son:

- Posee autonomía. Los afiliados a una red empresarial trabajan independientemente a las actividades de la red.
- Tiene costos de implementación bajos. Los costos para implementar este modelo están limitados a la capacidad económica de los afiliados.
- Es Flexible. El modelo de red empresarial puede adaptarse a las características, necesidades y la problemática de los empresarios.
- Es Sencilla. Puede ser administrada por los mismos empresarios.

### 3.2.2.6 Ventajas

Entre las ventajas que presenta la Red Empresarial, se pueden contar las siguientes:

- Mayor posibilidad de ingreso a nuevos mercados y consolidación de los existentes.
- Diversificación de la demanda.
- Menores costos de producción.
- Nuevos conocimientos.



### **3.2.3 Proceso para Conformar la Red Empresarial**

Para llevar a cabo la conformación de la Red Empresarial es necesario dar seguimiento a un proceso práctico que permita ejecutar cada actividad de manera ordenada, secuencial y sencilla. Este proceso está constituido por dos períodos que, a su vez, contienen una serie de actividades a desarrollar las cuales se exponen a continuación.

#### **3.2.3.1 Período de Gestación**

En esta fase es donde ya se ha identificado una situación problemática que requiere una solución. Frente a tal necesidad los empresarios, quienes generalmente inician el proceso de acercamiento, acuden a Instituciones prestadores de servicios de asesoría empresarial.

En nuestro medio existen muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales disponibles para dar asistencia a los micro y pequeños empresarios en el proceso de formar Redes Empresariales, como lo son: Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Microempresa (FUNDAPYME), Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE), Ministerio de Economía – Programa Nacional de Competitividad (PNCES), Polígono Industrial Don Bosco, SWISSCONTACT Programa Pro Empresa.

Para dar seguimiento a la integración de la Red Empresarial se sugiere a los empresarios optar por los servicios de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), ya que es una institución que se especializa directamente en la formación de Redes Empresariales teniendo experiencia en la conformación y conoce resultados exitosos en el país.

El Gobierno de El Salvador a través de CONAMYPE brinda a un grupo de empresas un financiamiento, para que estas puedan acceder a servicios especializados para la conformación de grupos asociativos, orientados a mejorar su competitividad empresarial. Los empresarios deben aportar el 20% para demandar un buen servicio. No pagarán el 20% que les corresponde si no se encuentran satisfechos por el servicio recibido.

Para obtener este financiamiento se debe:

- ✓ Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado.
- ✓ Tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones
- ✓ Tener un número de trabajadores no mayor de 50
- ✓ Tener la disposición de pagar el 20% del precio total de la consultoría que recibirán
- ✓ Estar dispuesto a participar en proyectos asociativos.

Para la obtención de este financiamiento los empresarios interesados deberán:

- ✓ Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la Comisión para operar el programa: FUSADES, FEDISAL Y CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA.

- ✓ Realización del diagnóstico grupal
- ✓ Seleccionar el consultor que brindará la consultoría (para ello se proporcionará al grupo asociativo de empresarios una lista de expertos que pueden brindar el servicio)
- ✓ Firma de contrato para la ejecución del servicio
- ✓ Cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del grupo de empresarios
- ✓ Participar activamente con el consultor en la ejecución de la consultoría que solicitaron.

Esta asistencia técnica para asociatividad competitiva, estará conformada por dos etapas, las cuales son:

1ª. Etapa: Asistencia Técnica para conformación de grupos.

1ª. Etapa: Asistencia Técnica para elaborar un proyecto productivo.

2ª. Etapa: Ejecución del proyecto.

El costo que tendrá cada etapa es el siguiente:

- Primera Etapa: Un promedio de \$1,125.00 en total.

Aporte del empresario \$ 225.00 y \$ 900.00 del GOES y cooperación internacional.

- Segunda Etapa: El costo total es de \$ 4,000.00.

Aporte de los empresarios \$ 1,000.00 y \$ 3,000.00 GOES y cooperación internacional.

El tiempo que incurrirá esta asistencia técnica será:

- Primera Etapa: 9 meses
- Segunda Etapa: 1 año

### 3.2.3.2 Período de Estructuración

Es muy importante que los empresarios estén plenamente convencidos de la Asociatividad –Red Empresarial– como una estrategia que logrará la competitividad de sus empresas. En este período los empresarios no deben verse como competidores sino como colaboradores en el logro de un objetivo común pues es en este período donde se ejecutan los proyectos que los empresarios han decidido realizar.

A medida la Red se va desarrollando, los empresarios requieren de herramientas necesarias para solventar algunas deficiencias detectadas en su negocio a través del diagnóstico y el análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas–. Es importante que cada empresario tenga la visión de fortalecer su empresa a través del grupo Asociativo ya que las necesidades que enfrentan son en su mayoría comunes.

El período de estructuración de la Red Empresarial comprende las siguientes actividades:

#### ↳ Requisitos para Integrarse en la Red Empresarial

Para poder integrar las Redes Empresariales se debe contar con la disposición que tienen los productores de las empresas de dulces conservas y jaleas a formar parte de la misma. Sin embargo para realizar una selección objetiva es necesario que se tenga no solo la disposición y apertura al cambio si no también cumplir con ciertos requisitos los cuales son:

#### ◆ Realización de Reuniones de la Red

Una vez tomada la iniciativa y seleccionada la institución por los empresarios, se procede a convocar personalmente o a través de diversos medios de comunicación (Cartas, Radio, Televisión, Prensa, boletines, etc.) a todos los empresarios que potencialmente formarán parte de la Red. Estas acciones serán realizadas por un Consultor o Promotor de Asociatividad designado por la Institución seleccionada para el proceso.

Las reuniones de la Red se realizarán de acuerdo al siguiente programa:

##### ➤ Primera Reunión

*Objetivo:* Exponer a los empresarios la importancia de la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en la empresa para despertar el interés y mostrar la oportunidad y beneficios de hacer negocios conjuntos.

*Participantes:* Propietarios de las empresas potenciales a ser miembros de la Red y el Consultor y un Representante de la institución prestadora del servicio de asesoría. El responsable de dirigir la reunión será el Consultor, motivando la participación de los empresarios durante la reunión.

*Actividades Sugeridas:* Presentación de la Institución, presentación de los empresarios, presentar el objetivo de la reunión, exposición: “Importancia de la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad”.

➤ Segunda Reunión

*Objetivo:* Crear un Comité Gestor de la Red Empresarial involucrando a los empresarios en su propio proceso de organización para dar seguimiento al período de gestación.

*Participantes:* Consultor y empresarios.

*Actividades sugeridas:* Realizar dinámicas de grupo para identificar líderes entre los empresarios, organización del comité gestor que estará conformado por no más de tres personas, invitar a uno o más empresarios conocedores de las Redes Empresariales y miembros de una Red para compartir experiencias y logros alcanzados.

➤ Tercera Reunión

*Objetivo:* Elaborar un plan de trabajo que incluya las próximas actividades a realizar por el grupo estableciendo responsabilidades y compromisos entre los miembros para crear una cultura organizacional en el grupo.

*Participantes:* El comité gestor, el consultor y demás empresarios. En esta reunión, el comité gestor ya debe estar en condiciones de presidir la reunión. No obstante, el Consultor seguirá siendo un facilitador para el grupo.

*Actividades sugeridas:* Elaborar un diagnóstico de cada empresa participante que permita al empresario evaluar la situación de su empresa, con la ayuda del Consultor, realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar las necesidades de las empresas y conocer las características del sector e

identificar a partir de este diagnóstico los principales problemas que enfrentan y exigen una solución.

Para el caso de la formación de la Red Empresarial de productores de dulces, conservas y jaleas, el diagnóstico fue elaborado previamente a partir de datos proporcionados por los empresarios (Ver Capítulo 2).

#### ◆ **Carta de Compromiso<sup>1</sup>**

Desde el inicio del proceso de la conformación de la Red se ven involucradas dos partes: los empresarios miembros de la misma y la institución asesora seleccionada la cual tiene al igual que los miembros ciertas responsabilidades. Por lo tanto para limitar y formalizar el compromiso entre dicha institución y los empresarios es necesario elaborar un documento que defina las acciones que la institución asesora dará en el proceso y el tiempo durante el cual dará seguimiento a la Red, ya que al ir avanzando en dicho proceso la Red debe lograr independencia en la realización de sus actividades. Así que, todos los empresarios que deseen integrarse a la Red, deberán aceptar la carta de compromiso.

---

<sup>1</sup> Ver en anexo 4, un ejemplo de Carta de Compromiso entre FUSADES y los miembros de la Red.

#### ◆ **Constitucion de Fondo de Ahorro Comun**

Con la realización de las primeras actividades de la Red se ha de disponer de recursos para financiar dichas actividades, es por eso que se debe propiciar la creación de un fondo de ahorro común con aportes de los empresarios que formen la Red, con el objetivo de llegar a conformar un capital para negocios conjuntos y promover su autosostenimiento. Algunas alternativas para constituir este fondo de ahorro común son:

- Cuotas, el monto dependerá del número de miembros que constituirán la Red.
- Promover la inclusión de nuevos miembros a la Red para que la cuota disminuya.

Es importante aclarar que la forma de la contribución para el fondo común y el monto de la misma estarán sujeta al tipo de constitución jurídica que la Red adopte. Los empresarios serán los que decidirán la cantidad del aporte y designar posteriormente los mecanismos para su administración.

Con el crecimiento de la Red y la realización de nuevas operaciones, la organización requerirá adoptar una figura legal que de mayor formalidad y exprese la solidez de la relación de negocios existente entre sus miembros y proyectar una mejor imagen en el mercado. La definición de la personería jurídica se convierte en un requisito para poder realizar negocios enmarcados en las leyes del país; asimismo es importante mencionar que para poder realizar negocios en el ámbito internacional, la red debe poseer un status legal que le facilite el acceso a los mercados. En la tabla 3.1 se menciona las formas legales de Asociación con sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales deben ser



evaluadas por los empresarios miembros de la Red para establecer la personería jurídica del grupo.

Tabla 3.1 Formas Legales de Asociación. Ventajas y Desventajas		
Forma Legal	Ventajas	Desventajas
<b>Asociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representatividad gremial.</li> <li>▪ Acceso a donaciones.</li> <li>▪ Participación en toma de decisiones que afecten o beneficien al sector que representan.</li> <li>▪ Desarrolla servicios para sus miembros.</li> <li>▪ Goza de exoneración de la renta e impuestos Municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No están orientados a obtener lucro.</li> <li>▪ Su permanencia depende generalmente de aportaciones y donaciones.</li> <li>▪ Es difícil alcanzar su autosostenibilidad</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a mercados potenciales por su representación jurídica.</li> <li>▪ Puede participar en licitaciones.</li> <li>▪ Mayor credibilidad en el sistema financiero.</li> <li>▪ Deducción de impuestos a través de donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pagos a cuenta –Anticipo a pago de impuestos sobre la renta–.</li> <li>▪ Mayor es el número de miembros, el reparto de utilidades se vuelve más tedioso.</li> </ul>
<b>Cooperativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genera dividendos.</li> <li>▪ Beneficia a empresarios y en algunos casos a grupos familiares.</li> <li>▪ Soluciona problemas comunes.</li> <li>▪ Existen incentivos en las importaciones.</li> <li>▪ Gozan de los beneficios de exoneración de la renta y de impuestos municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las utilidades no se pueden repartir hasta la acumulación de un período determinado.</li> <li>▪ Las donaciones no se pueden repartir entre los miembros.</li> </ul>

La personería jurídica del grupo de empresarios de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador será una *Sociedad de Personas* ya que en ésta, la calidad personal de los socios es la condición esencial de la voluntad de asociarse. Su capital se integra por cuotas o particiones de capital, da acceso a mercados potenciales, hay oportunidad de participar en licitaciones, da mayor credibilidad en el sistema financiero y existe una deducción de impuestos a través de donaciones.

### **3.2.4 Desarrollo Organizacional de la Red Empresarial**

Un paso importante en la formalización de la Red como una organización, es contar con la infraestructura física que facilite la realización de actividades administrativas; para ello se requerirá de Recurso Humano, material y financiero que cubra las necesidades del grupo. Además es necesario que la Red Empresarial se prepare para formalizarse como organización a través de diferentes acciones las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.4.1 Creación de Infraestructura de Apoyo**

Un paso importante en la formalización de la Red como una organización, es contar con la infraestructura física que facilite la realización de actividades administrativas; para ello se requerirá de Recurso Humano, material y financiero que cubra las necesidades del grupo. Para la Red de empresarios de Dulce, Conservas y Jaleas tradicionales de El Salvador se propone una infraestructura de apoyo sencilla de manera que los empresarios pueden asumir los costos fijos que esto conlleva.

#### **3.2.4.2 Desarrollo de Misión, Visión, Políticas y Objetivos**

Es necesario establecer una base para el crecimiento del grupo como unidad organizacional tomando en cuenta los elementos principales que toda organización bien fundamentada debe tener, estos elementos son la misión, visión y objetivos.

◆ **Misión**

La misión es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. No tiene como propósito expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la organización. Por lo tanto, para la Red Empresarial se ha diseñado la siguiente Misión:

*“Ser una Red Empresarial organizada sobre la base del esfuerzo conjunto de los empresarios con el fin de facilitar las condiciones propicias para lograr la competitividad del sector desarrollando una gestión empresarial que contribuya al fortalecimiento y consolidación de las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador”.*

◆ **Visión**

La visión es un mapa de rutas del futuro de una entidad, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar, es el complemento exacto de la misión, en términos de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto para la Red empresarial se ha diseñado la siguiente Visión:

*“Colocarse en el mercado como la Red Empresarial líder en la fabricación y comercialización de Dulces, Conservas y Jaleas tradicionales de El Salvador, con capacidad para competir en el mercado local como en el internacional respondiendo a las exigencias de los consumidores”.*

### ◆ Políticas de trabajo

Las políticas de trabajo funcionan como un plan en el sentido de que constituyen declaraciones que orientan el pensamiento de la toma de decisiones dentro de la organización. El papel de las políticas es guiar la ejecución de las estrategias. Se han diseñado algunas políticas para la Red Empresarial, las cuales son:

- Establecer vínculos con instituciones que proporcionen apoyo técnico, financiero, que generen ventajas a los productores.
- Crear convenios con proveedores a fin de obtener materias primas de mejor calidad a bajo precios.
- Promover el desarrollo técnico de los miembros de la Red por medio de la gestión institucional.
- Diseñar ferias artesanales a fin de promover y fomentar los eventos culturales que den un espacio en el mercado nacional.

### ◆ Objetivos

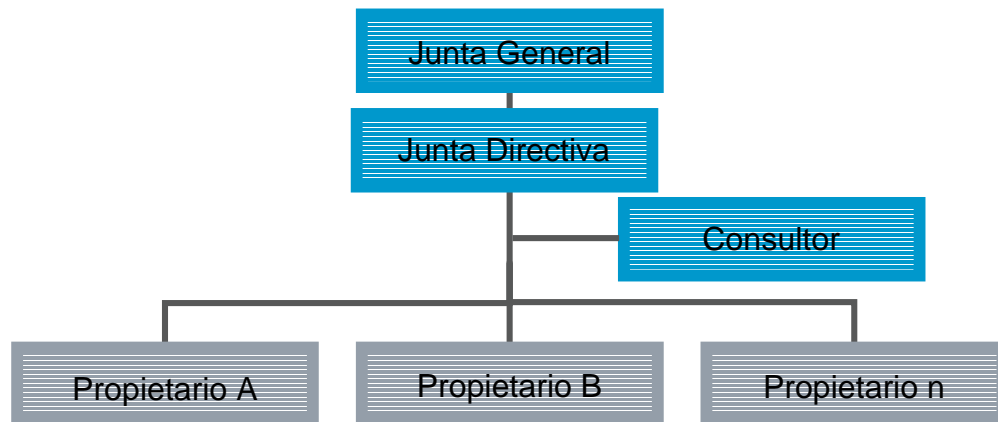
Los objetivos de la Red Empresarial, se definen para corto plazo y para largo plazo, conocidos como objetivos tácticos y objetivos estratégicos, respectivamente. Cada uno de estos objetivos debe estar fundamentado esencialmente en las aspiraciones de los empresarios a nivel de grupo. Debe considerarse también que estos objetivos deben ser alcanzables en el plazo que se han establecido, de otro modo sería como hacer castillos en el aire, desperdiciando el valioso tiempo de cada empresario. Para poder establecer

los objetivos de la Red el punto de partida será la misión, visión y las políticas de la misma. A continuación se presentan los siguientes objetivos:

- Lograr desarrollo sostenible para los integrantes de la red a través del apoyo técnico gestionado por la red.
- Desarrollar un sistema de comercialización para la Red que les permita a los miembros de la misma, exportar y cubrir el mercado nacional a fin de generar mayores beneficios.
- Promover la mejora continua en los procesos administrativos, productivos y financieros de la red a fin de establecer un desarrollo sostenible a través de la evaluación de desempeño de los productores.

### 3.2.4.3 Estructura Organizativa de la Red Empresarial

Es fundamental para el éxito de la Red Empresarial tener establecida su propia estructura orgánica, en la cual se establezca la jerarquía, las funciones y los objetivos. También se implica detallar las líneas de autoridad y las relaciones de dependencia entre los elementos de la Red.



**Figura 3.2.** Organización de la Red Empresarial

La Junta General de Socios celebrará sesión válida con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomará sus resoluciones por el voto de la mayoría de ellos. Deberá reunirse una vez al año, si es ordinaria o cuando lo considere necesario cuando es extraordinaria. Así mismo, nombrará una Junta Directiva, la cual estará a cargo de un presidente, un tesorero, un secretario y dos vocales; los cuales pueden ser socios o personas extrañas; éstos se reunirán en consejo por lo menos una vez al mes, las decisiones se tomarán por voto de la mayoría de ellos y en caso de empate decidirán los socios. La Junta Directiva deberá convocar a reunión a la Junta General de Socios para tratar asuntos concernientes a ella.

Se ha diseñado un manual de organización con el objeto de ser utilizado como guía para el desarrollo de las diferentes actividades realizadas en la Red Empresarial.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar un documento en que se den a conocer los objetivos, la estructura y funciones de cada individuo perteneciente a la Red Empresarial de productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, para mejorar las diferentes actividades efectuadas en la Red.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Establecer una visión general de la Red Empresarial
- Especificar las funciones y responsabilidades de cada unidad que conforma la Red.
- Conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades que conforman la Red Empresarial.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**INSTRUCCIONES PARA EL USO Y APLICACIÓN**

El siguiente manual contiene las siguientes instrucciones con la finalidad de que pueda ser entendido por todos los usuarios.

1. Todos los miembros de la Red Empresarial deben conocer e interpretar debidamente el manual.
2. No se deben sacar las páginas del manual.
3. No se puede sustituir otras paginas con otras funciones sin previa autorización.
4. Si se realizara cualquier cambio en las unidades que conforman la Red Empresarial, se deberá actualizar el manual; por lo que se recomienda revisarlo periódicamente para actualizarlo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE DULCES, CONSERVAS Y**  
**JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**  
Junta General

**PAGINA 1 DE 4**

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**  
Ninguna

**UNIDADES SUBORDINADAS**  
Junta Directiva y Propietarios

**OBJETIVOS DEL CARGO:**  
Establecer convenios de obligatoriedad para todos los miembros que conforman la junta General, así mismo dirigir y tomar decisiones que beneficien a todos.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
Octubre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**  
Octubre de 2004

**FUNCIONES**

- Elegir la Junta Directiva de la Red Empresarial.
  
- Distribuir las utilidades.
  
- Establecer el monto de la aportación al fondo común de los miembros de la Red.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE DULCES, CONSERVAS Y  
JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Junta Directiva

PAGINA 2 DE 4

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Asamblea General

**UNIDADES SUBORDINADAS**

Consultor y Propietarios

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Establecer acuerdos de obligatoriedad para todos los miembros que conforman la Red Empresarial, así mismo administrar y tomar decisiones que beneficien a todos.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Octubre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Octubre de 2004

**FUNCIONES**

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de la misión y los objetivos de la Red.
- Velar por la administración eficiente de los recursos de la Red.
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Red e informar a la Junta General.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la misma Junta General.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a todos los miembros de la Junta General.
- Otras asignadas por los miembros.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE DULCES, CONSERVAS Y  
JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**  
Consultor

**PAGINA 3 DE 4**

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**  
Junta Directiva

**UNIDADES SUBORDINADAS**  
Ninguna

**OBJETIVOS DEL CARGO:**  
Proporcionar asesoría técnica en la conformación,  
operación y seguimiento de la Red Empresarial.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
Octubre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**  
Octubre de 2004

**FUNCIONES**

- Coordinar las reuniones de conformación de la Red Empresarial.
- Seleccionar los miembros de la Red Empresarial en base a los criterios establecidos.
- Construir relaciones de confianza entre los empresarios interesados.
- Realizar el seguimiento de la aplicación de los manuales de Producción, Administración y Finanzas.
- Establecer los lineamientos para conformar la Junta Directiva de la Red.
- Cooperar con el desarrollo de las funciones de la Junta Directiva.
- Facilitar contacto de los empresarios con instituciones de apoyo.
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a planes de acción promocional.
- Dar seguimiento y evaluación de empresas, red y programas.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE DULCES, CONSERVAS Y  
JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Propietario

PAGINA 4 DE 4

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Junta Directiva

**UNIDADES SUBORDINADAS**

Ninguna

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Cumplir con los acuerdos que la junta Directiva dispone con el fin de mejorar la competitividad de sus empresas.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Octubre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Octubre de 2004

**FUNCIONES**

- Aportar el \_\_\_ % del costo de la consultoría
- Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los demás miembros.
- Asistir a las convocatorias de Junta General que se les haga a través de la Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada.
- Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de las empresas.
- Apoyar y coordinar con otros empresarios afines con su actividad.
- Apoyar y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo grupal.
- Comprometerse en acompañar las actividades de manera conjunta entre las empresas, con el objetivo de encontrar conjuntamente alternativas de solución a problemas empresariales.
- Fortalecer el grupo con ideas prepositivas que sean de beneficio para todos.
- Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo.

### **3.2.5 Establecimiento de Alianzas Estratégicas**

La última actividad del período de estructuración consiste en el establecimiento de alianzas estratégicas que faciliten la ejecución de las operaciones. Estas alianzas tienen el objeto de apoyar a la Red a través del mantenimiento de buenas relaciones tanto entre los miembros del grupo como con otras organizaciones. En la Red Empresarial, las alianzas estratégicas a utilizar son:

1. Entre los miembros del Grupo: Cada integrante de la Red estará unido al grupo basándose en el objetivo común que persiguen jugando un papel activo en búsqueda del bien común a través de la implementación de los manuales que a continuación se detallarán.
2. Con los Proveedores: Esta alianza se establecerá específicamente durante la ejecución del proyecto de abastecimiento de materia prima de manera conjunta pues para ello será necesario realizar negociaciones con los proveedores para lograr el propósito que se persigue. La alianza con los proveedores tendría un carácter de continuidad ya que los empresarios constantemente requerirán de materia prima para la producción.

### 3.2.6 Diseño de Manuales

Como parte de la solución se diseñarán diferentes manuales, cuya aplicación estará orientada a las pequeñas y microempresas del sector que integren la Red. Estos manuales representan individualmente la integración de técnicas de Ingeniería Industrial, con el objeto de resolver la problemática de cada área funcional y ayudar a su desarrollo.

Por medio del diagnóstico (ver capítulo 2) se pudo determinar las necesidades existentes en la mayoría de empresas de este sector, los problemas que hay dentro de cada área funcional y los elementos que ocasionan la problemática. Para hacer competitivas las empresas se tomarán los elementos que componen la Cadena de Valor<sup>2</sup> de Michael Porter, para desarrollar la competitividad en cada área funcional de las mismas. De acuerdo a este análisis los elementos que componen la propuesta de solución, están orientados a generar diferenciación y mejorar la forma de realizar las actividades de la cadena de valor. En la Tabla 3.2 se presentan los componentes de la solución.

---

<sup>2</sup> Ver en el Marco Teórico, la definición de la Cadena de Valor de Michael Porter.

Tabla 3.2 Componentes de la Solución			
Area	Administración y Finanzas	Producción	Comercialización y Exportación
<b>Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Deficiencia en el sistema de organización.</li> <li>◆ Inexistencia de programas de capacitación.</li> <li>◆ Inexistencia de sistema de información.</li> <li>◆ Deficiente sistema de costeo de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inexistente sistema de planificación y programación de la producción.</li> <li>◆ Inexistente sistema de calidad.</li> <li>◆ Inexistencia de un sistema de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inexistencia de estrategias de mercado.</li> <li>◆ No aprovechamiento de los actuales tratados de libre comercio.</li> </ul>
<b>Elementos Problemáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recurso humano</li> <li>◆ Asignación de tareas y funciones</li> <li>◆ Organización de las empresas</li> <li>◆ Capacitación del personal</li> <li>◆ Calidad de información.</li> <li>◆ Gastos de fabricación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacidad instalada</li> <li>◆ Abastecimiento de materia prima</li> <li>◆ Stock de materia prima</li> <li>◆ Manejo de entrada y salida de materia prima y producto terminado</li> <li>◆ Inexistencia de normas de calidad y registro sanitario</li> <li>◆ Inexistencia de control de calidad en el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comercialización de los productos.</li> </ul>
<b>Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organización y métodos.</li> <li>◆ Sistema de información gerencial.</li> <li>◆ Contabilidad de costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sistema de la planeación, programación y control de la producción.</li> <li>◆ Sistema de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diseño de estrategias de mercado.</li> <li>◆ Sistema metodológico de exportación.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Definir los objetivos y funciones de cada miembro de la empresa.</li> <li>◆ Por medio de un sistema de información adecuado para la toma de decisiones, proporcionar un mejor desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>◆ Establecer los costos de cada recurso para ejercer un mayor control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estandarización de la calidad de los productos.</li> <li>◆ Uniformizar los productos con normas y registros que garanticen la calidad de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proporcionar las estrategias de mercadeo necesarias para incrementar los niveles de venta.</li> <li>◆ Proporcionar lineamientos necesarios para la expansión de mercado en el ámbito internacional.</li> </ul>
<b>Base de Analisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organigrama.</li> <li>◆ Manual de organización.</li> <li>◆ Costos fijos y variables.</li> <li>◆ Margen de contribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pronóstico de ventas.</li> <li>◆ Medición de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmento de mercado.</li> <li>◆ Características de los productos.</li> </ul>

Una vez conocidas las necesidades específicas de cada área funcional de las empresas se han diseñado Manuales que forman parte del diseño, estos son:

- Manual para la Administración y Finanzas
- Manual para la Producción
- Manual para la Comercialización y Exportación

Cada uno de estos manuales ha sido diseñados para que los productores de dulces, conservas y jaleas que integren la Red Empresarial; los puedan implementar en sus empresas, a fin de integrarse al medio competitivo y por lo tanto generar mayores beneficios económicos.

### 3.2.6.1 Manual para la Administración y Finanzas

Los empresarios deberán lograr sus propios objetivos por medio de un orden. Estos trabajarán en cada una de las áreas funcionales de su empresa atendiendo las más necesitadas, todo con el objetivo de ser cada vez más competitivos; estableciendo la relación que debe de existir entre los niveles jerárquicos y los canales de comunicación.

Es importante dar a conocer a los empresarios la forma de cómo determinar sus costos ya que por lo general las empresas de este sector no pueden influir en el precio de sus productos, son los competidores y los clientes quienes lo determinan. Debido a esto es importante que el dueño de la empresa, conozca como controlar sus costos de producir. Por lo tanto se hace necesario diseñar un sistema de costos para que el empresario



controle sus costos para evitar que sobrepasen sus precios; así mismo es necesario contar con un sistema contable para llevar un registro de todas las operaciones de su negocio. Además, es preciso poseer un sistema de información a fin de mantener a toda la organización de la empresa informada oportunamente y llevar un registro de las diferentes actividades que se desarrollan.

### 3.2.6.2 Manual para la Producción

Las Redes Empresariales buscan mejorar la productividad, eficiencia y aseguramiento de la calidad de los dulces, conservas y jaleas tradicionales de las empresas integrantes. Es importante recordar que en todo proceso de producción se utilizan recursos y medios productivos, los cuales involucran costos para obtener el producto final, estos costos pueden ser altos y bajos todo dependerá de los organizadores de la producción. Por lo tanto en este manual se diseñará un sistema de planificación de la producción; a fin de lograr una entrega a tiempo de productos terminados. Así mismo se debe tener un sistema de calidad para determinar si el producto alimenticio es adecuado para el consumo humano, además de satisfacer las expectativas de los clientes. El sistema de calidad se concentrará en identificar las causas que origina los defectos de mala calidad y la manera de cómo eliminarlos.

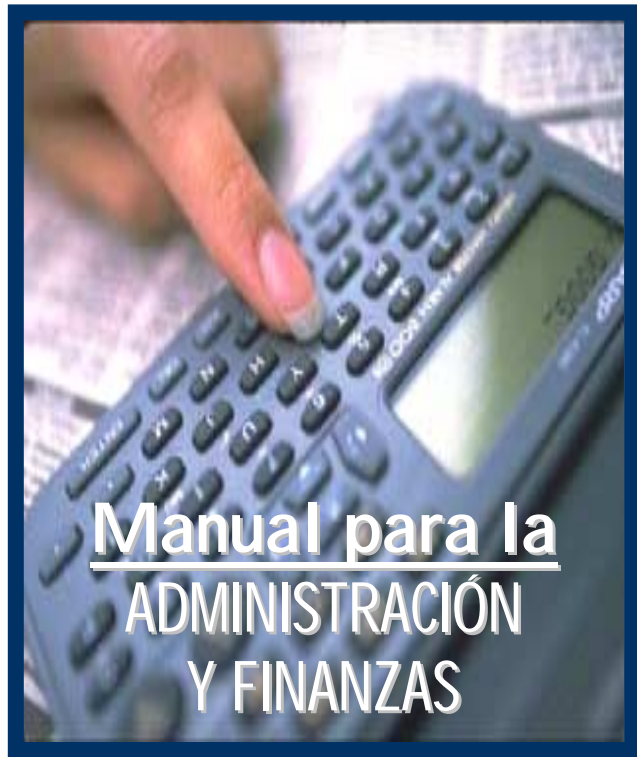
### 3.2.6.3 Manual para la Comercialización y Exportación

Con este manual se pretende elaborar estrategias de mercado que permita a la Red Empresarial, tomar un conjunto de decisiones importantes. Es preciso contar con canales de distribución eficientes, así mismo establecer un sistema de ventas en el cual se conozcan los mercados a los cuales pueden dirigir los productos.

Es necesario presentar los requerimientos que algunos países imponen para la entrada de productos alimenticios, por lo tanto es de mucha importancia dar a conocer un sistema metodológico de exportación a fin de que se conozca los pasos a seguir en este proceso.

Este Manual será utilizado únicamente por la Red Empresarial ya que es la que se encargará de la Comercialización y Exportación de los dulces, conservas y jaleas tradicionales.

Estos manuales serán detallados en las siguientes páginas.



Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

# Manual de Administración y Finanzas

---

## ÍNDICE

Introducción	161
A. Manual para la Administración y Finanzas	162
A.1 Manual de Organización	163
A.1.1 Organización de la Empresa	164
A.1.2 Organigrama Propuesto	165
A.1.3 Estructura de Puestos	165
A.1.4 Manual de Organización	166
A.2 Sistema Contable	178
A.2.1 Libro de Gastos, Compras y Ventas	179
A.2.2 Cuenta de Caja o Efectivo	180
A.2.3 Cuenta de Venta	181
A.2.4 Cuenta de Compra de Materia Prima	182
A.2.5 Cuenta de Gastos	183
A.2.6 Libro Diario	184
A.2.7 Libro Mayor	185
A.2.8 Libro de IVA	185
A.2.9 Estados Financieros	186
A.3 Sistema de Costos	193
A.3.1 Determinación de los Costos Variables	199
A.3.2 Determinación de los Costos Fijos	200
A.4 Sistema de Información	204
A.4.1 Entrada de Información	206
A.4.2 Almacenamiento de Información	206
A.4.3 Procesamiento de Información	206
A.4.4 Salida de Información	207
A.4.5 Diseño del Sistema de Información	207

## INTRODUCCIÓN

La organización es parte fundamental para el éxito de toda empresa a través de su estructura organizativa, se pone de manifiesto las necesidades de recurso humano que requiere la misma, para su normal funcionamiento.

Las decisiones de la administración de una empresa, implican una selección entre cursos de acción opcionales. En la mayoría de empresas el costo principal es el costo de venta, es aquí donde un sistema de costos es significativo ya que contribuye a la elaboración de los estados contables, estableciendo y manteniendo un sistema que provea información acerca del costo de los productos y el procedimiento que las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas deben seguir para tener un control de su gestión de manera que puedan tomar decisiones más oportunas.

La presente guía propone un modelo de organización para las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas que deseen asociarse a la Red Empresarial; contiene las funciones que cada unidad de la estructura debe desempeñar. Así mismo un sistema contable y de costos que ayude a los propietarios a controlar sus costos y un sistema de información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisión de las empresas que serán parte de la Red Empresarial.

## A. MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

### Propósito del Manual

Las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas que desean ser competitivas, deben presentar una estructura definida bajo la cual deberán de operar, a fin de que logren más eficiencia y eficacia en las actividades que desempeñan. Así mismo, es importante que los productores conozcan y controlen sus costos de producir, así como mostrar la forma que estas empresas deben de llevar registrada toda la información relevante para su gestión.

### Usuarios del Manual

Este manual esta dirigido a los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador que estén interesados en desarrollar una estructura definida para su empresa, un sistema de contabilidad y de costos y en implementar un sistema integrado de información para evaluar su desempeño, mantener controlada su empresa y tomar mejores decisiones. Todo esto para ser más competitivos.



**Manual de**  
**ORGANIZACIÓN**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## **A.1 Manual de Organización**

### **A.1.1 Organización de la Empresa**

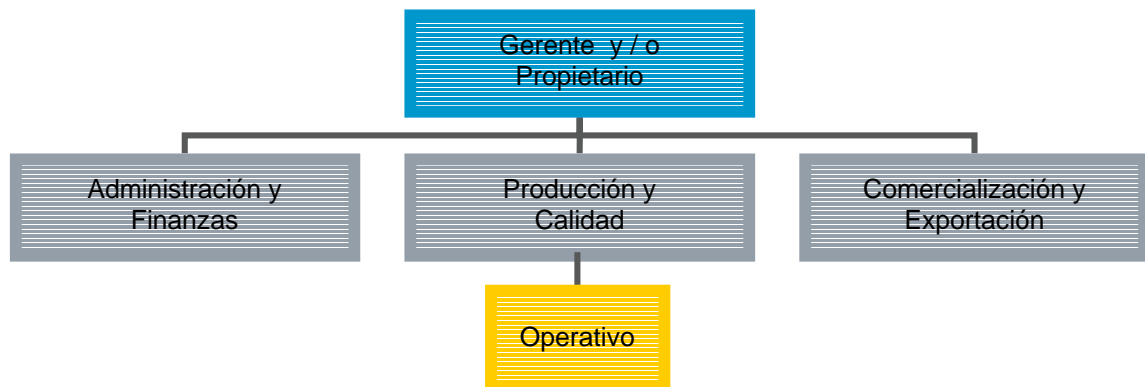
Una adecuada organización y perfecta coordinación de servicios, son condiciones esenciales para imprimir el más eficaz funcionamiento de todo el organismo empresarial y obtener así el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, como personal, equipo y medio financiero. Toda organización moderna debe de enfocarse a realizar una tarea en equipo, con una sincronizada coordinación de labores, haciendo de cada miembro un colaborador eficiente dentro de las atribuciones y responsabilidades que se le asignen.

Como norma general se debe evitar la duplicidad o multiplicidad de mando, que cada puesto dependa directamente de un solo jefe y que las órdenes e instrucciones se transmitan en cualquier caso a través de la línea vertical descendiente. Toda buena organización debe de tener descentralización de funciones, una necesaria especialización de los servicios y capacidad de los colaboradores, delegando en ellos atribuciones más amplias dentro de un marco de competencia perfectamente determinada, con lo que se estimula el sentido de la responsabilidad y el máximo rendimiento, en cada una de las funciones conferidas.

Por lo tanto para organizar las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas; se utilizará la organización funcional, ya que lo anterior se refiere a este tipo de organización.



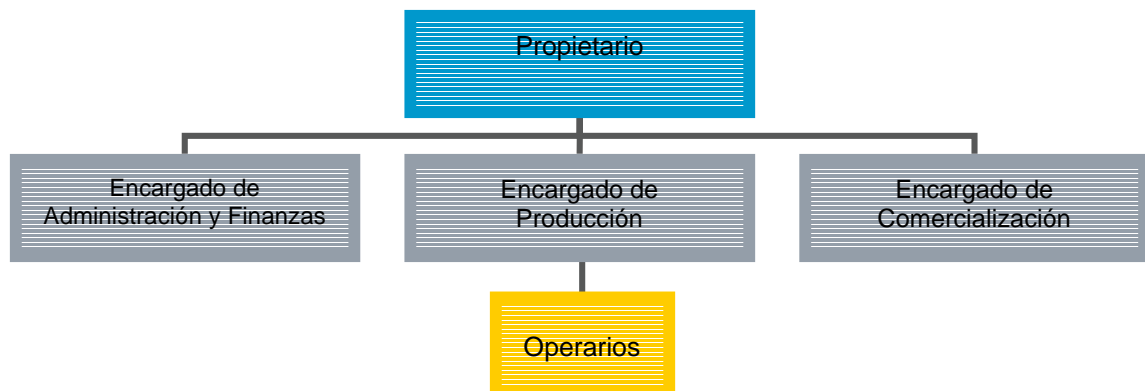
### A.1.2 Organigrama Propuesto



El organigrama es de tipo funcional con lo que se pretende la minimización de la duplicidad de personal y equipo, un mejor control de personal y el establecimiento de niveles de mando.

### A.1.3 Estructura de Puestos

La estructura de puestos que a continuación se presenta, es la recomendada para la propuesta de organización, ya que los puestos que forman parte de la estructura son tipos y son derivadas de ésta.



Para lograr el funcionamiento adecuado de las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas se propone un organigrama, un diseño de manual de organización, con los cuales se busca que las empresas que serán parte de la Red Empresarial, mejoren la gestión administrativa y por ende su competitividad.

#### A.1.4 Manual de Organización

El manual de organización que se presenta tiene por objeto servir de guía para elaborar funciones de cada departamento y describir las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo. Un modelo de manual de organización para las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas; se presenta a continuación.

El manual deberá ser revisado cada año para verificar que estén incorporadas todas las tareas realizadas en un puesto de trabajo. Si existieran nuevas tareas o nuevos puestos se deben de integrar al manual.

Este manual debe de contener lo siguiente:

- Introducción: Se debe de plantear un panorama general del contenido del manual, planteando las ventajas y desventajas que se obtienen con su aplicación
- Objetivos: Se desarrollan todos los aspectos que se pretenden alcanzar o cubrir con el manual.

- **Ámbito de aplicación:** El ámbito del manual de organización debe de abarcar las distintas unidades básicas que deben de tener la empresa. En el se deben describir quien o quienes lo consultaran y las condiciones en lo que lo harán.
- **Uso y aplicaciones:** Se debe establecer una serie de recomendaciones de cómo utilizar el manual por cualquier persona y los aspectos de cuando se harán las modificaciones y/o actualización.
- **Mantenimiento y actualización del manual de cada unidad:** Para cualquiera de los casos el encargado de cada unidad será el responsable de dar a conocer a sus subalternos los cambios aprobados. Se deberán presentar los cambios de organización y funciones, a la gerencia general para que sean aprobados y posteriormente deberán de ser incorporados oportunamente al manual por los encargados de cada unidad.

El manual deberá de ser revisado conjuntamente entre los encargados de cada unidad y el gerente para su aprobación. Será el encargado de Administración y Finanzas quien lo elaborará. Posteriormente deberá ser revisado cada año como mínimo, para actualizarlo y garantizar su vigencia. A continuación se presenta un modelo de Manual de organización, para que pueda ser aplicado a las empresas de este sector.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización es un instrumento que expone con detalle la estructura de la empresa y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.

Todas las unidades que conforman las empresas de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, tendrán una guía para desarrollar las actividades que les competen a cada una de ellas; ya que el Manual de Organización explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la organización.

Un aspecto fundamental que se obtiene con la implementación de este manual, es facilitar la toma de decisiones dentro de la organización, además sirve para que los empresarios conozcan las funciones y responsabilidades de toda la estructura.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar un guía que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, la estructura y funciones de cada individuo perteneciente a las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador que serán parte de la Red Empresarial, para el desarrollo propio de las funciones de la misma.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Conocer los objetivos y niveles de autoridad de cada una de las unidades que conforman las empresas.
- Especificar las responsabilidades y funciones de cada una de las unidades que conforman las empresas.
- Servir como guía e instrumento de consulta permanente para el personal que conforman las empresas.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**AMBITO DE APLICACIÓN**

El ámbito de aplicación del Manual de Organización abarca las distintas unidades que conforman las empresas de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador.

El documento podrá ser utilizado por todo el personal con previa autorización del propietario.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**INSTRUCCIONES PARA EL USO Y APLICACION**

A continuación se recomiendan las siguientes instrucciones con el fin de que pueda ser entendido por todos los usuarios.

1. El personal debe de conocer e interpretar adecuadamente el manual.
2. No se deben de sacar las paginas del manual.
3. No se pueden sustituir otras paginas con otras funciones sin previa autorización.
4. Al hacer algún cambio en las áreas funcionales se deberá de actualizar el manual por lo que se recomienda revisarlo periódicamente y actualizarlo.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL**

A continuación se detallan algunas recomendaciones para actualizar el Manual de Organización

1. El manual debe de ser actualizado periódicamente, como mínimo cada año, debidos a los cambios que se dan en la empresa con el paso del tiempo.
2. Todo cambio debe de ser aprobado por la máxima autoridad dentro de la empresa (Propietario)
3. Todo cambio debe de darse a conocer a los empleados por el encargado de cada área. Es de destacar que es necesario que todos los empleados conozcan las funciones de cada área funcional para que no haya problemas de mal entendimiento en cuanto a las funciones de cada departamento.



**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Gerencia General

**PAGINA 1 DE 5****DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Junta Directiva

**UNIDADES SUBORDINADAS:**Administración y Finanzas,  
Producción y Calidad,  
Comercialización y Exportación.**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Planificar, coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de todas las actividades que sus empresas realicen para lograr los propósitos que la Red Empresarial persigue.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Septiembre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Septiembre de 2004

**FUNCIONES**

- Coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades de la empresa.
- Planificar, organizar y controlar los gastos de los recursos materiales y económicos.
- Velar por el cumplimiento de las diferentes leyes normativas.
- Evaluar los diferentes estados financieros, con el propósito de encontrar una mayor estabilidad financiera.
- Aprobar el presupuesto y el plan operativo de la empresa
- Asistir a las convocatorias que se les haga a través de la Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada.
- Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los miembros de la Red Empresarial.
- Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de las empresas para construcción del Plan de Negocio.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Departamento de Administración y Finanzas

**PAGINA 2 DE 5****DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Gerencia General

**UNIDADES SUBORDINADAS:**

Contabilidad y Finanzas

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Planificar y ejecutar las actividades administrativas, así como el uso eficiente de recursos económicos, estableciendo un sistema contable adecuado que permita controlar las transacciones financieras que realice la empresa miembro de la Red Empresarial; así como determinar el precio de los productos.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Septiembre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Septiembre de 2004

**FUNCIONES**

- Fijar criterios de contratación de personal.
- Tramitar la documentación necesaria para el pago de sueldos.
- Controlar el cumplimiento de las normas, leyes y disposiciones el área financiera y de contable.
- Proporcionar la información financiera-contable a la Gerencia General, cuando esta sea solicitada.
- Elaborar cuadros estadísticos de los aspectos financieros.
- Proporcionar la información de costos al departamento de producción para determinar los costos del producto.
- Establecer el método de costeo de los productos que se fabrican, para tomar la decisión del precio de venta adecuado al mercado.
- Manejar los archivos generales, Cardex e inventarios de productos terminados.
- Registrar y clasificar los informes económicos de las áreas funcionales de la empresa miembro de la Red Empresarial.
- Registrar en los libros diarios, auxiliares y principales; todos los ingresos y egresos de la organización.
- Realizar los trámites de exportación de los productos al exterior.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Departamento de Producción y Calidad

**PAGINA 3 DE 5****DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Gerencia General

**UNIDADES SUBORDINADAS:**

Operativo

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Planificar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades productivas de la empresa miembro de la Red Empresarial.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Septiembre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Septiembre de 2004

**FUNCIONES**

- Emitir informes escritos a la Gerencia General sobre el funcionamiento y operación del departamento.
- Hacer la planificación, programación y control de la producción.
- Solicitar cuando sea necesario los insumos requeridos para el buen desarrollo de las actividades de su departamento.
- Informar a la Gerencia General de los planes, las metas y objetivos del departamento de producción para su respectiva aprobación.
- Supervisar el trabajo realizado por las secciones de procesamiento, mantenimiento y control de calidad.
- Determinar el costo del producto unitario en el departamento de producción.
- Anticipar a las unidades competentes de las materias primas a utilizar para elaborar los productos.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Operativo

**PAGINA 4 DE 5****DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Producción

**UNIDADES SUBORDINADAS:**

Ninguna

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Planificar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades relacionadas al procesamiento de los productos a comercializar localmente y en el exterior.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Septiembre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Septiembre de 2004

**FUNCIONES**

- Establecer los niveles de calidad aceptable de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Velar por el cumplimiento de las normas dictadas por la FDA, CODEX ALIMENTARIOS u otros organismos que regulen los alimentos.
- Velar por las normas de higiene y seguridad dentro de la planta.
- Asegurar el almacenamiento en condiciones óptimas de las materias primas y productos terminados.
- Ejecutar todas las actividades relacionadas con el empaque y almacenamiento de los productos terminados.

**Manual de Organización  
PARA LOS PRODUCTORES DE  
DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:**

Departamento de Comercialización y Exportación

**PAGINA 5 DE 5****DEPENDENCIA JERÁRQUICA DIRECTA:**

Gerencia General

**UNIDADES SUBORDINADAS:**

Ninguna

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Planificar, coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas a la comercialización de los productos en el mercado local y extranjero.

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

Septiembre de 2004

**FECHA DE REVISIÓN:**

Septiembre de 2004

**FUNCIONES**

- Coordinar las actividades para la comercialización de los productos, estableciendo los canales de distribución.
- Mantener el contacto con los clientes asegurándoles el abastecimiento de los productos.
- Realizar los contactos necesarios con proveedores, mayoristas y distribuidores de materias primas que permitan obtener los mejores productos a los precios más accesibles.
- Establecer claramente las condiciones de entrega de los productos, fecha de entrega y requisitos de embalaje.
- Coordinar la recepción del producto por el cliente, si cumple las normas y la descripción del contrato.



**Sistema de**  
**CONTABILIDAD**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## **A.2 Sistema Contable**

La contabilidad es una de las actividades que la mayoría de empresas tiene problemas, ya que no llevan los registros de sus ventas, compras, etc.; de la manera más adecuada. Una de las necesidades de cualquier empresa es la de tener un sistema contable adecuado para obtener un mayor control de sus actividades, registrar sus transacciones y elaborar sus estados financieros e informes necesarios para ser analizados y utilizados por el propietario, administración y oficinas gubernamentales. Es un instrumento necesario para obtener una visualización sobre la rentabilidad y posición financiera, así mismo constituye un elemento muy importante en la organización de toda empresa.

Los registros obligatorios que deben de llevar los empresarios productores de dulces, conservas y jaleas en los cuales registrarán las operaciones efectuadas de gastos, compras y ventas al contado y crédito; Libro Diario Mayor, Libros de IVA –Libro de Compras y Ventas–; Estados Financieros, los cuales son: Estado de Perdidas y Ganancias y Balance General.

### **A.2.1 Libro de Gastos, Compras y Ventas**

Este libro es un conjunto de cinco registros relacionados entre sí, en los cuales se anota toda la información contable sobre el movimiento de las operaciones normales de la empresa. Entre los principales registros que forman el sistema simple de cuentas, se encuentran los siguientes: cuenta de caja o efectivo, cuentas de ventas, cuenta de compra de materia prima y cuenta de gastos, entre otras.

## A.2.2 Cuenta de Caja o Efectivo

Este registro permite conocer el total de ingresos y egresos de la empresa. Registra las entradas y salidas del dinero en efectivo y cheques que se tienen en la empresa. Con este registro el propietario podrá saber cuanto recibe en dinero, controlar sus gastos y retiros personales, estar seguro que toda entrada y salida de dinero quedará registrada, así mismo controlar la disponibilidad para pagar la deudas. Estas cuentas contiene la siguiente información:

<b>Cuenta de Caja o Efectivo</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>	<b>Saldo</b>
Día- Mes-Año	Se debe anotar lo que se vendió, compró o pagó con los datos necesarios: # de factura, nombre del cliente o proveedor, cantidad y otros.	Cantidad de dinero que ingresa	Cantidad de dinero que sale	Saldo anterior más entradas o menos salidas

### Indicaciones para el Uso de la Cuenta

Se iniciará esta cuenta con el dinero en efectivo que se tiene al momento de empezar a llevar los registros y se anotará en la columna de saldo. Al saldo se le suma si es entrada de dinero y se le resta si es salida de dinero. El saldo anotado al final del día deberá compararse con el efectivo que se tiene para verificar que sean iguales. Las anotaciones se deberán hacer al momento de realizar la entrada o salida de dinero para que no se olvide registrarlas.



### A.2.3 Cuenta de Venta

Esta cuenta permite al empresario conocer las ventas efectuadas durante el día, controlar las ventas ya sea al contado o al crédito, determinar los saldos de las cuentas por cobrar y conocer las fechas de vencimiento de las cuentas al crédito. Una forma de registrar las ventas es la siguiente:

Cuenta de Ventas					
Fecha	Detalle	Valor de la Venta	Abono	Saldo por cobrar	Fecha de vencimiento
Día- Mes -Año	Se debe anotar el Número de factura, número de unidades, nombre del cliente, forma de pago	Se debe registrar el valor total de la venta	Abono del cliente	Se anota la cantidad que queda debiendo el cliente. En el balance general deberá aparecer en cuentas por cobrar.	Aquí se anota la fecha en que debe pagar el cliente lo que se ha dado al crédito.

#### Indicaciones para el Uso de la Cuenta

El registro de esta cuenta se deberá realizar en el momento en que se entrega la mercadería. En la venta al crédito o al contado, el valor total de la venta se registrará en la columna Valor de la Venta.

En las ventas al contado el valor de la venta se registrará en la cuenta caja o efectivo como entrada, no así en las ventas al crédito que se deben registrar en la columna 'fecha de vencimiento', en la cual se coloca la fecha en que se hará efectivo el cobro de la deuda o abono a la misma. En las ventas al crédito pueden darse dos situaciones: la venta se puede efectuar sin abono o prima del cliente —el valor de esta venta se registra

en la columna ‘saldo por cobrar’–; o la venta se puede efectuar con abono o prima del cliente, –el valor de la cantidad recibida se registra en la columna ‘abono’ y la diferencia en la columna ‘saldo por cobrar’–.

#### A.2.4 Cuenta de Compra de Materia Prima

En esta cuenta se registran todas las compras de materia prima, materiales, mercaderías, ya sea que fuesen al contado o al crédito; de manera que tengan relación con la producción en la empresa. Con esta cuenta se podrá establecer las compras futuras, las condiciones de los inventarios y el pago puntual a los proveedores y bancos.

Cuenta de Compra de Materia Prima					
Fecha	Detalle	Valor de la Compra	Abono	Saldo por pagar	Fecha de vencimiento
Día- Mes -Año	Se debe anotar el Número de factura, número de unidades, forma de pago	Se debe registrar el valor total de la compra	Abono efectuado	Se anota la cantidad que se queda debiendo al proveedor. En el balance general deberá aparecer en cuentas por pagar.	Aquí se anota la fecha en que debe pagar al proveedor lo que se ha pedido al crédito.

#### Indicaciones para el Uso de la Cuenta

Las compras se deben anotar sólo cuando se reciban la materias prima, así sea que se paguen de contado o al crédito. Si la compra se efectúa al contado, se anotará el valor de la compra en la columna ‘valor de la compra’ no olvidándose de registrar dicho valor en

la cuenta de caja o efectivo como salida. Si la compra es efectuada al crédito, dándose un abono se hará el movimiento siguiente: el valor de la compra en la columna 'valor de compra', el abono en la columna 'abono' y la diferencia a pagar en la columna 'saldo por pagar'. Registrando siempre el abono efectuado en la cuenta de caja como salida.

Si la compra es al crédito se anotará en la columna 'valor de compra' y en la fecha de vencimiento se coloca cuando se pagará.

Al final del periodo –Mes, Año– se podrá determinar las compras totales de materia prima realizadas, mediante la suma de la columna 'valor de la compra'. También podrá conocer el saldo total por pagar a proveedores en dicho periodo, el cual se obtendrá sumando la columna 'saldo', pero mediante la selección de los saldos no cancelados a dichos proveedores de materia prima, etc. y de la otras cuentas por pagar.

### A.2.5 Cuenta de Gastos

En esta cuenta se deberán anotar todos los gastos que realice el empresario en un periodo determinado que correspondan a sueldos, salarios, gastos personales y generales. Al final del periodo se estará en la capacidad de determinar que cantidad de dinero se ha destinado para cada clase de gasto y en base a esta información realizar las medidas correctivas para ajustar los gastos a la situación financiera real de la empresa. Con esta cuenta se podrá establecer la participación que tienen los salarios en el costo de los productos, el dinero necesario para pagar al personal al finalizar la semana o el mes, el valor de los anticipos que se han realizado a los trabajadores, todos los gastos diferentes

de la materia prima; así mismo, controlar los gastos que están por encima del nivel de producción y ventas.

### Indicaciones para el Uso de la Cuenta

Luego de registrar el gasto realizado en esta cuenta, se deberá registrar el valor pagado en la columna ‘salidas’ de la cuenta caja o efectivo. Al finalizar el periodo –Mensual, Trimestral, Anual–, se podrá sumar cada columna para conocer los gastos totales del periodo.

#### A.2.6 Libro Diario

Se registran contablemente todas las operaciones realizadas por la empresa en términos monetarios y en forma cronológica.

Libro Diario				
Día	Código	Descripción	Debe	Haber
Día- Mes -Año	Se debe anotar el código de la cuenta que se está registrando	Se detalla los conceptos de todas las operaciones que se efectúan en la empresa diariamente	En las cuentas de activo se van registrando todas las operaciones que son a favor de la empresa.	En las cuentas de activo se van registrando todas las operaciones de cancelación que hacen otras personas a la empresa.
			En las cuentas de pasivo se van registrando todas las operaciones donde la empresa va cancelando todos sus compromisos y obligaciones.	En las cuentas de pasivo se van registrando todas las obligaciones y compromisos que tiene la empresa.

### A.2.7 Libro Mayor

El libro mayor es uno de los instrumentos más valiosos de toda empresa, por ello es necesario poder tener acceso a él todo el tiempo. En el libro mayor cada una de las cuentas se trata independientemente, es decir que las cuentas de mayor registradas en el libro diario, al registrar las cuentas, estas se agrupan dentro de aquellas de su misma clase. Generalmente las anotaciones en el libro diario se hacen al final del mes, pero si es posible llevar el libro actualizado es mucho mejor. Hay que tener en cuenta que dependiendo del tipo de cuenta así esta se debita o se acredita.

Libro Mayor		
Cuenta	Debe	Haber
<p>Se registran los movimientos de una cuenta determinada con el día, mes y año en que se ha realizado ese movimiento en la cuenta.</p> <p>Es una recopilación de todos los movimientos que se han realizado en el mes de esa cuenta.</p>		

### A.2.8 Libros de IVA

Este libro está conformado de la siguiente manera: a) Libro de Compra, el cual sirve para llevar un registro cronológico de todas las compras que la empresa hace durante un ejercicio económico. Ejemplo facturas, crédito fiscal; b) Libro de Venta a Contribuyente, aquí se registran todas las operaciones de venta relacionadas por la compra a sus clientes y c) Libro de Venta a Consumidores, el cual registra todas las ventas a consumidores finales que no requieren débito fiscal.

---

Estos libros de IVA, se tienen que declarar mensualmente, tanto para las ventas como para las compras efectuadas para determinar el impuesto a pagar.

## A.2.9 Estados Financieros

Los estados financieros están compuestos principalmente por: Estado de pérdidas y ganancias y Balance General.

### ↳ Balance General

El Balance General es el resumen, en una fecha determinada, de todo lo que tiene la empresa, lo que debe y lo que realmente le pertenece a su propietario. Las partes que componen el balance general son: Activo, Pasivo y Patrimonio.

**ACTIVO.** Es la suma del valor de todos los bienes y derechos que posee el empresario para el logro de sus objetivos, y estos se clasifican en: Activo circulante y Activo fijo.

- **ACTIVO CIRCULANTE.** Son los recursos con los que realizan directamente las operaciones propias del negocio como: caja, cuentas por cobrar, inventarios. Se caracteriza por la facilidad de convertirse en dinero en efectivo de inmediato o dentro de un periodo corto.
- **ACTIVO FIJO.** Está formado por los bienes que la empresa posee y que le sirven para realizar las actividades de la empresa, principalmente el proceso de producción,

ventas o prestación de un servicio ejemplo: terrenos, maquinaria y equipo, vehículos, muebles, equipo de oficina.

**PASIVO.** Es el valor de las deudas contraídas por la empresa y se clasifica en: Pasivo circulante a corto plazo, Pasivo a largo plazo y Otros pasivos.

Entre las cuentas del pasivo circulante se tienen cuentas por cobrar cuentas por pagar a proveedores, cuentas por pagar, obligaciones bancarias a corto plazo, anticipo, prestaciones por pagar. Entre las cuentas del pasivo a largo plazo se tienen obligaciones bancarias a largo plazo, documentos por pagar. En la clasificación de otros pasivos entran las categorías de pasivos circulantes y pasivos a largo plazo, tales como arrendamiento recibido por anticipado.

**PATRIMONIO.** Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización de balance, siendo el resultado de la diferencia entre los activos y los pasivos, o sea es la diferencia entre lo que se tiene y se debe. El patrimonio lo conforma el *capital* el cual consiste en el total de las aportaciones echas por el dueño de la empresa para ponerla en funcionamiento, las *utilidades retenidas* las cuales son las utilidades que han sido reinvertidas en la empresa o por distribuir y las *utilidades del periodo actual* estas son las utilidades obtenidas por la empresa en el periodo inmediatamente anterior. Su valor se obtiene de la siguiente manera:  $\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$

En la elaboración del Balance General se pueden tomar en cuenta los siguientes elementos:

**ENCABEZAMIENTO.** Se inicia con el nombre de la empresa, seguido de la fecha de preparación, o sea, el día, mes y año en que se levanto la información.

**DISTRIBUCIÓN.** El balance se divide en dos columnas: en la izquierda se colocan los activos y en la derecha los pasivos y el patrimonio con sus valores respectivos.

**ELABORACIÓN.** El balance general, se elabora para una fecha determinada y se debe incluir todos los bienes y compromisos de la empresa a la fecha de su elaboración.

A continuación se muestra un ejemplo:

<b>Balance General</b> <b>para las Empresas Productoras de Dulces, Conservas y Jaleas</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> <b>BALANCE GENERAL</b> AL ___ DE _____ DE _____ (EN US\$)		
<b>ACTIVOS</b>		<b>\$ _____</b>
<b>CIRCULANTE</b>		<b>\$ _____</b>
Caja o Efectivo	\$	
Inventario de Materias Prima y Materiales	\$	
Inventario de Producto Terminado	\$	
Cuentas por Cobrar	\$	
<b>FIJOS</b>		<b>\$ _____</b>
Activos Tangibles		
Depreciación acumulada	\$	
Activos Intangibles		
Imprevistos	\$	
<b>PASIVO</b>		<b>\$ _____</b>
<b>CIRCULANTE</b>		<b>\$ _____</b>
Cuentas por Pagar	\$	
<b>FIJO</b>		<b>\$ _____</b>
Bancos	\$	
<b>CAPITAL</b>		<b>\$ _____</b>
Capital Social	\$	
Utilidades	\$	
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>		<b>\$ _____</b>



## ↳ Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, mide los resultados de las operaciones de la empresa durante un intervalo específico de tiempo, por ejemplo un mes, un trimestre o un año, indicando la ganancia o pérdida de la empresa. Los resultados del estado de pérdidas y ganancias permiten al empresario conocer y analizar la situación financiera en el futuro. Cuando los ingresos son mayores que los costos, se obtienen ganancias y cuando los costos y los gastos son mayores a los ingresos, se obtienen pérdidas.

Para elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

**ENCABEZAMIENTO.** El estado de pérdidas y ganancias se encabeza con el nombre de la empresa y el periodo que se analiza (mensual, semestral o anual).

**ELABORACIÓN.** Al frente de cada cuenta en el espacio señalado, se colocan los valores respectivos como sigue:

- Ventas. Se suman los valores anotados en la columna 'Valor de la Venta' de la cuenta 'ventas' para el periodo analizado, el total de ventas se debe separar en ventas al contado y ventas al crédito.
- Costo de ventas. A las ventas se le resta el costo de lo vendido en el periodo, para calcular esta cifra se debe conocer: el costo de la materia prima utilizada, costo de mano de obra, gastos de fabricación y costo de producción disponible.

- Utilidad bruta. A las ventas del periodo se le resta el costo de ventas obteniendo la utilidad bruta
- Gastos de administración. Es la suma de los valores registrados en la columna de gastos personales –sueldo del empresario–, sueldo a empleados de administración, intereses, comisiones, gastos generales de oficina, depreciación de muebles enceres y vehículos.
- Utilidad líquida. A la utilidad bruta se le restan los gastos de administración y se obtiene la utilidad líquida y neta.

Ejemplo del Estado de Pérdidas y Ganancias es el siguiente:

<b>Estado de Resultados para las Empresas Productoras de Dulces, Conservas y Jaleas</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> AL ___ DE _____ DE _____ (EN US\$)		
Saldo Inicial (caja)		
+ Ventas		
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		\$ _____
- Costos de producción	\$	
- Costos administrativos	\$	
- Costos de comercialización	\$	
- Costos financieros	\$	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ _____
Impuesto sobre la renta (___ %)	\$	
Utilidad después de impuesto	\$	
+ Depreciación	\$	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		\$ _____

Para la aplicación del Sistema Contable, el empresario puede registrar las transacciones que se realizan en la empresa o el contador de la Red Empresarial lo puede hacer. Se deben mantener los libros al día para evitar retrasos al punto que parezca imposible realizar los registros ya que la toma de decisiones se hacen en base a la información actualizada. A continuación se muestra un ejemplo de cómo llevar los registros.

Suponga que el día 10 de noviembre de 2004, se hicieron compras de 38 cocos a \$0.23 c/u, 19 dulces de atado a \$0.45 c/u y 11 libras de azúcar a \$0.29 c/u; el día 11 de noviembre de 2004 hicieron ventas de 20 libras de conserva a \$3.75 c/libra, el día 12 de noviembre de 2004 se hicieron ventas de 25 libras de dulce a \$ 3.75 c/libra, de las cuales cancelaron el 50% y el resto a 30 días.

Por lo tanto las anotaciones de las cuentas involucradas se realizarían en el Libro Diario, ya que es más sencillo y más práctico; ya que todo lo que la empresa recibe es un debito –debe– y todo lo que sale de la empresa es un crédito –haber–, por lo tanto las transacciones se deben realizar mediante el siguiente orden:

1. Realizar las transacciones, identificando las cuentas afectadas por la transacción.
2. Realizar el registro de las cuentas dentro de cada partida y archivar todos los recibos y facturas de esa transacción.
3. Repetir los pasos 1 y 2 por cada transacción que se efectúe durante las jornadas de trabajo.

Por lo que las anotaciones en el Libro Diario quedarían de la siguiente manera:

Libro Diario				
Día	Código	Descripción	Debe	Haber
10		Materia Prima	20.48	
		Caja		20.48
		-Compra de 38 cocos, 19 dulces de atado y 11 lbs de azúcar-		
11		Caja	75.00	
		Ventas		75.00
		-Venta de 20 libras de conserva-		
12		Caja	46.88	
		Cuenta por cobrar	46.88	
		Ventas		93.76
		-Venta de 25 libras de dulce-		

Las anotaciones en el Libro Mayor quedarían de la siguiente manera:

Libro Mayor Del 01 al 30 de Noviembre 2004		
Cuenta	Debe	Haber
Caja		
10-11-2004		20.48
11-11-2004	75.00	
12-11-2004	46.88	
Ventas		
11-11-2004		75.00
12-11-2004		93.76
Cuenta por cobrar		
12-11-2004	46.88	
Materia Prima		
10-11-2004	20.48	

Al final del periodo contable se debe realizar el Balance General y el Estado de Resultados para determinar la utilidad o la pérdida del ejercicio.



**Sistema de**  
**COSTOS**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

### **A.3 Sistema de Costos**

Toda empresa al producir incurre en unos costos. Los costos de producción están en el centro de las decisiones empresariales, ya que todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios de la empresa. De hecho, las empresas toman las decisiones sobre la producción y las ventas a la vista de los costos y los precios de venta de los bienes que lanzan al mercado.

Consideremos por un momento los diferentes tipos de factores productivos que utiliza una empresa para obtener el bien que fabrica. Algunos de estos factores los compra en el mercado en el momento en que los necesita y los incorpora totalmente al producto. El costo de estos factores es simplemente el precio que se ha pagado por ellos en el mercado, mientras que los costos de producción son el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se incurren para obtener un producto terminado en las condiciones necesarias para ser entregado al sector comercial.

Para elegir el sistema de costos apropiado para los productores se deben establecer las ventajas que ofrecen, la comprensión en el uso y la facilidad en la aplicación; por lo tanto se analizarán cada uno de ellos en el siguiente cuadro para determinar el sistema a utilizar.

<b>Tabla A.1 Sistemas Contables de Costos</b>		
<b>Costeo por Absorción</b>	<b>Costeo Directo</b>	<b>Costeo Estándar</b>
El precio unitario lo conforma la mano de obra, materiales y gastos de fabricación.	Permite la aplicación de las utilidades futuras.	El costo incluye mano de obra, materiales y gastos generales.
Los gastos generales de fabricación se cargan al producto en el proceso de inventario.	Favorece la toma de decisiones.	Se calcula bajo estándares del producto.
El producto absorbe todos los costos de la empresa.	Medición de la utilidad bajo niveles de actividad variante.	El análisis se hace en la comparación de precio estándar contra precio real.
	Valoración de los inventarios sin cargar los gastos indirectos de fabricación, solamente los costos primos.	Los inventarios se valúan al precio estándar.

Considerando todas las temáticas que ofrecen cada uno de los sistemas y fundamentalmente el porcentaje de aplicación que tiene este para los productores de Dulces, Conservas y Jaleas se selecciona el *Costeo Directo* para el desarrollo del Sistema de Costos, aunque se sabe de antemano que este sistema no es aceptado en la leyes salvadoreñas; pero se empleara ya que solo será para un control interno de los productores.

Todo sistema de costos tiene una estrecha relación con la información básica para desarrollar la planeación, programación y control de la producción. Así también es necesario el conocimiento pleno y sin interrogantes del proceso productivo en la elaboración de Dulces, Conservas y Jaleas tradicionales, por lo cual es importante considerar los siguientes aspectos:

- Control sobre la materia prima y el producto terminado
- Estudio y análisis de las operaciones del producto.
- Distribución física de la planta.

Por lo tanto, los pasos a seguir para la aplicación del sistema de costos son:

1. Identificar y clasificar los elementos que conforman el costo de producción
2. Determinar la base para aplicar los elementos del costo generado a las utilidades producidas.

De esta manera general los costos que se involucran son los fijos y variables. El análisis de costo y el control de estos es una función, cuyo objetivo es mantener a la empresa en una posición económica satisfactoria.

Los Costos Fijos (CF): son los costos de los factores fijos de la empresa y, por lo tanto, a corto plazo son independientes del nivel de producción. Entre los cuales podemos mencionar: los sueldos, las prestaciones sociales, alquiler de local, servicios públicos, mantenimiento de la maquinaria y el equipo, depreciación, entre otros.

Los Costos Variables (CV): dependen, por el contrario, de la cantidad empleada de los factores variables y, por tanto, del nivel de producción.

El Costo Total (CT): es igual a los costos fijos más los costos variables.



En la siguiente figura se muestran una identificación de los costos en que incurren las empresas, clasificándolos en fijos y variables.

<b>Tabla A.2 Estructura de Costos</b>	
<b>Costos Variables</b>	<p><b>Materia Prima:</b> frutas, azúcar y otros insumos utilizados en el proceso de fabricación.</p> <p><b>Mano de Obra:</b> Comprende los salarios y bonificaciones de los trabajadores involucrados en el proceso productivo.</p>
<b>Costos Fijos</b>	<p><b>Costo de Maquinaria y Equipo:</b> lo conforman aquellos elementos que inciden en el funcionamiento y mantenimiento.</p> <p><b>Costos de servicios generales:</b> Incluye servicios de agua potable, electricidad, etc.</p> <p><b>Costos administrativos:</b> Incluye todos aquellos costos involucrados con la función de la empresa, excepto producción.</p> <p><b>Costos de instalación:</b> Se refiere al costo de alquiler.</p> <p><b>Costos por impuestos:</b> Considera todos aquellos impuestos.</p>

Por lo que conocidos los distintos costos, el manual se maneja de acuerdo a la siguiente estructura:

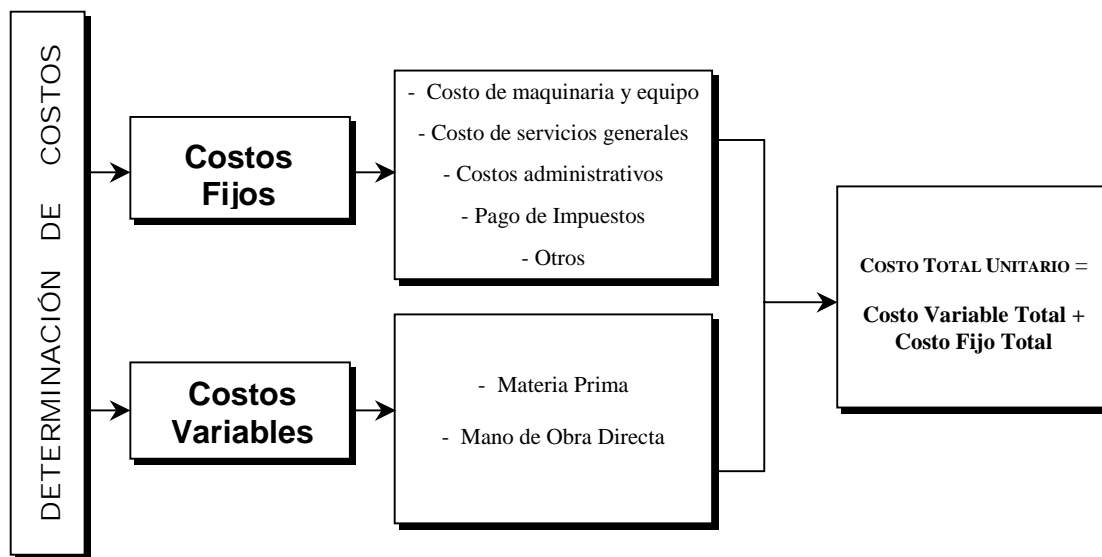
$$\text{Costos de producción} = \text{Costos Variables} + \text{Costos Fijos}$$

Donde:

$$\text{Costos de producción} = \text{Materia Prima} + \text{Mano de Obra} + \text{Costos Fijos}$$

Esta estructura sirve de base para definir el modelo del sistema de costos diseñado para los productores de Dulces, Jaleas y Conservas Tradicionales.

En la siguiente esquema se presentan las diferentes fases que son necesarias para ejecutar para la obtención del costo unitario de fabricación de Dulces, Conservas y jaleas Tradicionales de El Salvador.



**Figura A.1** Determinación de Costos

El Sistema de Costos pretende lograr que los empresarios puedan entre otras cosas, calcular el costo de producción de sus productos, tener la base para determinar el precio de venta de los productos y tener los elementos necesarios para tomar decisiones.

A manera de ejemplo, se determinará el costo unitario de la Conserva de Coco, con el propósito de conocer los verdaderos costos y estimar la ganancia teniendo como principal parámetro los costos. A continuación se desarrollan todos los rubros involucrados para establecer el precio del producto, se determinaran tanto los costos fijos como los costos variables involucrados en el proceso de fabricación.

### A.3.1 Determinación de los Costos Variables

Estos costos corresponden a la materia prima y mano de obra (costos primo). Inicialmente se detallan los pasos para establecer el costo directo de la Mano de Obra.

- *Costo de Mano de Obra*

Esta representada por los sueldos de las personas que están directamente relacionadas con la producción diaria, para la cual se necesitan 2 empleados.

Costo de Mano de Obra Directa (US\$)							
Nombre del puesto	Número de empleados	Salario mensual	Salario Diario	ISSS	AFP	Total diario / Empleado	Total
Operario	2	\$ 200.00	\$ 6.67	\$ 0.20	\$ 0.42	\$ 6.05	\$ 12.10

Tomando el promedio diario de producción de conservas de las empresas encuestadas, tenemos 28 libras de conserva diarias –Ver Diagnóstico–. Por lo tanto, el Costo Directo de Mano de Obra para una libra es:

$$MOD = \frac{\text{Costo Total de Planilla Diaria}}{\text{Total de Libras de Conserva diaria}} * 1\text{Libra de Conserva}$$

$$MOD = \frac{\text{US\$12.10}}{28 \text{ Libras de Conserva}} * 1\text{Libra de Conserva}$$

$$MOD = \text{US\$0.59}$$

- *Costo de Materia Prima y materiales directos*

En este se describen los costos en que se incurrirá en la compra de las materia primas y los materiales directos que entrarán al proceso sobre la base de los requerimientos.

<b>Costo de Materia Prima y Materiales Directos (US\$)</b>			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Coco	1 1/2 cocos	0.23	0.35
Dulce de Panela	¾ atados	0.45	0.34
Azúcar	0.42 libras	0.29	0.12
Material de Empaque	1 unidad	0.20/150	0.0013
Costo total de Materia Prima y Materiales			0.81

Una vez establecidos los Costos Variables de Mano de Obra, Materia Prima y Materiales; es posible obtener los Costos Variables totales para la fabricación de las conservas, mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Costos Variable Total} = \text{Costo de Mano de Obra} + \text{Costo de Materia Prima}$$

Por lo tanto, el Costo Variable total para una libra de Conserva es de:

$$\text{Costo Variable Total} = \$ 0.59 + \$ 0.81$$

$$\text{Costo Variable Total} = \$ 1.40$$

### A.3.2 Determinación de los Costos Fijos

Las actividades de producción en toda empresa producen gastos indirectos o de fabricación que tienen características primordiales, estos no pueden ser identificados en una unidad elaborada en el proceso de fabricación ya que difícilmente pueden medirse los elementos materiales o de servicios que son incorporados al proceso de elaboración de un producto. Por lo tanto no pueden ser determinados su gasto o costo en forma unitaria. En las empresas de dulces, conservas y jaleas tradicionales, la asignación

estimada del costo indirecto se realizará mediante el prorrateo de la relación, costo indirecto total y el total de libras de productos que son elaboradas durante el año.

La cifras en dinero de cada una de las cuentas que componen los Costos Indirectos, se obtienen a partir de las cifras estimadas registradas un año anterior, añadiendo un porcentaje del 10% para cubrir la inflación. Conjeturando que las cantidades resultantes en Costos Indirectos fueron como se detallan a continuación, tenemos:

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Costos Fijos</b>	<b>Valor Anual US\$</b>
Energía eléctrica	228.00
Agua potable	240.00
Impuestos municipales	220.00
Gastos administrativos	3,550.00
Teléfono	360.00
Depreciación	120.00
Combustible	319.00
Mantenimiento de equipo	112.00
<b>Total de Costos Indirectos</b>	<b>5,149.00</b>
+ 10% sobre el monto total	514.90
<b>Total de Costos Fijos</b>	<b>5,663.90</b>

Una vez teniendo el total de los Costos Fijos, se puede determinar el Costo Fijo por Libra de Conserva fabricada, a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Fijo / Libra de Conserva} = \frac{\text{Costo Total Indirecto}}{\text{Total de Libras de Conserva al año}}$$

$$\text{Costo Fijo / Libra de Conserva} = \frac{\$ 5,663.90}{(28 \text{ libras de conserva diarias} \times 261 \text{ días laborales al año})}$$

$$\text{Costo Fijo / Libra de Conserva} = \$ 0.78$$

#### ◆ Determinación del Costo Unitario

Para determinar el Costo Unitario del producto, es necesario sumar los Costos Variables y los Costos Fijos Totales, que incluyen la Mano de Obra, Materias Primas, Materiales y el Costo Indirecto.

El costo unitario se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Costo\_Unitario} = \text{Costo\_Fijo\_Total} + \text{Costo\_Variable\_Total}$$

El Costo Unitario para una libra de Conserva es de:

$$\text{Costo\_Unitario} = \$0.78 + \$1.40$$

$$\text{Costo\_Unitario} = \$2.18$$

#### ◆ Determinación del Precio de Venta

Una vez obtenido el Costo Unitario del producto se procede a hacer el cálculo del precio de venta, para ello se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: costo del producto, calidad del producto, competencia y mercado al que va dirigido. Es necesario que el empresario establezca el margen de utilidad del producto –porcentaje (\_\_\_ %) de utilidad sobre el costo de producción– de forma que pueda competir sin verse agobiado por los precios de la competencia o por su endeudamiento.

$$\text{Precio\_de\_Venta} = \text{Costo\_Unitario} + \text{Margen\_de\_Utilidad}$$

$$\text{Precio\_de\_Venta} = \$2.18 + 0.5(\$2.18) = \$3.27$$

#### ◆ Determinación de Costos de los demás Productos

En las empresas de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, se elaboran de diferente clases de producto; por lo tanto, para calcular el costo de cada uno en particular es necesario conocer las cantidades de materia prima y horas hombre que se necesitan para producir un determinado producto. Así mismo, los Costos Indirectos se establecen de igual forma. Para calcular los Costos Indirectos de los diferentes productos que se elaboran en éstas empresas se presentarán éstos como un costo por hora de mano de obra directa. A continuación se describe el procedimiento:

1. Calcular el número total de horas de trabajo real de los operarios de producción durante el año –de igual manera como se hizo anteriormente–.
2. Dividir el total de costos fijos en el año entre el número de horas trabajadas en el mismo tiempo, encontrando de esta forma el costo fijo por cada hora trabajada.
3. Calcular el tiempo total de horas invertidas para cada tipo de productos, incluyendo la cantidad de empleados implicados en el proceso de fabricación y el tiempo real.
4. El Costo Fijo para la elaboración de un producto se establece multiplicando el número de horas empleadas en la fabricación de producto por el costo fijo determinado en el numeral dos.
5. Una vez teniendo la información anterior, simplemente se calcula el Costo Total de Fabricación de un determinado producto.



**Sistema de  
INFORMACIÓN**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador



## A.4 Sistema de Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Para un buen funcionamiento de un sistema de información necesita básicamente de los siguientes componentes: equipo computacional: que es el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

El Sistema de Información se puede desarrollar de manera manual y por medio de computadoras. El primero es eficiente, cuando el cúmulo de información es poco y el tiempo de respuesta (salida de información) no es al instante. En cambio el segundo ofrece mejores beneficios que el anterior, ya que con ello se tiene la ventaja de manejar grandes volúmenes de información, requiere de menor cantidad de recurso humano, se obtiene salida de información en el instante.

El Sistema de Información permitirá realizar un control eficiente de las funciones administrativas ejecutadas por cada una de las áreas funcionales de la empresa, con los formatos de entrada / salida que contenga la información acertada de cada área funcional de la empresa.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

### A.4.1 Entrada de Información

Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

### A.4.2 Almacenamiento de Información

El almacenamiento es una de las capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

### A.4.3 Procesamiento de Información

Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas,

---

que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

#### **A.4.4 Salida de Información**

La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros.

#### **A.4.5 Diseño del Sistema de Información**

Los flujos de donde proviene la información, son principalmente tres: información externa, información confidencial e información interna.

La Información externa fluye del entorno de la organización y es recibida como posibilidades por la dirección y también fluye hacia el entorno como señales a nuestros competidores y clientes (precios). Este tipo de información es fundamental para establecer planes estratégicos a mediano y largo plazo, ya que sobre la base de la coyuntura y el desempeño de las instituciones y del gobierno, se pueden presentar grandes oportunidades y amenazas para la empresa. Este tipo de información normalmente se encuentra disponible en Internet (paginas locales) o instituciones de apoyo como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

La Información confidencial, incluye datos del entorno operativo de la organización (consumidores, gobierno, acreedores, etc.) y su uso sólo se reserva a las personas implicadas.

La Información interna, son las comunicaciones operativas y de relaciones hacia abajo, hacia arriba, horizontales y diagonales, que debemos estructurar a través de un esquema, para poder transmitir la información a la persona adecuada en el momento oportuno.

El Sistema de Información para las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas que integrarán la Red Empresarial, puede ser manual o computarizado; esto dependerá de los recursos con que cuente cada empresa. Este sistema lleva implícito el contenido que debe tener dicho sistema en las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas, de acuerdo a las necesidades detectadas en la investigación –ver diagnóstico, Capítulo2– por lo que es responsabilidad del empresario implementarlo. Los subsistemas que comprende el Sistema de Información son: Gerencia general, Administración, Finanzas, Producción, Comercialización y Personal.

La siguiente figura muestra como la información fluirá a través de toda la organización.



## Formato de Salida

Los formatos de salida les permitirán guardar toda la información procesada en un archivo, asegurando que no se pierda la información y tener la ventaja de poder acceder cuando se necesite. Según las necesidades presentadas, el formato de entrada y salida será el mismo debido a que toda la información procesada para cada uno de los subsistemas es relevante para cada uno de los departamentos tal como ha sido recopilada, por tal razón no se ve la necesidad de realizar formatos de salida de otro tipo.

A continuación se presentan diferentes formatos que se utilizarán de entrada y salida del Sistema de Información.

### FORMATO DE ENTRADA Y SALIDA – GERENCIA GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA VENTAS Y COSTOS					
Realizado Por: _____		Cargo: _____			
Departamento: _____ <b>1</b>		Valido: _____		Hasta: _____ <b>2</b>	
Dirigido a: _____		Fecha de Emisión: _____			
PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN US\$	COSTO DE FABRICACIÓN US\$	PRECIO UNITARIO DE VENTA US\$	VENTA TOTAL US\$
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>9</b>
RESPONSABLE F. _____					
GERENTE GENERAL					
<b>10</b>	SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200_____				

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se anota el nombre del producto que se desea registrar.
4. En esta casilla se anota la cantidad del producto.
5. En esta casilla se anota el valor unitario de fabricación del producto.
6. En esta casilla se anota la multiplicación de la casilla No. 5 con la casilla No. 4, el cual dará como resultado el costo de fabricación del producto.
7. En esta casilla se anota el precio unitario de venta del producto.
8. En esta casilla se anota la multiplicación de la casilla No. 4 con la casilla No. 7, dando como resultado la venta total.
9. En esta casilla se anota la sumatoria de la casilla No. 8.
10. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

<b>FORMATO DE ENTRADA Y SALIDA – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
--

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME FINANCIERO	
Realizado Por: _____	Cargo: _____
Departamento: _____ <b>1</b>	Valido: _____ Hasta: _____ <b>2</b>
Dirigido a: _____	Fecha de Emisión: _____
ORIGEN <b>3</b>	APLICACIÓN (DÓLARES) <b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja</li> <li>• Cuentas por Cobrar</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Activos Fijos</li> <li>• Materias Primas</li> <li>• Sueldos y Salarios</li> <li>• Ventas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos por Administración</li> <li>• Gastos por Ventas</li> <li>• Cuentas por Cobrar</li> <li>• Deudas Acumuladas</li> <li>• Documentos por Pagar</li> <li>• Capital Social</li> </ul>	
RESPONSABLE F. _____ <b>5</b>	
CONTADOR	
<b>6</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200_____	

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.



3. En esta casilla –Origen–, se detallan las cuentas de activo, pasivo y capital en las cuales incurren la empresa.
4. En esta casilla se coloca el valor monetario respectiva a cada cuenta.
5. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
6. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

NOMBRE DE LA EMPRESA CONTROL CONTABLE				
Realizado Por: _____		Cargo: _____		
Departamento: _____ <b>1</b>		Valido: _____		Hasta: _____ <b>2</b>
Dirigido a: _____		Fecha de Emisión: _____		
CUENTA <b>3</b>	CANTIDAD ASIGNADA US\$	ENTRADA US\$	SALIDA US\$	SALDO US\$
CUENTA DE ACTIVOS				
	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
CUENTA DE PASIVOS				
CUENTA DE CAPITAL				
		RESPONSABLE F. _____ <b>8</b>		
		CONTADOR		
		<b>9</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200_____		

Este formato se utiliza para llevar un control de todas las transacciones en que incurre la empresa. Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.

2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se debe registrar la cuenta ya sea de activo, pasivo o capital.
4. En esta casilla se registra la cantidad correspondiente a determinada cuenta en valores monetarios.
5. En esta casilla se registra la entrada de dinero de una determinada cuenta.
6. En esta casilla se registra la salida de dinero de una determinada cuenta.
7. En esta casilla se registra la resta de la casilla No. 5 y la casilla No.6, dando como resultado el saldo de la cuenta.
8. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
9. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

NOMBRE DE LA EMPRESA						
PLANILLA						
Realizado Por: _____			Cargo: _____			
Departamento: _____ <b>1</b>			Valido: _____		Hasta: _____ <b>2</b>	
Dirigido a: _____			Fecha de Emisión: _____			
NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO US\$	MONTO POR HORAS EXTRA US\$	RENTA US\$	AFP'S US\$	SEGURO US\$	CANTIDAD A PAGAR
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>						
RESPONSABLE				F. _____ <b>10</b>		
				ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN		
<b>11</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200_____						

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se anota el nombre del empleado al cual se quiere registrar.
4. En esta casilla se anota el sueldo devengado quincenalmente.
5. En esta casilla se anota el sueldo devengado en concepto de horas extras en la quincena.
6. En esta casilla se coloca el valor de retención del impuesto de la renta correspondiente.
7. En esta casilla se coloca el valor de retención correspondiente a la AFP.
8. En esta casilla se anota la retención correspondiente al pago del seguro social.
9. En esta casilla se coloca la suma de las casillas No. 4 y No.5 menos la resta de las casillas No.6, No.7 y No.8. Representa la cantidad a pagar a cada empleado.
10. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
11. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

<b>FORMATO DE ENTRADA Y SALIDA – PRODUCCIÓN</b>
---

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> <b>NIVEL DE PRODUCCIÓN</b>				
Realizado Por: _____		Cargo: _____		
Departamento: _____ <b>1</b>		Valido: _____	Hasta: _____ <b>2</b>	
Dirigido a: _____		Fecha de Emisión: _____		
PRODUCTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	LOTE	FECHA DE ENTREGA	NOMBRE DEL CLIENTE
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>				
RESPONSABLE		F. _____ <b>8</b>		
<b>9</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200 _____		ENCARGADO DE PRODUCCIÓN		

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se anota el nombre del producto que se desea registrar.
4. En esta casilla se anota el total del producto terminado en periodo que se ha colocado en la casilla No.2.

5. En esta casilla se anota el número de inventario del producto.
6. En esta casilla se anota la fecha en que el producto terminado se ha entregado para distribución al mercado.
7. En esta casilla se identifica al cliente por medio de su nombre.
8. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
9. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

NOMBRE DE LA EMPRESA				
CONTROL DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN				
Realizado Por: _____		Cargo: _____		
Departamento: _____ <b>1</b>		Valido: _____		Hasta: _____ <b>2</b>
Dirigido a: _____		Fecha de Emisión: _____		
NO. DE ORDEN	PRODUCTO	CANTIDAD	NOMBRE DEL CLIENTE	FECHA DE ENTREGA
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
		RESPONSABLE F. _____ <b>8</b>		
<b>9</b> SAN SALVADOR, _____		ENCARGADO DE PRODUCCIÓN DE _____ DE 200_____		

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de

datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.

3. En esta casilla se detalla el número de orden, con el cual el cliente solicita el producto.
4. En esta casilla se especifica el producto que se va a fabricar.
5. En esta casilla se anota la cantidad a producir.
6. En esta casilla se anota el nombre del cliente quien ha especificado la orden de producción.
7. En esta casilla se anota la fecha limite en la que se debe sacar la producción.
8. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
9. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

NOMBRE DE LA EMPRESA						
STOCK DE MATERIAS PRIMAS (REQUISICIONES)						
Realizado Por: _____			Cargo: _____			
Departamento: _____ <b>1</b>			Valido: _____		Hasta: _____ <b>2</b>	
Dirigido a: _____			Fecha de Emisión: _____			
NOMBRE DE MATERIA PRIMA	RECIBO DE MATERIA PRIMA <b>4</b>		SALIDA DE MATERIA PRIMA <b>5</b>		SALDO <b>6</b>	
	FECHA	CANTIDAD	FECHA	CANTIDAD	FECHA	CANTIDAD
<b>3</b>						
			RESPONSABLE F. _____ <b>6</b>			
<b>7</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____			ENCARGADO DE PRODUCCIÓN DE 200 _____			

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se coloca el nombre de la materia prima.
4. En esta casilla se anota la fecha y la cantidad de materia prima recibida.
5. En esta casilla se anota la fecha y la cantidad de materia prima que sale a producción.
6. En esta casilla se anota la resta de la casilla No. 4 menos la No.5, correspondiente a la cantidad para obtener la existencia de materia prima en bodega en una determinada fecha.
7. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
8. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

<b>FORMATO DE ENTRADA Y SALIDA – COMERCIALIZACIÓN</b>
---

NOMBRE DE LA EMPRESA				
REGISTRO DE COMPRA				
Realizado Por: _____		Cargo: _____		
Departamento: _____		1 Valido: _____	Hasta: _____	2
Dirigido a: _____		Fecha de Emisión: _____		
INSUMO COMPRADO	FECHA DE COMPRA	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DIRECCIÓN, TELÉFONO Y FAX	MONTO TOTAL DE LA COMPRA US\$
3	4	5	6	7
<b>TOTAL</b>				
				F. _____ 8
				ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN
9 SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200_____				

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.
3. En esta casilla se coloca el nombre del insumo que se ha comprado.
4. En esta casilla se coloca la fecha en que se compró.



5. En esta casilla se anota el nombre del proveedor.
6. En esta casilla se coloca la dirección, teléfono y el fax para un mejor control de los proveedores.
7. En esta casilla se coloca el valor total del insumo comprado.
8. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
9. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.

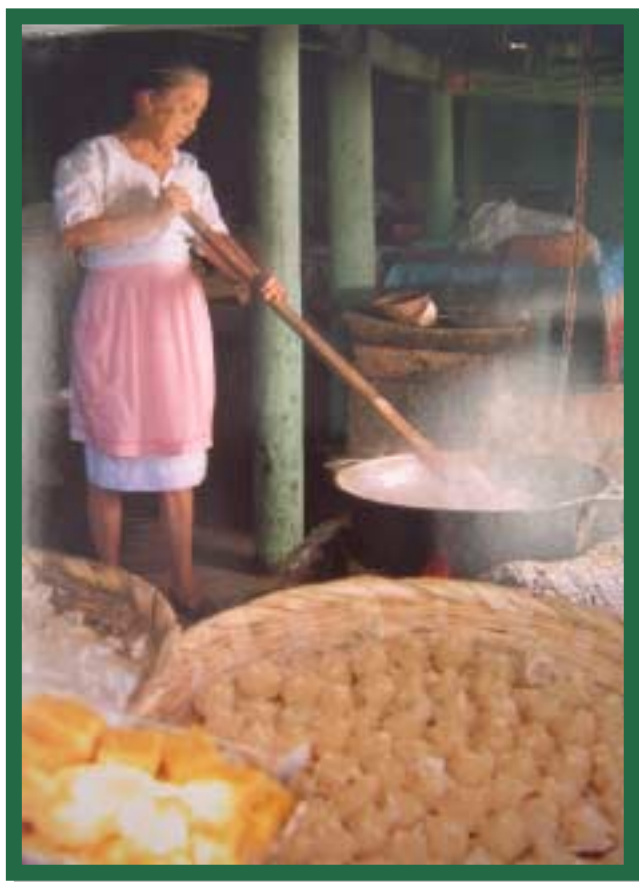
NOMBRE DE LA EMPRESA REGISTRO DE VENTA					
Realizado Por: _____		Cargo: _____			
Departamento: _____			Valido: _____		Hasta: _____
Dirigido a: _____			Fecha de Emisión: _____		
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN, TELÉFONO Y FAX	TOTAL DE VENTA US\$
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>					
F. _____					<b>9</b>
ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN					
<b>10</b> SAN SALVADOR, _____ DE _____ DE 200 _____					

Se han colocado números, que identifican las zonas donde se tiene que llenar con la información requerida. La descripción de cada uno es la siguiente:

1. En esta zona se encuentran tres espacios libres, el primero –Realizado por:– debe de llenarse con el nombre de la persona que esta encargada de los datos que contiene este formato. El segundo –Departamento:– debe de colocarse el nombre del departamento donde se realizar este formato y el tercero –Dirigido a:– aquí se anota a quién va dirigido este formato.
2. En esta zona se encuentran cuatro espacios libres, el primero –Cargo:– debe de llenarse con el cargo que tiene dentro de la empresa la persona quien llenará este

formato. El segundo –Valido:– debe de anotarse la fecha donde inicia la toma de datos, el tercero –Hasta:– aquí se anota la fecha donde finaliza la toma de datos y cuarto –Fecha de Emisión:– se debe de anotar la fecha en que se llena el formato.

3. En esta casilla se anota el nombre del producto a vender.
4. En esta casilla se coloca la cantidad de producto que solicita el cliente.
5. En esta casilla se registra el precio de venta del producto.
6. En esta casilla se coloca el nombre del cliente.
7. En esta casilla se anota la dirección, el teléfono y el fax.
8. En esta casilla se coloca el resultado de la multiplicación de la casilla No.4 y la casilla No.5, obteniéndose el total de la venta.
9. En esta casilla firma el responsable de la información proporcionada.
10. En esta casilla se anota el lugar y fecha en que es remitida la información.



Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

# Manual para la Producción

---

## ÍNDICE

Introducción	225
B. Manual para la Producción	126
B.1 Diseño de los Productos	227
B.1.1 Dulces	228
B.1.2 Conserva o Pasta de Fruta	229
B.1.3 Jaleas	231
B.1.4 Proceso de Producción de Dulces y Conservas o Pasta de Fruta	232
B.1.5 Proceso de Producción de las Jaleas	237
B.2 Planificación de la Producción	241
B.2.1 Días y Horas Hábiles Durante el Periodo	241
B.2.2 Política de Venta	243
B.2.3 Política de Inventario de Producto Terminado	244
B.2.4 Pronóstico de Ventas	244
B.2.5 Stock	246
B.2.6 Producción	247
B.2.7 Balance de Materiales	249
B.2.8 Requerimiento de Materia Prima	253
B.2.9 Requerimiento de Mano de Obra	255
B.2.10 Requerimiento de Maquinaria y Equipo	256
B.2.11 Presupuesto del Plan de Producción	257
B.3 Control de Calidad	259
B.3.1 CODEX ALIMENTARIUS	260
B.3.2 FDA (Administración de Alimentos y Fármacos)	262
B.3.3 HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)	262
B.3.4 Principios Generales sobre Higiene de los Alimentos	265
B.3.5 Detalle de los Equipos e Implementos necesarios para la Planta	274
B.3.6 Programa Integral de Control de Calidad	276
B.3.7 Definición de Puntos Críticos para el Control de Calidad en la Elaboración de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales	278

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la mayoría de estos productores, aún opera artesanalmente y en condiciones muy limitadas, por lo cual se darán las bases técnicas necesarias para un procesamiento adecuado. Este manual servirá para que los micro y pequeños productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador puedan mejorar y a la vez estandarizar los procesos de fabricación de sus productos.

Esta solución forma parte del plan para la competitividad de los productores de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, dando a sus productos un valor agregado y tengan la oportunidad de explotar el mercado local e internacional.

Es necesario optimizar los recursos utilizados en la elaboración de los productos, para lograr incrementar la productividad empresarial y cumplir con los tiempos estipulados de entrega. Así mismo se deben conocer las normas que se aplican para garantizar la calidad de los productos.

## B. Manual para la Producción

### Propósito del Manual

Este manual trata de exponer la forma de planificar la producción a fin de desarrollarla en una manera ordenada y segura que se traduzca en beneficios económicos, entregas puntuales, aprovechamiento de la capacidad de las empresas. Además presenta los lineamientos básicos para su implementación. El propósito de este manual es orientar a los productores de dulces, conservas y jaleas sobre el aseguramiento de la calidad en sus productos pues es indispensable para incrementar la competitividad de las empresas.

### Usuarios del Manual

Este manual debe ser utilizado por los productores interesados en desarrollar una buena planificación de la producción y un aseguramiento de la calidad, para ofrecer productos competitivos y de calidad.



**Diseño de los**  
**PRODUCTOS**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## B.1 Diseño de los Productos

El diseño de los productos es una parte fundamental que deben de considerar los fabricantes, pues se debe tener en cuenta la presentación y el mercado al cual dirigirán sus productos, así como la información que deben de ofrecer al mercado consumidor.

A continuación se detalla como describir los productos a elaborar.

### B.1.1 Dulces

**NOMBRE DEL PRODUCTO:** Dulce de Coco, Dulce de Nance, Dulce de Tamarindo y Dulce de Leche.

**USO EL PRODUCTO:** Los dulces tradicionales se consumen generalmente como un entremés o como un complemento de las comidas si se consideran como un postre. Estos por sus diferentes sabores pueden ser consumidos a cualquier hora del día. Son un buen obsequio que se puede ofrecer en cualquier ocasión.

**DEFINICIÓN:** El *Dulce tradicional*, es el producto al cual se le adiciona azúcar ya sea industrializada o de panela al agua celular de la fruta y la fruta. Por el elevado contenido de azúcar este producto se conserva durante largo tiempo sin medidas especiales.

**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO:** La presentación elegida para este producto debe ser adecuadamente identificada con el logotipo, estampado en donde aparezca el nombre de la empresa, tipo de producto, su peso y una etiqueta.



- ✓ **Tamaño:** Bolsas plásticas de ## gramos.
- ✓ **Color del envase:** Transparente para que se pueda apreciar el producto.
- ✓ **Rotulación del envase:** Etiqueta cosida en la parte superior del envase.
- ✓ **Contenido de la rotulación:** Nombre del producto, código de barras, lista de ingredientes (en orden descendiente de cantidad), contenido peso / volumen, fecha de elaboración y de vencimiento, nombre y dirección del fabricante, país de origen, número de registro sanitario.

### B.1.2 Conserva o Pasta de Fruta

**NOMBRE DEL PRODUCTO:** Conserva de Coco blanca y negra, Conserva de Zapote con Leche, Conserva de Zapote, Conserva de Toronja, Conserva de Leche de Burra, Conserva de Mazapán y Conserva de Marañón con Leche.

**USO EL PRODUCTO:** Las conservas tradicionales se consumen generalmente al igual que los dulces como un entremés o como postre. Se pueden consumir a cualquier hora del día. En muchas ocasiones se utiliza como obsequio para cualquier ocasión.

**DEFINICIÓN:** La *Conserva o Pasta de Fruta*, Es una mezcla de pulpa de fruta y/o leche y azúcar que se ha concentrado hasta tal punto que al enfriarse la masa se vuelve sólida.

**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO:** La presentación elegida para este producto debe ser adecuadamente identificada con el logotipo, estampado en donde aparezca el nombre de la empresa, tipo de producto, su peso y una etiqueta.

- ✓ **Tamaño:** Bolsas plásticas de ## gramos.
- ✓ **Color del envase:** Transparente para que se pueda apreciar el producto.
- ✓ **Rotulación del envase:** Etiqueta cosida en la parte superior del envase.
- ✓ **Contenido de la rotulación:** Nombre del producto, código de barras, lista de ingredientes (en orden descendiente de cantidad), contenido peso / volumen, fecha de elaboración y de vencimiento, nombre y dirección del fabricante, país de origen, número de registro sanitario.

Los dulces y las conservas tendrán la misma etiqueta<sup>1</sup>. Ejemplo de ello es el siguiente:

**Vista Frontal**



**Vista Posterior**



<sup>1</sup>Ver en Manual de Exportación las características de información de la etiqueta.

### B.1.3 Jaleas

**NOMBRE DEL PRODUCTO:** Jalea de fresa, Jalea de Tamarindo, Jalea de Piña y Jalea de Manzanilla.



**USO EL PRODUCTO:** Las Jaleas tradicionales se consumen generalmente como un aperitivo. Se pueden consumir a cualquier hora del día.

**DEFINICIÓN:** La *Jalea Tradicional*, es un producto de consistencia gelatinosa obtenido por cocción y concentración de frutas sanas y limpias, adecuadamente preparadas con azúcar y sin adición de agua. La fruta puede ir entera, trozos, tiras o partículas finas; deben de estar dispersas en todo el producto.

**PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO:** La presentación elegida para este producto debe ser adecuadamente identificada con el logotipo, estampado en donde aparezca el nombre de la empresa, tipo de producto, su peso y una etiqueta.

- ✓ **Tamaño:** Frasco plástico de ## ml.
- ✓ **Color del envase:** Transparente para que se pueda apreciar el producto.
- ✓ **Rotulación del envase:** Etiqueta pegada alrededor del envase.
- ✓ **Contenido de la rotulación:** Nombre del producto, código de barras, lista de ingredientes (en orden descendiente de cantidad), contenido peso / volumen, fecha de elaboración y de vencimiento, nombre y dirección del fabricante, país de origen, número de registro sanitario.

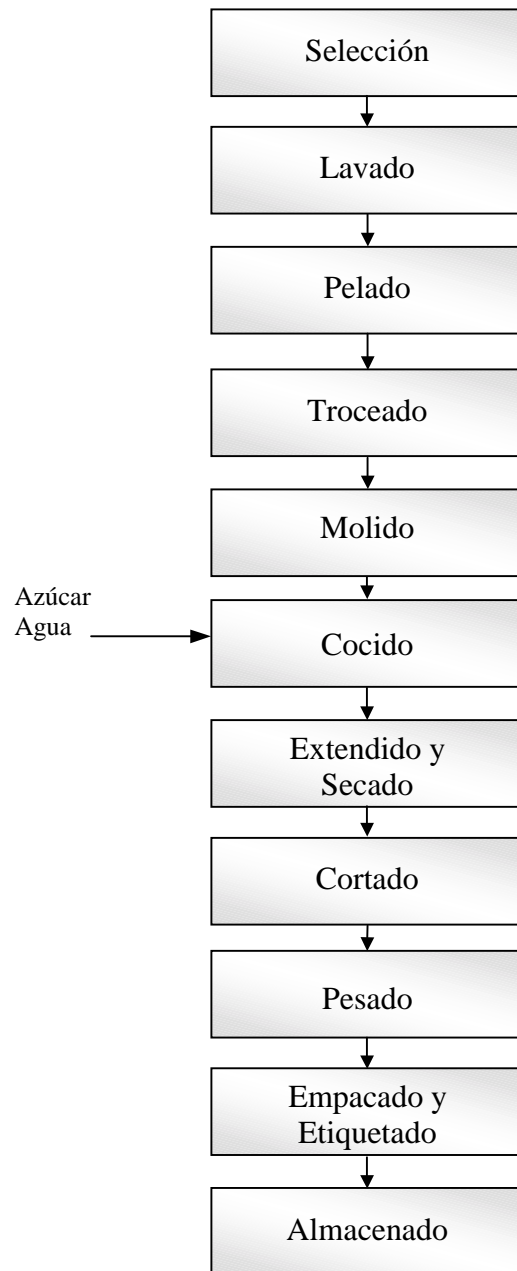
Ejemplo de ello es el siguiente:

	<p>### ## # # # # # # # #</p> <p>PINEAPPLE JELLY REG. D.G.S. #####</p> <p>## Gramos</p> <p><b>VENCE: / DATE EXPIRATION:</b> ## - ## - ##</p>	<p><b>Producto Centroamericano</b> elaborado en El Salvador por: <b>DULCERIA SALVADOREÑA</b> Calle Poniente Pasajé # No. ## San Salvador</p> <p>Teléfono: ### - ####</p> <p><b>INGREDIENTES:</b> Fruta de piña, azúcar, ácido cítrico (como acidulante).</p>	<p>NUTRITION FACTS / ETIQUETA NUTRICIONAL</p> <p>Serving size / Tamaño de porción: ## gramos Amount per serving / Cantidades por porción</p> <p>Calories / Calorías ### *</p> <p>Calories from fat / Calorías de grasa #</p> <p>Calcium / Calcio ## g</p> <p>Iron / Hierro ## g</p> <p>* Percent daily values are based on a 2,000 calorie diet. You daily values may be higher or lower depending on your calories needs.</p> <p>* Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2,000 calorías. Los requerimientos diarios pueden variar dependiendo de la ingesta de calorías.</p> <p>Total carbohydrate/ Carbohidratos totales</p> <p>Aziúcares / Sugar # g Sodio / Sodium # mg</p>	 <p><b>Dulcería Salvadoreña</b></p> <p><b>Tu más dulce tradición</b> <b>Your more tradition sweet</b></p>	<p><b>JALEA DE PIÑA</b> <b>PINEAPPLE JELLY</b></p> <p>PRODUCTO DE EXPORTACIÓN EXPORTATION PRODUCT</p> <p>100% NATURAL</p>
---	--	--	---	---	---

## B.1.4 Proceso de Producción de Dulces y Conservas o Pasta de Frutas

El proceso de elaboración para la preparación de los Dulces y las Conservas Tradicionales es similar para las diferentes variedades que se fabricarán en este proyecto, la variación consiste sólo en la adición de frutas, leche o semillas, utilizadas para cada uno de ellos.

En el siguiente diagrama de bloques se presenta en forma general el proceso de transformación de las materias primas en Dulces y Conservas Tradicionales.



**Figura B.1** Diagrama de bloques del proceso de fabricación de dulces y Conservas Tradicionales.

**SELECCIÓN.** La fruta es seleccionada, rechazando aquella que se encuentre no madura, con defectos o con podredumbre.

**LAVADO.** Esta operación se debe realizar cuidadosamente, lavando las frutas con abundante agua y dejando escurrir el exceso de agua.

**PELADO.** Se le quita toda la cáscara externa a la fruta y se deja sólo la pulpa.

**TROCEADO.** Se corta la fruta en mitades o cuartos, dependiendo del tamaño.

**MOLIDO.** Se tritura la fruta por medio de un molino, hasta lograr una masa gruesa.

**COCIDO.** Se cocina la fruta aproximadamente a 100 °C, agregándole ya sea dulce de panela, azúcar industrializada, semillas, agua o leche; dependiendo la clase de dulce o conserva que se esté preparando. Se debe revolver frecuentemente con una cuchara de madera para evitar que el producto se pegue en el fondo de la olla y se queme. Dejar cocinar hasta que se vea la una consistencia espesa.

**EXTENDIDO Y SECADO.** Se traslada el producto hacia una mesa preparada (remojándola para que el producto no se pegue sobre ésta) y se extiende el producto para que se pueda enfriar aproximadamente a 20 °C y secar rápidamente.







**CORTADO.** Se corta el producto en las dimensiones deseadas.

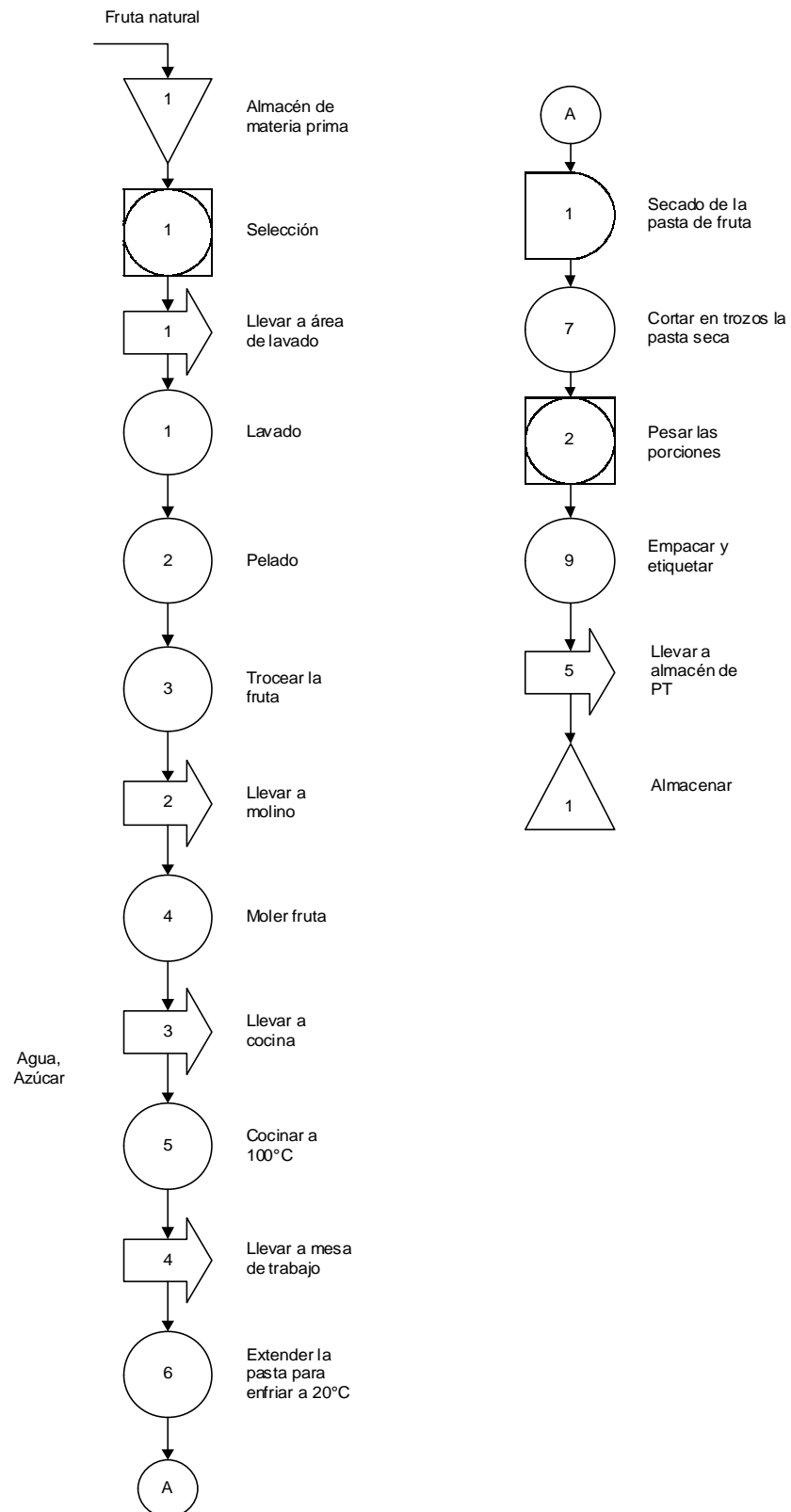
**PESADO.** Se pesa el producto en una báscula.

**EMPACADO Y ETIQUETADO.** Se coloca la cantidad deseada dentro de una bolsa de papel celofán, luego se sella cosiendo la etiqueta en la parte superior de la misma.

**ALMACENADO.** Después de Envasado el producto se procede a depositarlos en bolsas de veinticuatro unidades para luego colocarlas en los anaqueles.

Este proceso puede ser descrito también a través del diagrama de flujo de procesos, el cual se utiliza también como una herramienta para la mejora y optimización de los procesos productivos cuando se busca reducir el tiempo de producción, operaciones, demoras o traslados de material innecesarias. Los símbolos utilizados para este tipo de diagrama según la ISO (Organización Internacional de Estándares) son los siguientes:

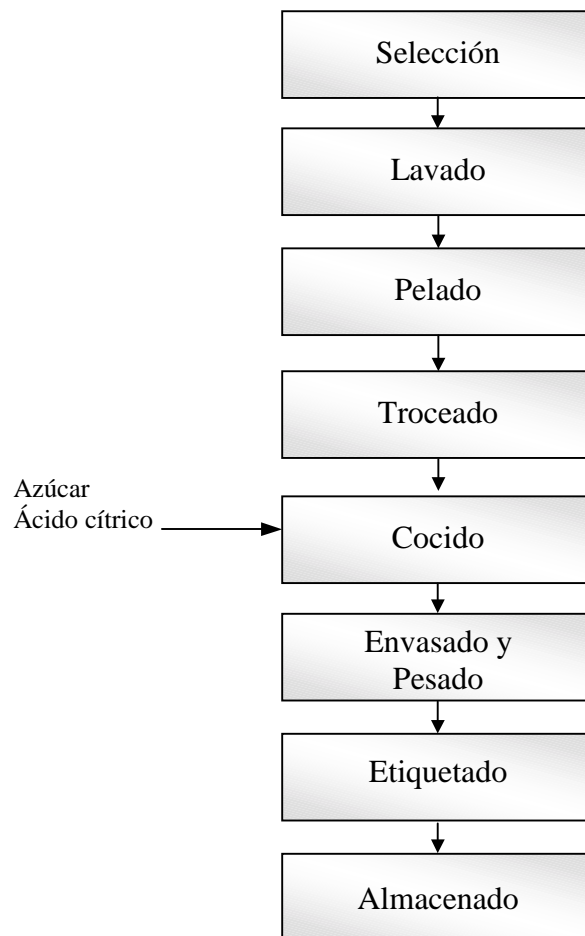
<b>Símbolos ISO para diagramas de flujo de procesos</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
	Operación: Cualquier actividad en el proceso que conlleve una transformación de los materiales.
	Transporte: manejo de los materiales que implique un traslado de material una distancia mayor de 1.5 m
	Inspección: actividad que requiere la comprobación de un proceso anterior.
	Almacenamiento
	Retraso o demora: cualquier parte del proceso que ocupe tiempo de manera improductiva
	Operación e inspección: Operación que requiere inspección constante durante la tarea.





### B.1.5 Proceso de Producción de las Jaleas

El procedimiento para la elaboración de Jaleas tradicionales es el siguiente:



**Figura B.1.2** Diagrama de bloques del proceso de fabricación de Jaleas Tradicionales.

**SELECCIÓN.** La fruta es seleccionada, rechazando aquella que se encuentre no madura, con defectos o con podredumbre.

**LAVADO.** Esta operación se debe realizar cuidadosamente, lavando las frutas con abundante agua y dejando escurrir el exceso de agua.

**PELADO.** Se le quita toda la cáscara externa a la fruta y se deja sólo la pulpa.

**TROCEADO.** Se corta la fruta en mitades o cuartos, dependiendo del tamaño.

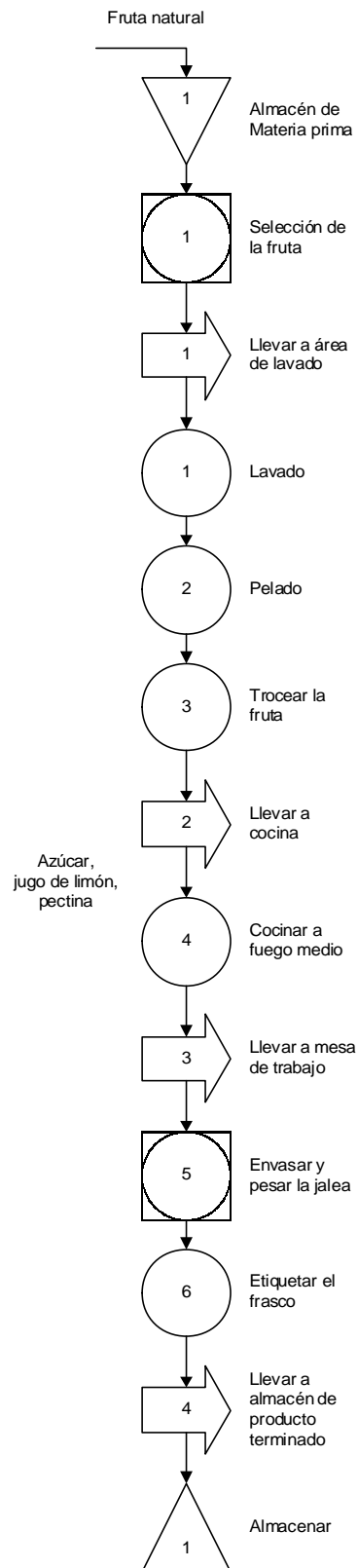
**COCIDO.** Se cocina la fruta a fuego medio adicionándole el azúcar y el jugo de limón. Se puede adicionar pectina como gelificante, a razón de 0.5% del peso total esperado de la mezcla. Se revuelve el producto frecuentemente con una cuchara de madera para evitar que se pegue en el fondo de la olla y se quemé.

**ENVASADO Y PESADO.** Se pone la mezcla en los frascos, cuidando de llenar hasta el borde, se pesan en una báscula y se cierran poniéndolos con la tapa hacia abajo, dejando enfriar.

**ETIQUETADO.** Posteriormente se limpian los frascos y se sellan las tapas con cinta adhesiva y se les adhiere la etiqueta.

**ALMACENADO.** Después de Envasado el producto se procede a depositarlos en bolsas de veinticuatro unidades para luego colocarlas en los anaqueles.

El diagrama de flujo de proceso respectivo es el siguiente:





**Planificación de la**  
**PRODUCCIÓN**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## B.2 Planificación de la Producción

Para planificar adecuadamente la producción durante un período determinado, ya sea un mes, un semestre, un año, etc., se requiere definir en primer lugar, las políticas siguientes:

- ✓ **Días y horas hábiles durante el período.**
- ✓ **Políticas de venta.**
- ✓ **Políticas de inventario del producto terminado.**

La definición de estas políticas concierne al productor, pues depende en gran parte de su capacidad económica y de los resultados que desea. Sin embargo, los siguientes apartados pueden ser útiles para definir políticas apropiadas.

### B.2.1 Días y Horas Hábiles Durante el Período

Una base de partida para especificar los días hábiles puede ser la que se utiliza actualmente en la empresa, luego se puede acondicionar a la capacidad económica de la empresa para el pago de salarios. El modelo más común es la semana de 5 días, pero también la de 5 ½ días.

Luego debe establecerse el rango de días hábiles, por ejemplo: de Lunes a Viernes.

También debe considerarse si se observarán los días festivos. Por ejemplo: Asueto del día del Trabajo, fiesta de independencia, Navidad, Año Nuevo, etc.

Ahora bien, pueden calcularse los días hábiles con la fórmula siguiente:

$$dh = dp - dl - df$$

Donde:

$dh$  es el número de días hábiles.

$dp$  es el número de días comprendido desde el principio del período al final del mismo, por ejemplo: si el período es un año no bisiesto,  $dp=365$ .

$dl$  es el número de días “libres” o bien cuando no se trabaja durante el período, como los fines de semana.

$df$  es el total de días festivos, si se consideran. Debe tenerse cuidado de que cuando se solapa un día festivo con un día libre, sólo se debe considerar uno de ellos en la cuenta, así: si el 15 de Septiembre cae Domingo, sólo se considera un día (en el caso de que no se trabaje en domingo ni en día de independencia).

Es ventajoso auxiliarse de un calendario de pared al realizar este cálculo.

Para determinar las horas hábiles de trabajo se sigue el mismo criterio de conveniencia para el propietario de la empresa, y a la vez es una ventaja, pues la experiencia es un gran aliado en este caso. Se suele proponer un horario normal de 8 horas diarias, con un intermedio para la comida de 30 minutos y lapsos de descanso cada 2 horas de 10 minutos para un desempeño adecuado del operario.

Supóngase que la empresa ocupa actualmente 5 días hábiles para trabajar a la semana, pero trabaja 10 horas al día. Este puede considerarse el punto de partida para establecer los días y horas hábiles de trabajo.

Para ejemplificar, el período de operación será de 3 meses, de Enero a Marzo. Enero trae 31 días, Febrero 28 y Marzo 31; Enero trae 5 sábados y domingos, Febrero trae 4 y Marzo 4 también. No hay días libres ni festivos en este período. Aplicando la fórmula para el cálculo de días hábiles tenemos:

$$dh = dp - dl - df$$

$$dp = 31 + 28 + 31 = 90 \text{ días del período}$$

$$dl = 5*2 + 4*2 + 4*2 = 26 \text{ sábados y domingos del período que no se trabajan}$$

$$df = 0 \text{ días festivos considerados}$$

$$dh = 90 - 26 - 0 = 64 \text{ días hábiles}$$

El horario será el mismo, 10 horas al día, con lapso de ½ hora para el almuerzo y un descanso en la tarde de ¼ hora.

## B.2.2 Política de Venta

La política de ventas consiste en el máximo número de días hábiles a considerar para entregar el producto al cliente sin incurrir en acumulación en bodega de producto terminado y que permita rotar<sup>2</sup> apropiadamente el inventario.

El establecimiento de esta política depende de la capacidad de la bodega, el grado en que los productos pueden mantenerse en buenas condiciones, los requerimientos de los clientes y el ritmo de producción de la fábrica. Realizar este cálculo puede resultar

---

<sup>2</sup> Una de las actividades del inventariado, consiste en retirar el producto que caduco en bodega o anaquel y colocar el producto más reciente.

---

abrumador, así que con frecuencia se recurre a la experiencia propia o la de empresas similares.

Siguiendo el ejemplo anterior, se establecerá en 2 días el máximo número de días hábiles para entregar el producto al cliente. La experiencia posterior indicará si es permisible otorgar más tiempo para la entrega.

### **B.2.3 Política de Inventario de Producto Terminado**

Esta consiste en determinar la cantidad de producto terminado mínimo equivalente al tiempo que se requiere para producirlo y que permita mantener un margen de inventario a fin de prevenir cualquier eventualidad.

Así, por ejemplo; si se establece una política de 3 días, esto significa que al fin de cada subperíodo deberá haber un excedente de producto en bodega equivalente a lo producido en 3 días.

Establecer la política de inventario de producto terminado depende de aspectos similares a los de la política de ventas, y también otros, tales como los métodos de almacenamiento, las condiciones del almacén y los requerimientos de la demanda.

### **B.2.4 Pronóstico de Ventas**

El pronóstico de ventas es el volumen de producto que se espera vender en el futuro cercano. Este dato es un valor que puede variar a lo largo del tiempo o mantenerse



constante, todo dependiendo de las características del mercado al cual se dirige el producto.

El método propuesto es llevar un registro histórico de las ventas realizadas en los meses del año anterior de cada uno de los productos, y utilizarlo como bases de pronóstico para el año posterior. El resultado de los datos estimados de ventas se anotará en un formato como el que se muestra en la tabla B-2.1, éste será elaborado por el encargado de comercialización. La cantidad de meses o periodos que participan en el registro histórico será de doce meses atrás o más del que se quiere pronosticar.

<b>Tabla B-2.1 Pronóstico de Ventas</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA			
PRONOSTICO DE UNIDADES VENDIDAS			
<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRODUCTO 1 (CANTIDAD)</b>	<b>PRODUCTO 2 (CANTIDAD)</b>	<b>PRODUCTO n (CANTIDAD)</b>
<b>MESES</b>			
Enero			
Febrero			
...			

Suponiendo que se trabajará durante 3 meses, de Enero a Marzo para producir Dulce tipo A, Conserva tipo B y Jalea tipo C, se complementa la tabla de la siguiente manera:

- a. Para los tres meses se elaborarán 200 Lb de Dulce A, cada mes.
- b. Asimismo, se elaborarán 150 Lb de Conserva B, cada mes
- c. Se elaborarán 100 Lb de Jalea C, cada mes.

<b>PRODUCTOS</b> <b>MESES</b>	<b>DULCE A</b>	<b>CONSERVA B</b>	<b>JALEA C</b>
Enero	200	150	100
Febrero	200	150	100
Marzo	200	150	100

### B.2.5 Stock

Luego de determinar las políticas anteriormente explicadas, se debe calcular el Stock, es decir, el inventario de productos en bodega para cada período (mes, quincena, semana, etc.). La fórmula para determinar el stock es:

$$S = \frac{V_s \times p}{d}$$

$S$  es el stock, representado por la cantidad de producto en inventario (libras, toneladas, botellas, galones, etc).

$V_s$  es la cantidad de producto que se espera vender el siguiente período al que se está calculando el stock.

$p$  es la política de inventarios, es decir, cuántos días se mantendrá el inventario en bodega antes de despacharlo.

$d$  es el número de días hábiles del período que se está calculando.

Debe notarse que ha de calcularse el stock individualmente para cada producto.

También, se considera el Stock igual a cero para el principio de las operaciones de la fábrica.

Con las políticas anteriormente establecidas, y la fórmula para el cálculo del Stock, se calculará el stock para el período, para cada producto de la siguiente manera:

Producto	Dulce	Conserva	Jalea
Stock Enero*	0.0	0.0	0.0
Ventas Febrero	200	150	100
Días hábiles Febrero	28 - 4 - 4 = 20		
Stock Febrero	200x3/20 = 30.0	150x3/20 = 22.5	100x3/20 = 15.0
Días hábiles Marzo	31 - 4 - 4 = 23		
Stock Marzo	200x3/23 = 26.1	150x3/23 = 19.6	100x3/23 = 13.0
Días hábiles Abril **	30 - 5 - 4 = 21		
Stock Abril	200x3/21 = 28.6	150x3/21 = 21.4	100x3/21 = 14.3
* El Stock al inicio de operaciones es cero.			
** Necesario para calcular producción de marzo, en el siguiente apartado			

## B.2.6 Producción

El pronóstico de producción sirve para determinar la cantidad de producto que es necesario haber elaborado para cubrir el volumen del pronóstico de ventas. La fórmula es la siguiente:

$$P = V + S - I_i$$

$P$  es la cantidad de producto elaborada en el período.

$V$  es la cantidad de producto que se venderá en ese período.

$I_i$  es el inventario al principio del período, es decir el Stock calculado para el siguiente período.

Para determinar el pronóstico de ventas se utiliza una hoja de cálculo en forma de tabla, en donde se va calculando cada valor a medida que se calcule el valor anterior. La figura siguiente muestra dicha hoja de cálculo, en donde se utilizan las fórmulas anteriores:

	d	e	f	
	Período	Stock	Producción	Ventas
a	1	$S1=0$	$P= V1 + S2$	$V1$
b	2	$S2= V1*p/d2$	$P= V2+ S3 - S2$	$V2$
c	3	$S3= V2*p/d3$	$P= V2+ S4 - S3$	$V3$
d	...	...	...	...

Los datos de stock obtenidos anteriormente servirán para calcular el volumen de producción necesario para cubrir las ventas esperadas. Esto se calculará utilizando la fórmula y apoyándose de la hoja de cálculo. Esto se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Producción A, Enero} = \text{Ventas A, Enero} + \text{Stock A, Febrero} = 200 + 30 = 230$$

$$\text{Producción B, Enero} = \text{Ventas B, Enero} + \text{Stock B, Febrero} = 150 + 22.5 = 170.5$$

$$\text{Producción C, Enero} = \text{Ventas C, Enero} + \text{Stock C, Febrero} = 100 + 15 = 115$$

$$\begin{aligned} \text{Producción A, Febrero} &= \text{Ventas A, Febrero} + \text{Stock A, Marzo} - \text{Stock A, Febrero} \\ &= 200 + 26.1 - 30 = 196.1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producción B, Febrero} &= \text{Ventas B, Febrero} + \text{Stock B, Marzo} - \text{Stock B, Febrero} \\ &= 150 + 19.6 - 22.5 = 147.1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producción C, Febrero} &= \text{Ventas C, Febrero} + \text{Stock C, Marzo} - \text{Stock C, Febrero} \\ &= 100 + 13 - 15 = 98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producción A, Marzo} &= \text{Ventas A, Marzo} + \text{Stock A, Abril} - \text{Stock A, Marzo} \\ &= 200 + 28.6 - 26.1 = 202.5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producción B, Marzo} &= \text{Ventas B, Marzo} + \text{Stock B, Abril} - \text{Stock B, Marzo} \\ &= 150 + 21.4 - 19.1 = 152.3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Producción C, Marzo} &= \text{Ventas C, Marzo} + \text{Stock C, Abril} - \text{Stock C, Marzo} \\ &= 100 + 14.3 - 13 = 101.3 \end{aligned}$$

Productos Meses	STOCK			PRODUCCIÓN			VENTAS		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Enero	0	0	0	230	170.5	115	200	150	100
Febrero	30.0	22.5	15.0	196.1	147.1	98	200	150	100
Marzo	26.1	19.6	13.0	202.5	152.3	101.3	200	150	100

La información de esta tabla es muy valiosa, servirá para establecer cuánto se deberá producir a fin de lograr las ventas que se planearon.

Ahora se procederá a elaborar el balance de materiales que permitirá establecer las cantidades de materiales necesarias para conseguir la producción planeada anteriormente.

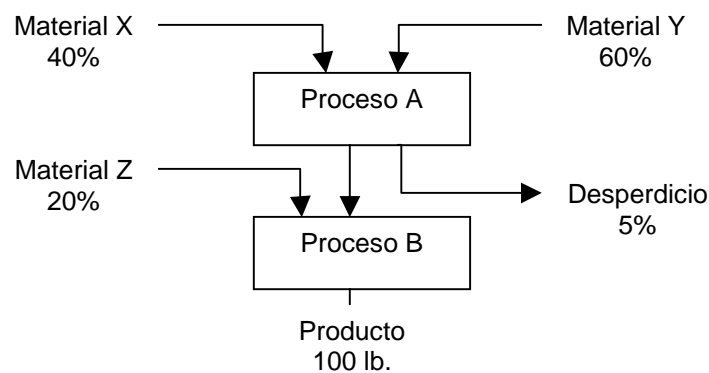
## B.2.7 Balance de Materiales

El cálculo del pronóstico de producción para cada producto servirá ahora para determinar el balance de materiales. El balance de materiales es un método para determinar los requerimientos de materiales, materias primas e insumos requeridos para elaborar una cantidad determinada de productos. Para ello debe tenerse claro cómo va transformándose e incorporándose la materia prima, insumos y materiales durante el proceso, información que ofrece el diagrama de flujo de procesos. Además, es necesario

conocer vaticinar acerca de los desperdicios que se dan obligadamente en distintas partes del proceso.

El balance de materiales empieza determinando una cantidad de producto que se espera obtener al final del proceso. Debería ser una cantidad pequeña, pero significativa, que pueda reproducirse a volúmenes mayores. Por ejemplo: 10 litros, 25 galones, 5 libras, 50 unidades, etc.

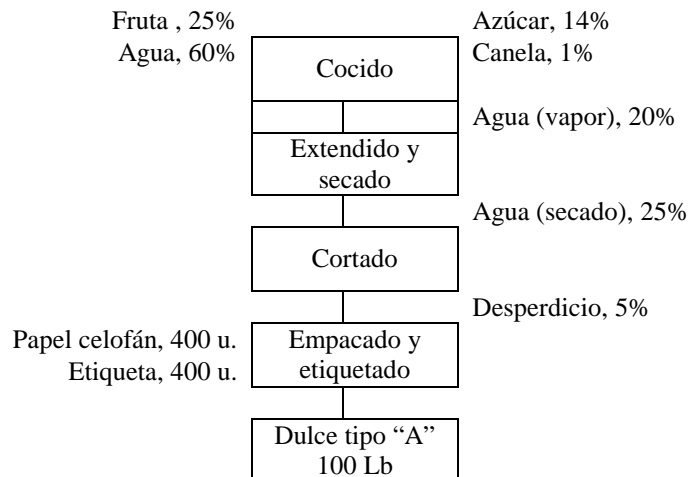
El siguiente diagrama ejemplifica este balance:



El cálculo se realiza hacia atrás, es decir, desde el producto hacia los materiales componentes. Se requiere conocer los porcentajes de cada material que entra en el proceso y de los desperdicios.

Para el ejemplo del gráfico el proceso de balanceo para elaborar Dulces Tipo “A”, Conservas tipo “B” y Jaleas Tipo “C”, se hará de la siguiente manera:

El balance para Dulces tipo “A” y Conservas tipo “B”, se realizará sobre una base de producción de 100 Lb de producto terminado. Las proporciones indicadas de materiales son sólo con fines ilustrativos y no deberán considerarse jamás como datos reales.

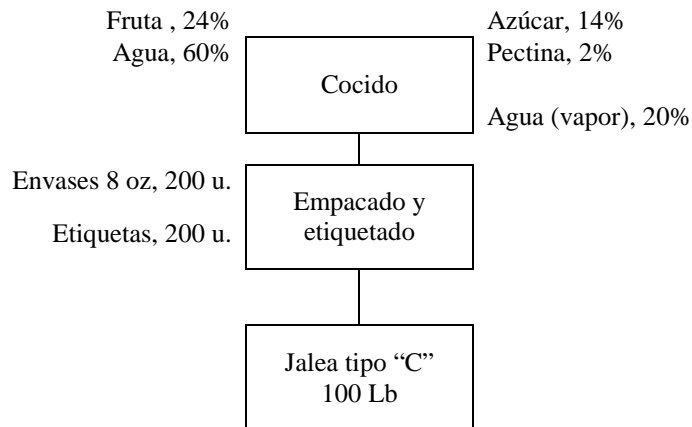


En “empacado y etiquetado” se han de empacar y etiquetar 100 Lb de dulces. Pero por cada libra de dulce, hay cuatro unidades de 4 onzas, tal como se especificó en el diseño del producto; esto es,  $100\text{Lb} \times 4\text{u/Lb} = 400$  unidades. Cada unidad requiere un empaque y una etiqueta. Se supone un desperdicio de etiquetas y de empaques insignificante.

- En el cortado se produce un desperdicio de 5%, esto es  $0.05 \times 100 \text{ Lb} = 5 \text{ Lb}$ .
- Lo anterior indica que debe entrar en cortado  $100 \text{ Lb} / (1 - 0.05) = 105.3 \text{ Lb}$
- En el “extendido y secado” debe haber producido  $105.3 / 0.75 = 140.8 \text{ Lb}$ , es decir 25% extra, debido a la evaporación del agua.
- Como se reduce el volumen del producto en 25%, debido a la evaporación del agua, esto es  $0.25 \times 140.8 \text{ Lb} = 35.1 \text{ Lb}$  por evaporación

- Durante el “cocido”, también hay otra evaporación del agua en un 20%, por lo que en esta etapa deben ingresar  $140.8/(100\%-20\%) = 175.4$  Lb
- La evaporación de agua en esta parte es de  $175.4 \text{ Lb} \times 0.20 = 35.1$  Lb
- Las cantidades de fruta necesaria es pues:  $175.4 \text{ Lb} \times 0.25 = 43.9$  Lb
- El azúcar necesaria es:  $175.4 \text{ Lb} \times 0.14 = 24.6$  Lb
- La cantidad de canela será:  $175.4 \text{ Lb} \times 0.01 = 1.8$  Lb
- El agua que se utilizará es:  $175.4 \text{ Lb} \times 0.6 = 105.3$  Lb, unos 12 galones

El Balance de materiales para la Jalea tipo “C” se realizará de igual manera, sobre una base de producción de 100 Lb de producto terminado:



En el “empacado y etiquetado” se han de empacar y etiquetar 100 Lb de jalea. Siguiendo la lógica anterior, de cada libra de jalea producida, hay dos unidades de 8 onzas, tal como se especificó en el diseño del producto; esto es,  $100\text{Lb} \times 2\text{u/Lb} = 200$  unidades.



Cada unidad requiere un empaque y una etiqueta. Se supone un desperdicio de etiquetas y de empaques insignificante.

- Durante el “cocido”, hay una evaporación del agua en un 20%, por lo que en esta etapa deben ingresar  $100 \text{ Lb}/(100\%-20\%) = 125 \text{ Lb}$
- La evaporación de agua en esta parte es de  $125 \text{ Lb} \times 0.20 = 20 \text{ Lb}$
- Las cantidades de fruta necesaria es pues:  $125 \text{ Lb} \times 0.24 = 30 \text{ Lb}$
- El azúcar necesaria es:  $125 \text{ Lb} \times 0.14 = 17.5 \text{ Lb}$
- La cantidad de pectina será:  $125 \text{ Lb} \times 0.02 = 2.5 \text{ Lb}$
- El agua que se utilizará es:  $125 \text{ Lb} \times 0.6 = 75 \text{ Lb}$ , aproximadamente 9 galones

Para tener una idea más clara se pueden resumir en una tabla estos resultados:

<b>Materiales necesarios para elaborar 100 Lb de productos A, B y C</b>			
<b>Material</b>	<b>Dulce A</b>	<b>Conserva B</b>	<b>Jalea C</b>
Agua	12 galones	12 galones	9 galones
Azúcar	24.6 Libras	24.6 Libras	17.5 Libras
Canela	1.8 Libras	1.8 Libras	-
Fruta	43.9 Libras	43.9 Libras	30 Libras
Pectina	-	-	2.5 Libras
Celofán	400 unidades	400 unidades	-
Envase 8 oz	-	-	200 unidades
Etiquetas	400 unidades	400 unidades	200 unidades

## B.2.8 Requerimiento de Materia Prima

Los requerimientos de materia prima deben realizarse tomando en cuenta la demanda a cubrir por la empresa y se establece mediante el Balance de Materiales.

Con la información del ejemplo anterior, podemos ahora saber los materiales necesarios para elaborar cada producto para el período de producción que se planeó con anterioridad.

Se elaborará una tabla de requerimientos por cada material, de la siguiente manera:

Requerimientos de Agua						
Mes	A (12 gal / 100 Lb)		B (12 gal / 100 Lb)		C (9 gal / 100 Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	27.6	170.5	20.46	115	10.35
Febrero	196.1	23.532	147.1	17.652	98	8.82
Marzo	202.5	24.3	152.3	18.276	101.3	9.117

Explicando los cálculos, por ejemplo, para Enero: Para elaborar 230 Lb de Dulce, se multiplica esto por 12 gal y luego se divide por 100 Lb.

Requerimientos de Azúcar						
Mes	A (24.6 Lb / 100 Lb)		B (24.6 Lb / 100 Lb)		C (17.5 Lb / 100 Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	56.58	170.5	41.943	115	20.125
Febrero	196.1	48.2406	147.1	36.1866	98	17.15
Marzo	202.5	49.815	152.3	37.4658	101.3	17.7275

Requerimientos de Canela						
Mes	A (1.8 Lb / 100 Lb)		B(1.8 Lb / 100 Lb)		C (--)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	4.14	170.5	3.069	115	--
Febrero	196.1	3.5298	147.1	2.6478	98	--
Marzo	202.5	3.645	152.3	2.7414	101.3	--

Requerimientos de Fruta						
Mes	A (43.9 Lb / 100 Lb)		B (43.9 Lb / 100 Lb)		C (30 Lb/ 100Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	100.97	170.5	74.8495	115	34.5
Febrero	196.1	86.0879	147.1	64.5769	98	29.4
Marzo	202.5	88.8975	152.3	66.8597	101.3	30.39

Requerimientos de Pectina						
Mes	A (--)		B (--)		C (2.5 Lb/ 100Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	--	170.5	--	115	2.875
Febrero	196.1	--	147.1	--	98	2.45
Marzo	202.5	--	152.3	--	101.3	2.5325

Requerimientos de Papel Celofan						
Mes	A (400 u / 100 Lb)		B (400 u / 100 Lb)		C (--)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	920	170.5	682	115	--
Febrero	196.1	784.4	147.1	588.4	98	--
Marzo	202.5	810	152.3	609.2	101.3	--

Requerimientos de Envases de 8 onzas						
Mes	A (--)		B (--)		C (200 u / 100Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	--	170.5	--	115	230
Febrero	196.1	--	147.1	--	98	196
Marzo	202.5	--	152.3	--	101.3	202.6

Requerimientos de Etiquetas						
Mes	A (43.9 Lb / 100 Lb)		B (43.9 Lb / 100 Lb)		C (30 Lb/ 100Lb)	
	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.	Elaborar	Requer.
Enero	230	920	170.5	682	115	230
Febrero	196.1	784.4	147.1	588.4	98	196
Marzo	202.5	810	152.3	609.2	101.3	202.6

Estas últimas tablas representan el requerimiento de todos los materiales necesarios para la producción de los tres productos que se planeó elaborar.

## B.2.9 Requerimiento de Mano de Obra

Los encargados de la planificación deben de estar pendientes con respecto a la disponibilidad de la mano de obra, o sea; el conocer cuantos están incapacitados, cuantos con permiso y cuantos están con disponibilidad de planeárseles sus horas-hombres. Se

desglosan las operaciones de todos los productos a los cuales se les calcula las horas-hombre requeridas para su manufactura. Luego, se toma la primera operación del primer producto y se mide el tiempo que el operario tarda en efectuarla y luego se multiplica por la cantidad de veces que se repite en un mes para obtener el total de horas-hombre que consumirá esa operación para ese producto en todo el mes y para todos los obreros. Esto se calcula así:

$$Hho = to \times Qo$$

Donde:  $Hho$  son las horas hombre por operación,  $to$  es el tiempo de operación y  $Qo$  es la cantidad de veces que se repite la operación al mes (en base al pronóstico).

Es de recordar, que para la realización de estos cálculos se deben de tener parámetros de medida para determinar el tiempo de duración de las operaciones.

### B.2.10 Requerimiento de Maquinaria y Equipo

Los responsables de la planificación deben estar pendientes con respecto a la disponibilidad de maquinaria y equipo de la empresa. El calculo para la requisición de maquinaria y equipo puede calcularse con la siguiente formula:

$$R_{h-m} = H_{m-p} \times Q_{p-m}$$

Donde:  $R_{h-m}$  es la requisición hora – maquina,  $H_{m-p}$  es la hora maquina por producto y  $Q_{p-m}$  es cantidad de producto planeado por mes.

### B.2.11 Presupuesto del Plan de Producción

Los responsables del sistema de costos, deberán brindar información a la unidad de planificación referente al costo unitario de fabricación del producto a planificarle el presupuesto. Este presupuesto se calcula multiplicando el costo unitario de producción del producto, por el volumen del producto planificado para ese período, así:

$$P = C_{uf} \times V_{pp}$$

Donde:  $P$  es el presupuesto,  $C_{uf}$  es el costo unitario de fabricación y  $V_{pp}$  es el volumen de producción pronosticada.



**Control de**  
**CALIDAD**

Empresas Productoras  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

### **B.3 Control de Calidad**

La calidad se puede definir como el conjunto de atributos o características que identifica la naturaleza de un determinado bien o servicio. Esto significa que la calidad no es sinónimo de buena calidad como muchas veces se aplica. La calidad es simplemente eso, una calidad, sin adjetivos, es un conjunto de características que es necesario definir con mayor precisión al describir un determinado producto o servicio.

La determinación de la calidad es un proceso tan importante como la buena preparación del alimento mismo. Para hacerlo es necesario contar con un sistema, con una metodología definida y sistemática. La mejor forma de hacerlo es producir en calidad, es decir, aplicar los conceptos de la buena calidad a todos y cada uno de los pasos que conforman el proceso del producto terminado. Para tales razones, es necesario que la calidad sea unos conceptos internalizado de manera de producir siempre bienes que sean aceptables para los consumidores, es decir, que tengan la demanda que se espera por ellos.

El control de calidad debe entenderse como una actividad programada o un sistema completo, con especificaciones escritas y estándares que incluyen revisión de materias primas y otros ingredientes, inspección de puntos críticos de control de proceso, y finalmente revisa el sistema inspeccionando el producto final.

Los principales aspectos que se deben satisfacer con la calidad de los alimentos son: nutricionales, organolépticas, comerciales y de inocuidad. Lo anterior implica que un

producto alimenticio debe ser adecuado para el consumo humano, además de satisfacer las expectativas de los clientes. Esto sitúa al productor en la responsabilidad de proporcionar la especificación correcta del producto.

El comercio mundial de alimentos demanda de la aplicación de procesos de aseguramiento de calidad, los cuales son una mezcla resultante de normativas nacionales con las exigencias del importador de los productos, los niveles de rigurosidad varían de nación a nación, especialmente con alguna relación de acuerdo a su nivel socio-cultural y económico. Para el caso de las exigencias que impone el mercado estadounidense, la FDA, exige que cualquier alimento importado hacia ese país, sea elaborado bajo el sistema de Calidad HACCP. En tal sentido las empresas que deseen exportar productos a ese mercado deben implantar dentro de su sistema de calidad los lineamientos que impone tal sistema.

Algunas instituciones<sup>3</sup> que intervienen en la regulación de alimentos y particularmente relacionándolos con los requerimientos de exportación se detallan a continuación.

### B.3.1 Codex Alimentarius

A finales del siglo 19 los austriacos comenzaron a establecer normas para una gran variedad de alimentos, al cual denominaron CODEX ALIMENTARIUS austriaco, nombre genérico que actualmente ostento la organización: El CODEX ALIMENTARIUS, o código alimentario, el cual se ha convertido en un punto de referencia mundial de gran



trascendencia para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional. Su repercusión sobre el modo de pensar de quienes intervienen en la producción y elaboración de alimentos y quienes los consumen ha sido enorme. Su influencia se extiende a todos los continentes y su contribución a la protección de la salud de los consumidores y a la garantía de unas prácticas equitativas en el comercio alimentario es incalculable.

En los Principios Generales del CODEX ALIMENTARIUS se declara lo siguiente: “El objeto de la publicación del CODEX ALIMENTARIUS es que sirva de guía y fomente la elaboración y el establecimiento de definiciones y requisitos aplicables a los alimentos para facilitar su armonización y, de esta forma, facilitar el comercio internacional”. Por lo tanto a nivel mundial el CODEX ALIMENTARIUS ofrece una base sólida para el establecimiento de programas de reconocimiento mutuo y programas equivalentes de control de alimentos que faciliten el comercio internacional de los mismos. El CODEX ALIMENTARIUS es de 1994 el organismo internacional de referencia en materia de alimentos para la Organización Mundial del Comercio. El CODEX ALIMENTARIUS establece que: “Todos los consumidores tienen derecho a alimentos inocuos y a estar protegidos de prácticas comerciales deshonestas”. Lo que se le procura garantizar al consumidor es: *inocuidad*: sin efectos nocivos para la salud, *genuidad*: consumir el producto que se anuncia o promociona y *nutrición*: ingerir solo aquellos principios que se declaran en el producto.

---

<sup>3</sup> Ver en Anexo 5, Información adicional sobre el CODEX ALIMENTARIUS, FDA, BMP y HACCP.

### B.3.2 FDA (Food and Drug Administration / Administración de Alimentos y Fármacos)

Esta forma parte del Departamento de Salud y Servicios Humanos está encargada de supervisar todos los alimentos nacionales e importados que se vendan mediante el comercio entre estados. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)/Good Manufacturing Practice (GMP), son regulaciones publicadas por la Administración de Alimentos y Drogas (FDA) para proveer los criterios de conformidad con el Acta Federal sobre alimentos, drogas y cosméticos (FD&C ACT), requiriendo que todos los alimentos de consumo humano estén libres de toda adulteración. Cada sector de la industria de alimentos debe proporcionar las condiciones necesarias para proteger los alimentos mientras esté bajo su control. Tradicionalmente, esto ha sido cumplido a través de la aplicación de los BPM. El correcto desarrollo de las BPM en una industria que quiera penetrar en el mercado estadounidense incrementa aceleradamente su oportunidad.

### B.3.3 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points / Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)

Tendiente al combate de los posibles factores de riesgo relacionados con ingredientes, procesos y productos antes de que ocurran, y así poder garantizar la inocuidad de los productos alimenticios, una compañía (Pillsbury) introdujo y adoptó el sistema de HACCP para garantizar la inocuidad de los alimentos a la vez que reducía la inspección

y ensayos del producto final. Pillsbury presentó el sistema HACCP en 1971 en una conferencia sobre inocuidad de alimentos en los Estados Unidos y que, después, sirvió como base a la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para desarrollar normas legales para la producción de alimentos.

El sistema HACCP tiene el objetivo de identificar los peligros relacionados a la inocuidad para el consumidor que pueden ocurrir en una línea de producción, estableciendo procesos de control para garantizar un producto inocuo al consumidor.

### ↳ Principios del HACCP

El sistema HACCP consta de siete principios, que describen cómo establecer, implementar y mantener un plan HACCP para la operación bajo estudio.

**Principio 1.** Realizar un análisis de peligros. Identificar los posibles peligros relacionados con todas las etapas de producción, mediante la utilización de un diagrama de flujo de todas las etapas del proceso. Evaluar la probabilidad de que surjan peligros e identificar las medidas preventivas para su control.

**Principio 2.** Identificar/determinar los puntos críticos de control. Determinar los puntos, procedimientos o pasos operacionales que pueden controlarse para eliminar los peligros o minimizar la probabilidad de que ocurran, o reducir los peligros a un nivel aceptable.

**Principio 3.** Establecer límites críticos (niveles objetivo y tolerancias) que tienen que cumplirse para garantizar que los puntos críticos de control están controlados. Deben

incluir un parámetro medible y también pueden ser conocidos como la tolerancia absoluta o límite de seguridad de los puntos críticos de control.

**Principio 4.** Establecer un sistema de vigilancia del control de los puntos críticos de control mediante pruebas u observaciones programadas.

**Principio 5.** Establecer las acciones correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado punto crítico de control no está controlado . Se debe especificar los procedimientos para las acciones correctivas y las responsabilidades para su implementación.

**Principio 6.** Establecer procedimientos de comprobación, para confirmar que el sistema de HACCP funciona eficazmente. Se debe desarrollar procedimientos de verificación para mantener el sistema HACCP y asegurar que sigue funcionando eficazmente.

**Principio 7.** Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y registros apropiados para la aplicación de estos principios. Se debe mantener registros para demostrar que el sistema HACCP está funcionando bajo control y que se ha aplicado la acción correctiva apropiada ante cualquier desviación con respecto a los Límites Críticos.

El HACCP no es un sistema autónomo. Las buenas prácticas de higiene y otros requisitos previos para el procesado de los alimentos, así como un firme compromiso de la dirección, también son necesarios. El HACCP no es sustituto de éstos. La formación es otro requisito esencial para un sistema HACCP satisfactorio. Como una ayuda para

desarrollar un programa de formación específico para apoyar un plan HACCP, deberían prepararse procedimientos e instrucciones de trabajo que definan las tareas del personal que opera cada punto de control crítico.

### B.3.4 Principios Generales sobre Higiene de los Alimentos

El procesamiento de alimentos es una actividad bastante especial, ya que el consumidor hace fe de los procesadores sobre las condiciones en que el producto fue manipulado y procesado. Por lo tanto la confianza del consumidor y la aceptación de los productos alimenticios elaborados son algunas de las razones por las cuales la actividad puede prosperar.

Para lograr un producto seguro y confiable, es necesario realizar un programa de limpieza, donde el objetivo principal es eliminar toda la suciedad, y luego, por medio de la sanitización realizada sobre la superficie limpia, disminuir la actividad microbiana, asegurando la destrucción de los organismos patógenos que puedan estar presentes.



#### **LIMPIEZA**

Para realizar con éxito un programa de limpieza se deben considerar al menos los siguientes aspectos:

- Existencia de un adecuado suministro de agua de buena calidad.
- Elección correcta del detergente a usar.

- Aplicación del método de limpieza que más se adapte a las condiciones de la empresa específica.

La clase o tipo de detergente que se emplee está determinado por la naturaleza química de las sustancias que deben ser removidas, los materiales y la construcción de los equipos en el área de limpieza y la clase de técnica usada para llevarla a cabo.

En el caso específico de las empresas procesadores de frutas, la mayor parte de los residuos están compuestos por hidratos de carbono y minerales, la mayoría de ellos son solubles en agua.

### **SANIDAD EN LA PLANTA**

En el concepto de sanidad industrial existe una serie de puntos que se deben tener en cuenta:

- El manejo de la planta implica aseo y adecuada remoción de desperdicios
- Para eliminar roedores es necesario conocer sus hábitos y controlarlos permanentemente, cambiando estructuras y removiendo sus cuevas y sus fuentes de alimento. Se deben atrapar y eliminarlos.
- La eliminación de las plagas de la industria de alimentos, requiere del conocimiento de las infestaciones, su identificación y sus hábitos. Los métodos de control pueden incluir cambios de estructuras, equipos, procesos y el uso adecuado de insecticidas.

- 
- Los microorganismos, cuyo tipo e importancia varía según el producto y el tipo de operación, deben controlarse frecuentemente con cambios de proceso y equipos y limpieza.
  - La construcción y mantención de los edificios y equipos son de gran importancia para la sanidad.
  - Las dependencias de servicio como piezas de estar, guardarropas, lugares para tomar agua, comer y trabajar, deben mantenerse aseadas y bien presentadas, para el confort, salud y seguridad de los trabajadores. De esta manera, el que los trabajadores tengan tales condiciones los mantiene contentos, lo que se refleja en su eficiencia de producción y en la calidad de los productos.

### **HIGIENE PERSONAL**

Los trabajadores deben seguir una serie de normas de higiene, de manera de no contaminar el producto que se está elaborando. Estas son las siguientes:

- Deben lavarse cuidadosamente las manos y uñas antes de cualquier proceso.
- Para entrar a la zona de trabajo deben utilizar ropa adecuada, limpia y un delantal, de manera de aislar su ropa diaria de posible contacto con el producto.
- Deben utilizar gorro, o algún sistema que evita la caída de cabello sobre el producto en preparación.
- En lo posible se recomienda el uso de mascarillas, eliminando así cualquier contaminación por vía oral.

- Cada vez que entran o salen del trabajo, deben ponerse y sacarse el delantal y lavarse las manos cada vez que vuelvan de la sala de proceso.
- Deben mantener la zona de trabajo en condiciones de perfecta limpieza.
- Deben mantener sus uñas cortas y sin barniz, y evitar usar joyas durante su trabajo.



### **DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL ESPACIO**

Uno de los aspectos principales que se deben tener en cuenta cuando se planifica una actividad relativa al procesamiento de alimentos, es que las condiciones ambientales en las cuales se realice sean adecuadas. Muchas de tales condiciones ambientales son el reflejo del sentido común, pero algunas de ellas resultan de un análisis técnico un poco más acabado. En términos generales el recinto en el cual se desarrollarán las actividades de producción debe tener condiciones de fácil limpieza y sanitización. Esto significa que serán preferibles los pisos de hormigón o de baldosas, las paredes pintadas con esmaltes lavables, los cielos rasos simples y fáciles de limpiar. Idealmente debieran ser materiales livianos que no permitan la acumulación de elementos contaminantes como roedores, pájaros, o insectos. Siempre es mejor contar con condiciones de iluminación natural, pero en caso de que ello no sea posible, debiera contarse con una adecuada iluminación artificial. Esta iluminación artificial debiera estar protegida para evitar que puedan caer restos de ampollitas o tubos fluorescentes sobre el alimento que está preparando.

Un aspecto que se debe tener en cuenta es el de la ventilación. El recinto idealmente debiera ser bien ventilado, pero la calidad del aire de ventilación es un requisito a tener



en cuenta. No es posible incorporar aire al recinto si este proviene de un ambiente contaminado por polvo, contaminantes gaseosos tóxicos, aire cargado de aromas extraños, etc. Por otra parte se debe tener presente que cada vez que entra aire a una habitación entrará con ese aire una cantidad importante de microorganismos que pueden ser, dependiendo el origen del aire, de muy variada naturaleza y trascendencia para el ser humano, desde los absolutamente vanales hasta algunos de alta incidencia económica como ciertos hongos causantes de pudriciones.

Es importante contar con servicios básicos de buena calidad, entre los que se deben incluir el agua en primer lugar y luego la energía eléctrica. Cuando se dice de buena calidad se refiere a que los servicios deben ser permanentes y en la cantidad requerida para permitir la incorporación de pequeños elementos eléctricos de gran ayuda a la producción artesanal.

Dentro de los servicios básicos, existe uno que es vital para el adecuado funcionamiento de una instalación de esta naturaleza. Se trata de los servicios higiénicos. Estos servicios que consideran tanto la parte de funciones fisiológicas normales como lo relativo al aseo personal, deben tener condiciones mínimas de funcionamiento que aseguren su uso adecuado. Un aspecto que se debe considerar en este sentido es que ningún servicio higiénico debe tener comunicación directa a la sala de proceso. Esto se debe a que se tiene que evitar que en caso de una inundación del recinto del baño las aguas del piso pasen al recinto de proceso causando una gran contaminación. Por tales razones, es

aconsejable que el servicio higiénico tenga comunicación con el patio y que se encuentre a un nivel más bajo que la sala de proceso.

La sala de proceso debiera estar rodeada, idealmente, por un terreno que no cause contaminaciones. Son fuentes altamente contaminantes, los terrenos desnudos, los acumuladores de basura, los terrenos con vegetación silvestre abundante y descuidada, los recintos de crianza de animales domésticos, los lugares contiguos a fábricas con alto índice de contaminación aérea o acuática.

### ↳ Secciones de la Planta

Aún cuando se trata de una pequeña instalación artesanal, esta infraestructura debe contar con los elementos necesarios para un trabajo ordenado y eficiente.

Los lugares donde se realizan las labores de producción, incluyen diversos procesos, desde la recepción y conservación de materias primas, hasta el almacenamiento de productos terminados.

La idea general para esta propuesta es la existencia de un recinto principal en el cual se desarrollará el proceso de producción desde la recepción hasta el envasado. Rodeando a este recinto principal debiera existir un conjunto de dependencias que puedan acomodarse para prestar los servicios auxiliares que se enumeran a continuación.

En primer lugar sería muy útil la existencia de un pequeño alero tipo galería, a la entrada de la sala principal, donde se pudiera almacenar en forma temporal la materia prima que

fuera llegando al proceso. Este alero serviría para mantener la fruta protegida del sol y además para eliminar aquellas partes de la fruta que no se desea introducir a la sala de proceso por su volumen o por su naturaleza. Sería deseable que este sector de la planta fuera de piso de cemento, pero en caso de no ser posible, cubrir con tableros de madera adecuados.

Otro recinto adicional es uno destinado a bodega de insumos, por una parte y de productos, por otra. Este recinto que puede ser uno solo dividido en dos mediante un cierre transparente de malla, debiera ser de piso de hormigón y paredes impermeables y ojalá resistentes al calor. En él se deberá guardar perfectamente controlado todo el stock de materiales e insumos para la producción y, por supuesto, los envases de producto. Estas bodegas deberán ser de acceso restringido para un mejor control de los materiales.

Por último, en las dependencias adiciones de la planta estarían los servicios higiénicos que deberían cumplir con todos los principios de sanidad e higiene mínimos para este tipo de servicios en una planta de alimentos. Esto incluiría, servicios de agua, urinarios y lavamanos, todos funcionando en buen estado y con los utensilios de complemento necesarios. Entre estos últimos se pueden enumerar los depósitos de jabón, jabón desinfectante, papel higiénico, toallas de papel, etc.

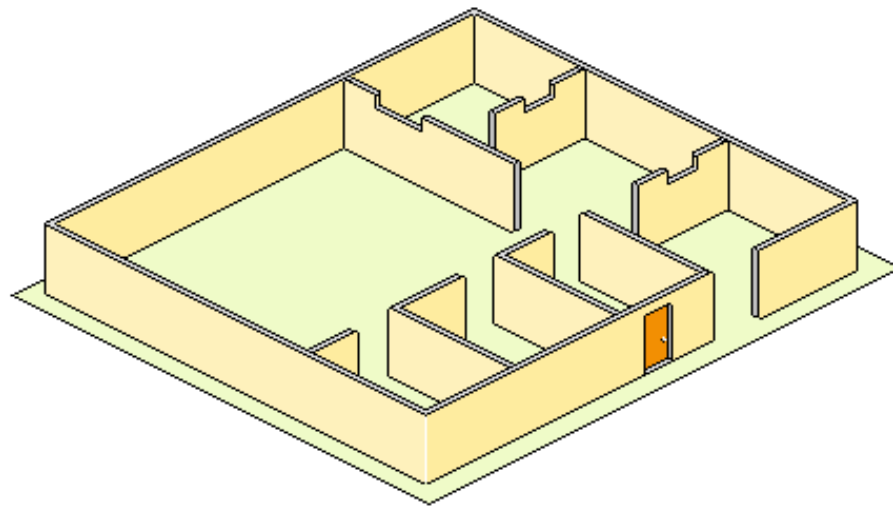
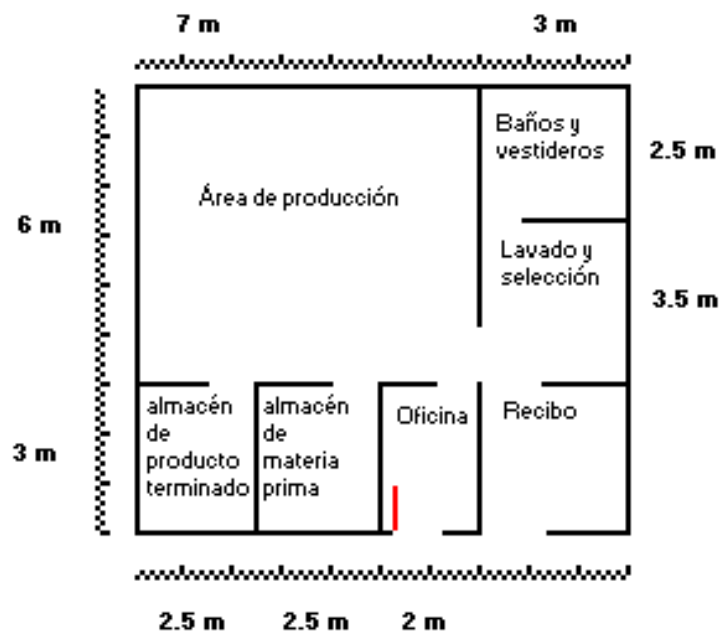
En cuanto a la sala principal, donde se llevarán a cabo los procesos, debe cumplir con las características enumeradas en la descripción general. Además debe contar con una red de agua que permita contar con el fluido en todo momento y en todos los puntos de la sala. Su construcción debe ser de tal clase que permita el lavado de los pisos y su

---

sanitización. El agua de lavado y de proceso de la sala debe ser fácilmente eliminable por las vías normales de evacuación. Es una condición importante que el agua de uso en el proceso como parte del alimento sea de condición de potabilidad adecuada, lo cual se puede conseguir de dos formas generales, mediante el uso de agua potable de la red pública o el uso de agua de pozo profundo potabilizada en la planta.

En cuanto a sus dimensiones, una sala para el procesamiento de este tipo de productos no requiere de un tamaño muy grande, sin embargo, es necesario que el personal que trabaja allí tenga las facilidades mínimas de espacio para realizar las labores en forma expedita y sobre todo segura. Existen varias operaciones que requieren de un cierto nivel de seguridad por la naturaleza misma del trabajo. Es importante que el personal cuente con las condiciones que le aseguren un trabajo de calidad, pues jamás se debe olvidar que lo que allí se procesa es un alimento de consumo humano y no es poco frecuente que operaciones artesanales descuidadas sean la causa de importantes problemas de salud de los consumidores. Por otra parte, es importante tener en cuenta que ciertas operaciones por simples que se vean pueden causar serios daños a los operarios si ellas no se manejan con el cuidado necesario.

En el siguiente esquema se representa la distribución más adecuada para una empresa dedicada a la fabricación de dulces, conservas y jaleas.

**PLANTA**

**Figura B.1** Ejemplo de cómo deberían estar las áreas en una planta procesadora de dulces, conservas y jaleas; para un mejor control de calidad.

### B.3.5 Detalle de los Equipos e Implementos Necesarios para la Planta

A continuación se detalla el equipo necesario para llevar a cabo el procesamiento de los dulces, conservas y jaleas tradicionales: Balanza, Termómetro de acero inoxidable (0 a 150 °C), Olla de aluminio grueso (con capacidad de aprox. 50 lts.), Olla de aluminio grueso (con capacidad de aprox. 10 lts.), Olla de aluminio grueso (con capacidad de aprox. 5 lts.), Tabla de madera para picar (40 x 30 cm), Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa (15-20 cm. x 2 cm.), Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa (10 cm. x 1 cm.), Coladores con malla de aluminio (25-20 cm de diámetro), Bandejas plásticas (40 x 60 x 5 cm.), Balde de plástico (20 lts.), Balde de plástico (10 lts.), Cucharas de acero inoxidable de diferentes tamaños, Cuchara grande de plástico, Cuchara mediana de madera, Cuchara grande de madera, Extractor/separador de pulpa manual, Selladora manual para bolsas plásticas, Cajas plásticas agujereadas para fruta.

#### ↳ Ubicación de equipos

La idea es que el material que entra a la sala de proceso no se acumule en ningún lugar, sino que permanezca en movimiento hasta que sale el producto. Esto es en líneas generales porque existen casos en que se deben preparar productos intermedios a partir de los cuales, en etapas sucesivas, se llega al producto final. En tales casos la acumulación debe realizarse de manera de no producir problemas de contaminación o acumulación de suciedad que pueda atraer microorganismos, los que se desarrollarán muy bien en la mayoría de los residuos de alimentos.

---

En la situación que se presenta que se cuenta con una sala de pequeñas dimensiones, se debe tener mucho cuidado porque no es posible tener la adecuada división entre zona sucia y zona limpia de las plantas industriales medianas y grandes.

En estas pequeñas instalaciones artesanales, dichas áreas tienden a mezclarse y por lo tanto es muy posible que se produzcan contaminaciones de la zona sucia hacia la zona limpia donde se produce el manejo de las pulpas o el envasado.

Una forma de asegurar una relativa limpieza permanente y de minimizar los riesgos de contaminación, es la oportuna eliminación de los residuos, de los restos de fruta que van quedando en las diversas operaciones preliminares. De ser posible estas operaciones que son muy productoras de residuos, como el pelado, el deshojado y otras, debieran realizarse en un recinto especial fuera de la sala de procesos. Pueden realizarse en lo que constituye el alero de recepción, teniendo del cuidado de mantener condiciones adecuadas que eviten cualquier contaminación del material que va al interior, con sustancias extrañas, como tierra, insectos o restos de ellos, restos de la misma u otras plantas.

Es muy importante tener claro que la calidad de la materia prima dependerá en forma importante la calidad del producto final y por esta razón, se debe cuidar de mantener la naturaleza del material que llega a la planta, asumiendo que a su llegada, los atributos del mismo cumplen con los requerimientos para ser transformados en un alimento de consumo humano.

Así, una materia prima que llega para ser procesada, debe mantenerse en buenas condiciones, como ser a la sombra, sin mojarse, en recipientes limpios, donde no sufra maltrato físico, de manera de mantener la condición con que llegó. Por otra parte es importante entender que mientras más corto sea el tiempo que pase desde que llega hasta que es procesada, mejor es la condición de la fruta y otra materia prima presentará frente a las exigencias del proceso y mejor será la calidad del producto final. Las frutas y las hortalizas son materiales altamente sensibles a las condiciones ambientales y es por esto que se hace necesario controlar tales condiciones para evitar cambios importantes en ellas.

La sala de proceso debe entonces tener condiciones adecuadas de ambiente, ventilación y espacio que permita evitar los problemas que se pueden presentar por exceso de temperatura y espacios muy estrechos donde no se puede acceder fácilmente con la limpieza.

### B.3.6 Programa Integral de Control de Calidad

Un programa integral de control de calidad debe realizar una serie de operaciones, los cuales se detallan a continuación:

- Inspección de entrada de insumos para prevenir que materias primas o envases defectuosos lleguen al área de procesamiento.
- Control del proceso.
- Inspección del producto final.



- Vigilancia del producto durante su almacenamiento y distribución. Esta es un área que normalmente se descuida y que puede anular todo el trabajo anterior de control de calidad.

Es importante señalar que para obtener un producto de buena calidad se deben considerar las instrucciones de elaboración para cada producto incluyendo:

- Equipo de procesamiento específico.
  - Temperaturas y tiempos de procesamiento.
  - Materiales de envasado.
  - Límites de peso o volúmenes para envasado.
  - Etiquetado de productos.
- Normas de muestreo y análisis para asegurar que los estándares se satisfacen.
- La planta de producción debe ser inspeccionada a intervalos regulares para asegurar.
  - Buenas prácticas de elaboración y de sanidad.
  - Cumplimiento de las normas de industria
  - Seguridad.
  - Control ambiental.
  - Conservación de energía.

### B.3.7 Definición de Puntos Críticos para el Control de Calidad en la Elaboración de Dulces, Conservas y Jaleas

***Selección de la materia prima recepcionada:*** La fruta destinada a la elaboración de dulces, conservas y jaleas no debe estar demasiado madura, debe estar firme. Así mismo, se debe de llevar un control de la leche que se utilizará en algunos procesos que cumpla con los requisitos mínimos necesarios; igualmente el azúcar, la panela, las semillas, la canela y los colorantes naturales.

***Pelado de la fruta:*** El pelado debe ser realizado de tal modo de no perder demasiada pulpa, ya que esto influiría, significativamente en el rendimiento del producto final.

***Cocimiento:*** En el proceso de cocción de los dulces, conservas y jaleas es de suma importancia llevar un control de temperatura (con el uso de termómetros apropiados) porque de no hacerse puede darse un cocimiento no adecuado y desde aquí el producto ya no cumple con los requisitos deseados. Dicho control se dará mediante una verificación visual al termómetro y llevar una anotación de cada inspección que debe de realizar el operario cada 15 minutos (tiempo adecuado para encontrar variación). Se debe tener en cuenta que un exceso de agua exige un mayor tiempo de cocción, lo cual influencia negativamente la calidad de los productos e implica un aumento de los costos de energía. La falta de agua suficiente trae por el contrario recristalización prematura.

Estos puntos son de observación para conservar la calidad de la mezcla efectuada. Es necesario mantener en ésta etapa del proceso a los operarios consientes de sostener los parámetros exigidos y que es aquí donde ellos forman parte importante, ya que son los que pueden llevar los controles de calidad en forma más efectiva.

**Envasado:** Este deberá realizarse dejando un espacio libre mínimo para producir un vacío y permitir la dilatación del producto a las diferentes temperaturas a que es sometido durante el proceso. El envase debe tener como mínimo un espacio libre neto de 5 mm., después de adicionado el medio de empaque.

**Sellado:** Este es uno de los puntos críticos de mayor importancia, ya que de él depende en gran parte que se obtenga un producto final de buena calidad. En cuanto a los dulces y las conservas se debe de revisar que el empaque no tenga imperfecciones. En cuanto a las jaleas luego del enfriado, se debe revisar que las tapas de los frascos estén en forma cóncava, ya que si éstas están levantadas significa que el frasco no esta bien sellado y el producto por ende no es seguro de ser consumido, ya que esta expuesto a que se contamine con microorganismos, principalmente levaduras y hongos. Esto significa que el producto no puede ser almacenado.

Este sistema de calidad permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos y facilita así mismo la inspección por parte de las autoridades reglamentarias y logra promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

---

Es necesario formar un equipo técnico de calidad, en el cual se deben nombrar los representantes, éstos serán los responsables del funcionamiento y mantenimiento del sistema de calidad. Es necesario también dentro de la organización un responsable de planear, coordinar y controlar las actividades de documentación del Sistema de Calidad.

Es necesario realizar un análisis de los requisitos del sistema de calidad, por lo tanto es preciso una lista de chequeo, para identificar de una forma sencilla y eficaz las áreas que tienen un buen desempeño y cuales necesitan mejorar.

El propósito de esta lista de Chequeo es que en el área de producción y almacenamiento tanto de materias primas y de productos terminados, puedan mejorar sus condiciones y de esta manera las empresas se encuentren en la capacidad de poder implantar un sistema de calidad basado en el HACCP.

A continuación se presenta un ejemplo de una lista de chequeo:

Lista de Chequeo				
No	Preguntas	Si	No	observaciones
1	El medio ambiente no afecta la materia prima.			
2	Se encuentra la materia prima, libre de plagas y no tiene contacto con animales plantas.			
3	Se elimina de manera higiénica la materia prima rechazada.			
4	Se lleva apropiadamente la higiene personal de los empleados.			
5	Las superficies de las instalaciones y equipos son fáciles de limpiar.			
6	Las materias primas, productos terminados y materiales están ubicados en lugares adecuados y seguros.			
7	El desagüe se encuentra adecuadamente limpio.			
8	Tienen acumulado suciedad los techos y aparatos elevados.			
9	Se encuentran limpias las ventanas y con mallas contra insectos.			
10	Son sólidas, limpias y duraderas las superficies que se encuentran en contacto directo con los alimentos.			
11	Los recipientes utilizados en la producción se encuentran adecuadamente limpios.			
12	El abastecimiento de agua potable es adecuado para el proceso productivo.			
13	El vestuario del personal de producción es adecuado para los procesos.			
14	Los servicios sanitarios se encuentran en perfectas condiciones y limpios.			
15	La iluminación es la adecuada para permitir la realización de las operaciones.			
16	El almacenamiento de los productos se encuentra libre de plagas.			

Para verificar y analizar los posibles riesgos en el flujo del proceso de producción, es necesario que el encargado de producción establezca el personal necesario para la elaboración de diagramas de flujo de proceso para cada producto y analizar cuidadosamente cada operación y determinar todos los posibles riesgos que no permitirían que los productos sean inocuos e higiénicos.



Manual para la  
**COMERCIALIZACIÓN**  
**Y EXPORTACIÓN**

Red Empresarial de Productores  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

# Manual para la Comercialización y Exportación

---

## ÍNDICE

Introducción . . . . .	284
C. Manual para la Comercialización y Exportación . . . . .	285
C.1 Manual de Comercialización . . . . .	287
C.1.1 Segmentación de Mercado . . . . .	287
C.1.2 Estrategias de Mercado . . . . .	290
C.1.3 Canales de Distribución . . . . .	297
C.2 Manual para la Exportación . . . . .	301
C.2.1 Pasos a Seguir para Exportar . . . . .	304
C.2.2 Ley de la Reactivación de las Exportaciones . . . . .	310
C.2.3 Requisitos para el Registro y Revalidación de Productos	
Alimenticios que se Exportan . . . . .	311
C.2.4 Características y Reglamentos Respecto al Empaque y Etiquetado	
de Productos para la Exportación . . . . .	320
C.2.5 Código de Barras . . . . .	324

## INTRODUCCIÓN

La comercialización es una función básica dentro de la organización empresarial; sirve de eslabón entre la empresa y el mercado, a través de la distribución de los productos o servicios y de la información que obtiene de los consumidores.

Todas las funciones o unidades que conforman la empresa tienen sus características e importancia particular, pero entre ellas la comercialización se ha considerado como el elemento esencial, ya que por medio de ella se puede anticipar, determinar e incrementar los productos que el consumidor necesita para satisfacer sus necesidades y obtener así los ingresos que la empresa requiere para subsistir.

El sistema de comercialización de los dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, que utilizará la Red Empresarial; está diseñado a partir de los cuatro elementos que componen el corazón del sistema mercadotécnico: el producto, el precio, la promoción y el sistema de distribución o plaza; estableciendo para cada una de ellas, estrategias a seguir; con el fin de obtener mayores utilidades.



## C. Manual para la Comercialización y Exportación

### Propósito del Manual

Este manual tiene como finalidad diseñar un plan de estrategias de mercado para mejorar la competitividad de las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas que estarán integradas a la Red Empresarial. Así mismo orientar a los productores de dulces, conservas y jaleas –que deseen realizar la exportación de sus productos individualmente– sobre los trámites, requisitos y procedimientos de exportación y establecer los nichos de mercado identificados actualmente por instituciones privadas. Así como también conocer la competencia y el lugar hacia donde orientará la Red Empresarial sus productos.

### Usuarios del Manual

Este manual será utilizado por la Red Empresarial de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador, y todo empresario interesado en desarrollar una mejor comercialización de sus productos y conocer los tramites que se deben de realizar para las exportaciones.



**Manual para la**  
**COMERCIALIZACIÓN**

Red Empresarial de Productores  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## C.1 Manual de Comercialización

El Manual de Comercialización, esta conformado por varios componentes, los cuales son:

- Segmentación del mercado
- Estrategias de mercado
- Canales de distribución

### C.1.1 Segmentación de Mercado

Para la comercialización de dulces, conservas y jaleas tradicionales, la Red Empresarial, deberá tener claro el segmento de mercado al cual estarán dirigidos sus productos. El mercado en general se dedicará a la mejor elección de consumidores potenciales, así como a darle promoción adecuada a los productos de manera que estos sean reconocidos como únicos y diferentes. Es necesario establecer criterios que permitan elegir qué segmento resulta más atractivo en este momento, y cual resulta más conveniente en el largo plazo. Algunos criterios establecidos para realizar tal elección son los siguientes:

1. El mercado a cubrir será el nacional y el extranjero. La explotación de ambos mercados le asegura al sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales, un desarrollo continuo debido a la garantía que ofrece el no depender de un solo mercado.

2. No se deben abarcar demasiados mercados. Una total centralización del mercado destino afecta en igual manera a una descentralización exagerada; la primera obliga a depender de un solo mercado, haciéndolo vulnerable a cualquier problema que ocurra con éste. La segunda elimina el poder de negociación y control que puede tener el negociante al participar en muchos mercados a la vez.
3. Evitar mercados dominados por grandes productores de dulces conservas y jaleas, pues la Red Empresarial debe abrirse campo en mercados no saturados, ni con competidores que lo puedan sacar sin problema.

En vista del Tratado de Libre Comercio de El Salvador con Estados Unidos, existe una institución privada y de Gobierno encargada de identificar nichos de mercado en el exterior (EE.UU.), para los productos con mayor potencial de entrar en un TLC con dicho país. Como los productos del Sector Alimentos son los que tiene mayor potencial, por la demanda que estos tienen, se parte con la estrategia de comercialización de nichos de mercado; ya que es a la que mas se adecua por el tipo de producto.

Las instituciones que han identificado nichos de mercado son: Ministerio de Economía y CENTROMYPE. Los nichos de mercado identificados hasta el momento derivan de la oportunidad que existe en el mercado estadounidense a partir de las características del mercado étnico y por la existencia de demanda de ese tipo de producto por la población salvadoreña en EE.UU.

Los sitios a donde pueden ir dirigidos los dulces, conservas y jaleas son: Los Ángeles, CA 800,000 H<sup>1</sup>; San Francisco, CA 450,000 H; New York, NY 421,000 H; Washington D.C. 150,000 H; Houston, Texas 92,000 H; Santa Ana, CA 85,000 H. Un total Estimado: 2, 215,600 habitantes.

El consumo por salvadoreño en “alimentos salvadoreños” es: US \$50 mensuales o US \$600 anuales. El consumo total de la comunidad salvadoreña en “alimentos salvadoreños” es US \$ 115 millones / mes ó US \$ 1,380 millones / año<sup>2</sup>.

Otro aspecto considerado para identificar los nichos de mercado son las características de la población, las cuales son: 75% envía remesas a El Salvador, 80% interesados en invertir en el país si se presenta una oportunidad y buscando activamente productos de El Salvador que no pueden encontrar. Hay tres razones por las cuales no se consume alimentos salvadoreños:

1. No están disponibles en el mercado (64.5%)
2. Mala calidad de los que están disponibles (37.4%)
3. Son demasiados caros (34%).

Además de considerar las características de demanda, estas son: cumplir regulaciones del FDA (Food and Drug Administration, *Administración sobre los Alimentos y Fármacos*), cumplir requerimientos del mercado (presentación y calidad), materia prima

---

<sup>1</sup> Habitantes de origen salvadoreño

salvadoreña, precio competitivo similar al de la competencia, que los empaques sean similares a los de la competencia (especificaciones en inglés, factores nutricionales, etc.), accesibles por canales formales y accesibilidad a lo largo del tiempo.

### C.1.2 Estrategias de Mercado

Evidentemente, la comercialización desempeña un papel importante en las empresas al ayudar a determinar los gustos y preferencias de los consumidores y contribuir a que éstas diseñen estrategias para satisfacer el mercado meta, para el sistema de comercialización y exportación de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador se eligieron las siguientes estrategias:

#### Estrategia Genérica de Comercialización

Para la comercialización de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, se ha elegido la “Estrategia de Diferenciación”, pues el objetivo es lograr que los dulces, las conservas y las jaleas sean algo “Único y Especial”, para ser considerados diferentes a los de la competencia.

Los recursos necesarios para implementar y desarrollar estas estrategias son:

- Calidad de conservación del producto.

---

<sup>2</sup> Los Hermanos Lejanos Salvadoreños. La Construcción de Culturas e Identidades. Ana Patricia Rodríguez, Universidad de Meryland, College Park. Artículo presentado al Proyecto “Centroamérica 2020”

- Calidad en sabor y presentación del producto.
- Creatividad en el diseño de la etiqueta que identifique a la Red Empresarial.
- Originalidad en el diseño del empaque de entrega que represente lo tradicional de El Salvador.

### Estrategia de Posicionamiento

El objetivo de la estrategia de posicionamiento es lograr que el mercado meta identifique los productos de la Red Empresarial como los dulces, las conservas y jaleas tradicionales de calidad. Los recursos necesarios para implementar y desarrollar estas estrategias son:

- Diseñar una campaña publicitaria donde se dé a conocer a los productos como parte de las tradiciones de nuestro país.
- Elaborar dulces, conservas y jaleas de fruta y de leche de acuerdo a las exigencias de los consumidores.
- Establecer estándares de calidad para los dulces, las conservas y las jaleas; como por ejemplo fijar el tiempo de conservación de los mismos.
- Resaltar el eslogan para los productos, en donde se destaque el nombre que tendrá la Red Empresarial, proporcionando así la marca de los dulces, conservas y jaleas tradicionales. Un ejemplo de ello, es el que se muestra en la descripción del producto en el apartado de producción de este mismo trabajo.

 **Estrategia de la Mezcla de Mercadotecnia.**

Se desarrollarán las estrategias de comercialización orientadas a la mezcla de mercadotecnia, las cuales son:

**◆ Producto**

Se deben desarrollar las características requeridas para los productos por el mercado, desde la perspectiva del consumidor y competidor en su presentación y diseño, como son:

**➤ Calidad**

La calidad dentro del producto juega un papel importante, no tanto de impulsor de primera compra, sino de aprendizaje sobre la compra del producto; es decir, si el beneficio individual que produjo el producto compensó el costo de adquirirlo, y esto determinará al consumidor a tomar la decisión de repetir la compra o no volver a comprar el producto. Por lo tanto se proponen las siguientes condiciones para lograr calidad en los productos.

- Utilización de materia prima de calidad para la elaboración de los dulces, las conservas y las jaleas tradicionales.
- Creación de condiciones higiénicas en el área de producción y venta de los productos.



➤ **Diseño**

Se deben de realizar nuevas formas de presentar el producto de leche, como en forma redonda o en figuras de acuerdo a la época o temporada del año, así mismo elaborar los dulces y las conservas en diferentes tamaños, para la combinación de los mismos al momento de la compra, es decir, que los clientes puedan llevar cuatro onzas de diferentes productos. Así mismo, diseños más grandes de productos como los dulces de leche de burra.

➤ **Marca**

La marca se utilizará con el fin de identificar los dulces, las conservas y las jaleas tradicionales en el mercado, a la vez que se reconocerá a la Red Empresarial como la fabricante de estos productos.

El objetivo es crear una imagen para que los consumidores reconozcan que los dulces, conservas y jaleas tradicionales que han consumido son los de Red Empresarial, lo cual contribuirá que el mercado meta compre nuevamente estos productos.

Establecer un nombre de marca para los dulces, las conservas y las jaleas tradicionales, diferente al nombre de la Red Empresarial y que sirva de base para describir en sí a los productos, desarrollando una característica única diferente a la competencia.

### ➤ **Empaque**

El empaque que se elabore además de proteger a los productos debe de poseer una etiqueta<sup>3</sup> que identifique el nombre del producto, las características del mismo y el nombre de la Red Empresarial. Asimismo, debe poseer colores vistosos y figuras o paisajes que representen la cultura de El Salvador.

### ◆ **Precio**

El precio es el valor monetario que se fija al producto, el cual debe ser rentable para el fabricante y atractivo para el consumidor. Se deben fijar precios en base a dos criterios, primero los precios de los productos similares o sustitutos que ofrece la competencia; y segundo en la recuperación de los costos incurridos en la fabricación y distribución de los mismos, para fijar precios competitivos.

Es importante tener en cuenta que los precios deberán someterse a una evaluación constante a efecto de adaptarlos a los cambios que experimenta el mercado y los costos. Como estrategia de precio, se debe ofrecer descuentos o productos a los clientes por el volumen de compra.

Se deben implementar políticas de precio, con el objeto de tener precios flexibles que estimulen la compra de los productos, entre estas podemos mencionar:

---

<sup>3</sup> Ver en Manual de Producción, los elementos que debe llevar una etiqueta.

- Deben de existir precios diferenciados en cuanto a cantidad de compra y clase de comprador, con el objetivo de promover las compras al por mayor.
- Los productos serán vendidos al contado y pueden considerarse la opción de dar crédito a los clientes confiables que compren cantidades al por mayor.

#### ◆ Plaza

Se refiere a los canales de distribución, que son los conductos que cada empresa elige para distribuir con mayor eficiencia sus productos, podemos definirlos como las vías organizadas, dinámicas, rentables y con proyección social por medio de las cuales la empresa transfiere las mercancías desde el centro de producción hasta los consumidores finales en el tiempo y lugar necesario.

Actualmente, el mercado extranjero no está siendo explotado en su totalidad por la venta de los dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador; por lo tanto, se presenta la oportunidad de vender estos productos en el exterior.

Se deben distribuir los dulces, las conservas y las jaleas tradicionales al mercado por medio de mostradores que expresen su origen y así mismo los identifiquen; por ejemplo en los supermercados y tiendas nacionales. Esta misma estrategia se utilizaría en el momento de exportar estos productos (por ejemplo, la Tapachulteca en Los Ángeles California).

Así mismo, desarrollar un buen sistema de distribución física para llevar la cantidad apropiada de los dulces, conservas y jaleas tradicionales a los mostradores de las tiendas o supermercados nacionales y extranjeros en el momento indicado. Se debe asignar un presupuesto para cubrir los riesgos de daños y deterioro de los productos durante su transporte a su correspondiente destino.

#### ◆ Promoción

Se debe diseñar programas de publicidad masiva para el mercado meta utilizando afiches, pancartas y hojas volantes. Así mismo, se debe dar degustaciones de dulces, conservas y jaleas tradicionales en los supermercados por medio de impulsadoras, tanto nacionales como internacionales, con el propósito de estimular la compra de los consumidores.

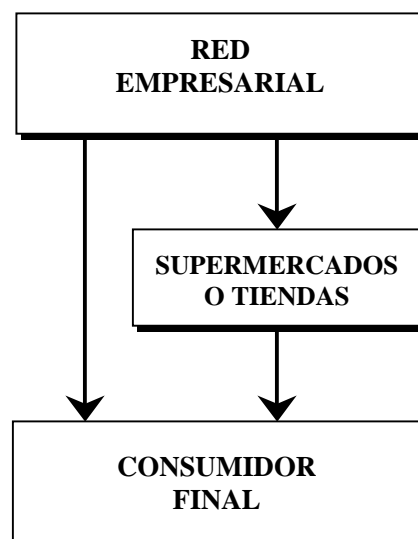
Es conveniente mantener comunicación constante con los medios que ofrecen publicidad no pagada como lo son La prensa Gráfica en su página web, canal Seis en su programa “Orgullosamente Salvadoreño”, canal Doce en su programa “Nuestra Gente”; así como también instituciones como CORSATUR, CONCULTURA, CASART y otras que ayuden a promover la comercialización de los dulces, conservas y jaleas tradicionales.

La Red Empresarial, deberá buscar ferias y exposiciones de artesanías que se realicen tanto a nivel nacional como internacional. Es importante crear una página web de la Red Empresarial, en la que se listen todos sus miembros, los productos que elaboran, los precios y los contactos.


### C.1.3 Canales de Distribución

Es imposible que todos los fabricantes suministren sus productos directamente al consumidor, ya que eso implicaría que los productores o fabricantes contaran con una gran inversión en equipo de transporte para llegar a todos los consumidores de su producto. Las múltiples necesidades que posee el consumidor no puede en ningún momento ser satisfechas por un solo fabricante y menos, si este produce una sola línea de productos. En este sentido, los canales de distribución juegan un papel preponderante en la distribución de mercaderías; ellos concentran una diversidad de productos para hacerlos llegar posteriormente a los consumidores finales.

El tipo de canal de distribución que se utilizará para impulsar los dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador; son los supermercados y tiendas, para determinar la conveniencia de distribuirlos a través de intermediarios.



**Figura C.1** Canales de distribución de la Red Empresarial.

 **Logística y Distribución**

Es importante que la Red Empresarial se interese en la planificación de sus suministros y de su sistema de distribución, con el fin de cumplir con los requerimientos de los consumidores lo mejor posible en busca de clientes satisfechos.

Para identificar con estas dos funciones definiremos sus conceptos:

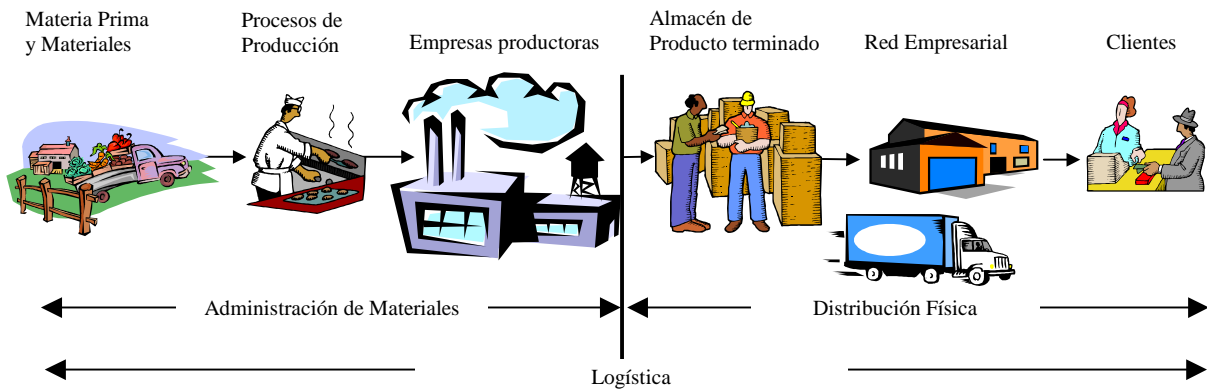
*Logística* es la actividad encargada de dirigir y controlar los movimientos y el almacenamiento de los artículos de una empresa; enlazando materias primas en los proveedores con los productos terminados en los clientes.

Lo que pretende la logística es coordinar la distribución de los materiales en un orden que busque ahorrar dinero y evitar la improvisación de operaciones, entrando en juego la Administración de los materiales en el orden de las necesidades.

La *distribución* se entiende como el movimiento de bienes y servicios para acercarlos en tiempo y lugar al consumidor.

El objetivo de la distribución es dar un nivel alto de suministros, minimizando los costos que complican el movimiento físico y el almacenamiento de los materiales para la producción o los bienes en el punto donde son vendidos.

Para una mejor comprensión de las operaciones que la Red Empresarial tendrá se hace referencia a la figura C.2, donde se observa la relación existente entre estas funciones.



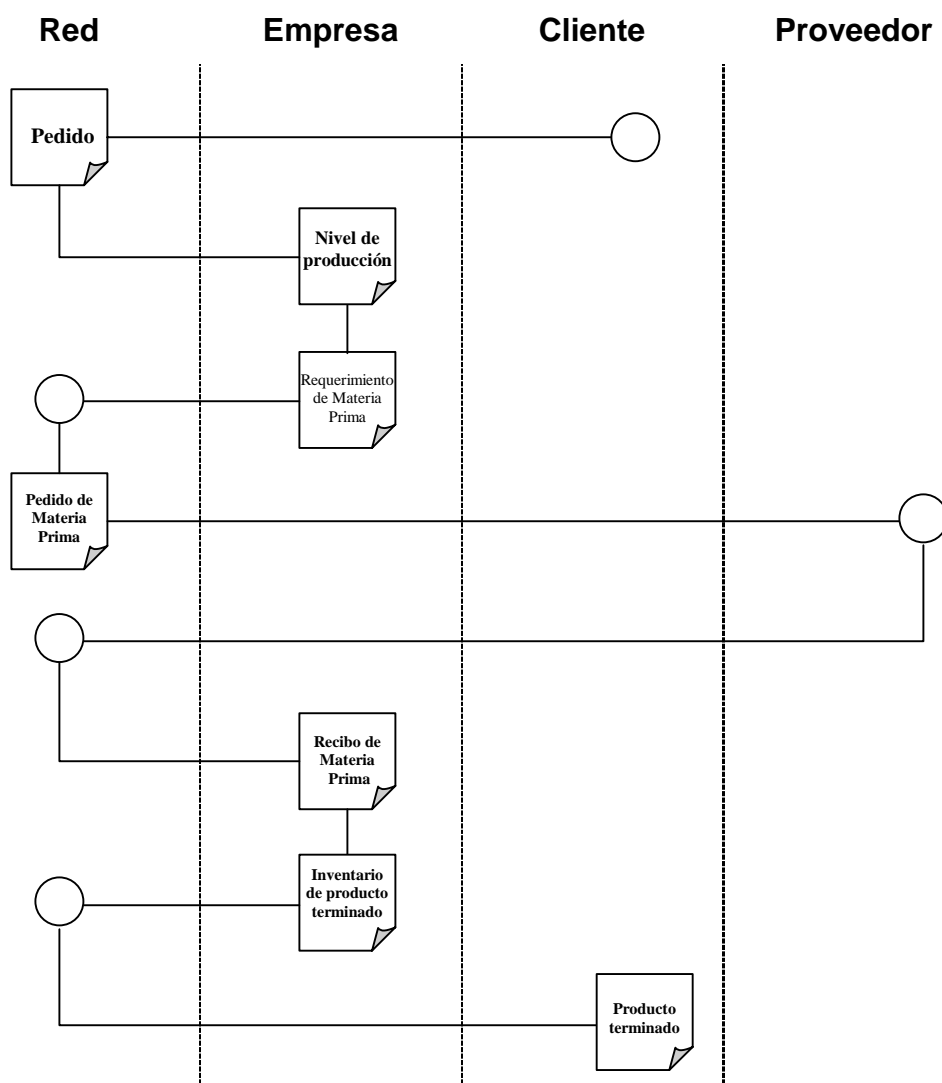
**Figura C.2** Flujo operativo entre la logística, administración de materiales y distribución física.

El flujo de operaciones de la Red Empresarial, se dará desde contactar al proveedor de insumos y de materia prima, este se almacena y se mantiene dentro de un control de inventario. Logística traslada estos materiales a cada una de las empresas afiliadas para que se inicie la producción, éstas los devuelven en productos terminados, contando ya con este inventario en bodega, se realizan las gestiones para ingresar existencias a los sistemas de información para que este producto sea despachado a la bodega de la Red Empresarial, quien se encargara de trasladar el producto al consumidor. Esta cadena comienza con la puesta de orden de producción, esto lleva a contactar a los proveedores quienes proporcionan la materia prima y los insumos que se agregaran al producto en su proceso de producción y posterior distribución.

En la Red Empresarial existirá un departamento de logística que coordinará el manejo de materiales, materia prima y suministros; así como el manejo de inventarios, transporte y despacho. Para realizar estas funciones utiliza la información de la recepción de pedidos

para generar un orden de entrega y despacho, la distribución de producto terminado será a través del departamento de Comercialización.

En la figura C.3, se muestra la planificación de la logística y distribución de la Red Empresarial.



**Figura C.3** Proceso de planificación de la logística y distribución de la Red Empresarial.





**Manual para la**  
**EXPORTACIÓN**

Red Empresarial de Productores  
de Dulces, Conservas y Jaleas  
Tradicionales de El Salvador

## C.2 Manual para la Exportación

El objetivo de este manual es orientar a la Red Empresarial en los procedimientos, trámites y requisitos necesarios para poder acceder al mercado internacional, estableciendo los lineamientos que se deben de considerar al momento de exportar.

Los pasos a seguir para la exportación se han dividido en documentos comerciales y administrativos; así mismo se mencionan las instituciones permanentes donde todo exportador puede acudir para obtener información y documentación necesaria para realizar esta actividad.

Por otra parte, se hace mención de la Ley de Exportación la cual tiene que ser del conocimiento de todo aquel que realice tales actividades por los beneficios y excepciones de impuesto que esta ley les otorga. En la figura C.4, se muestra un sistema metodológico de exportación.

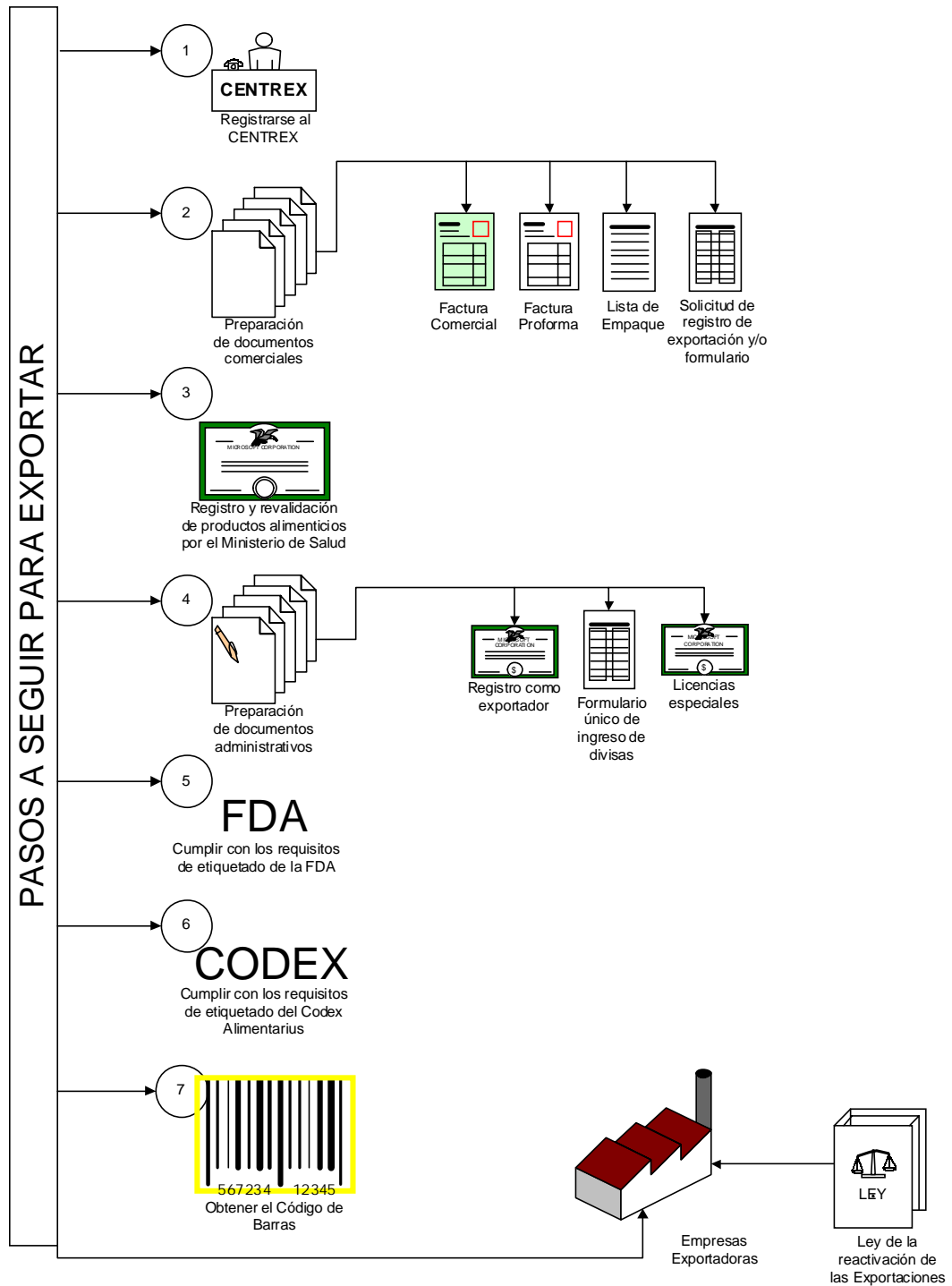


Figura C.4 Sistema Metodológico de Exportación.

## C.2.1 Pasos a Seguir para Exportar

Es necesario inscribirse en el CENTREX (Centro de Trámites de Exportación), para llevar a cabo todo tipo de exportación.

El CENTREX es una unidad creada dentro del Banco Central de Reserva a partir del 20 de septiembre de 1989. En él se autorizan el 100% de las exportaciones, tanto de productos tradicionales como los no tradicionales.



### Documentos comerciales necesarios para exportar

A continuación se describen todos los documentos comerciales, administrativos, transporte y seguro, certificados y otros documentos necesarios para poder exportar.

#### ◆ Factura Comercial

Es un documento contable por medio del cual el vendedor fija sus importes de las mercancías al comprador. En algunos casos sirve además, como propio contrato de venta, lo que significa el traspaso de la mercadería; generalmente se puede extender en los propios formularios del exportador, pero su contenido puede ajustarse a los requisitos vigentes en el país importador. El documento puede incluir la descripción del producto, precio unitario y total, las cantidades, costos de transporte y seguros de mercancía, etc.; acompañadas de una declaración que el exportador hace y firma, otras tienen que haber sido comprobadas por alguna autoridad y se denomina Factura Comercial Certificada.

**◆ Factura Pro-forma**

Este documento lo extiende el exportador a modo de orientación, presupuesto u oferta con el objetivo de informar a un posible comprador sobre las condiciones que están dispuestos a realizar la venta de una mercadería (cuantía, calidad, forma, medio y plazo de pago, etc.)

**◆ Lista de empaque**

Es un documento complementario de factura comercial, que indica por separado las características de la caja, paquete, fardo, etc., que se envía (la especificación de las dimensiones exteriores de cada bulto y el peso total de embarque se incluye a menudo en los datos requeridos).

**◆ Solicitud de Registro de Exportación y/o formulario aduanero**

La solicitud de registro de exportación y/o formulario aduanero, es indispensable para este tipo de operación, vale la pena aclarar que la primera se utiliza para las exportaciones fuera del área centroamericana, la segunda se utiliza para las exportaciones dentro del área centroamericana y Panamá (ver anexo 6).

Para los literales antes mencionados es necesarios presentar la siguiente documentación:

1. Original de solicitud de registros de exportación, con lo siguiente:
  - Dos copias de factura comercial
  - Certificado de Origen (ver anexo 6)

- Original del Certificado Sanitario extendido por El Ministerio de Salud

2. Copia amarilla de solicitud de registro de exportación, a la cual se debe de anexar:

- Origen de Factura Comercial
- Juego de Certificados de Origen

La autorización del formulado aduanero, no será necesarios para las exportaciones menores de US\$ 5,000.00 dólares salvo que la naturaleza del producto requiera otros documentos extendidas por el CENTREX (Certificado de Origen Sanitarios) o que el producto tenga algún control especial.

A continuación se detallan, en las tablas C.1, C.2 y C.3 los requisitos necesarios para la exportación, según las clasificaciones siguientes.

- Por tipo de Exportación
- Por Producto
- Por país destino.

Tabla C.1 Requisitos por tipo de exportación						
Tipo de exportación	Solicitud de registro de exp. (1) o formulario aduanero (2)	Original y dos copias de factura comercial	Fotocopia de formulario aduanero de importación	Fotocopia de póliza de importación	Fotocopia de factura comercial de importación	Fotocopia de póliza de importación
EXPORTACIÓN CORRIENTE	✓	✓				
EXPORTACIÓN TEMPORAL Para Centroamérica	✓	✓				✓
Fuera de Centroamérica	✓	✓				✓
EXPORTACIÓN SIN VALOR COMERCIAL	✓	✓				✓
EXPORTACIÓN EN CONCEPTO DE DEVOLUCIÓN Para Centroamérica	✓	✓			✓	
Fuera de Centroamérica	✓	✓			✓	
RE-EXPORTACION Para Centroamérica	✓	✓				
Fuera de Centroamérica	✓	✓				
TRUEQUE	✓	✓	✓ <sup>(3)</sup>	✓ <sup>(4)</sup>		
COMPENSACIÓN DE DEUDAS	✓	✓				
MAQUILA Para Centroamérica	✓	✓	✓			
Fuera de Centroamérica	✓	✓		✓ <sup>(5)</sup>		

- (1) Para exportaciones fuera de Centroamérica, Panamá y Belice
- (2) Para exportaciones a Centroamérica
- (3) Para justificar las exportaciones dentro del área Centroamericana
- (4) Para justificar las exportaciones fuera del área Centroamericana
- (5) Únicamente para empresas ubicadas en zonas francas

Tabla C.2 Requisitos por país				
País Destino	Forma "A" SGP (1), CBI (2)	Certificado de origen ALADI (*)	Apéndice certificado de origen (*)	Otros certificados de origen
Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.		✓		
Costa Rica			✓	
Australia, Austria, Canadá, Finlandia, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza, Suecia, Estados Unidos de América, Comunidad Económica Europea (Bélgica, Dinamarca, Francia, República Federal de Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España y Reino Unido), República Belarus, Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Eslovaquia y Federación Rusa.	✓			
Estados Unidos de América para los productos que califican en la ICC o para el TLC próximamente.	✓			
Para aquellos países que lo exigen o aquellos productos a exportar que están excluidos del SGP, CBI y ALADI.				✓

(\*) Adquiridos en la colecturía del CENTREX, en el BCR.

SGP = Sistema Generalizado de Preferencia

CBI = Iniciativa para la Cuenca del Caribe, validez 60 días (2)

ALADI = Asociación Latinoamericana de Integración (no tiene vencimiento)

Tabla C.3 Requisitos por país				
Requisitos	Productos	Productores del reino vegetal	Productores del reino animal	Productos de la industria de alimentos
Solicitud de registro de exportación y/o formulario aduanero		✓	✓	✓
Original y dos copias de factura comercial		✓	✓	✓
Fotocopia y póliza de exportación de embarque anterior				✓
Fotocopia y póliza de importación				
Resolución del Ministerio de Hacienda y Trabajo				
Certificado de pureza			✓	✓
Resolución del Ministerio de Economía				✓
Original de Certificado de Salud			✓	
Permiso de exportación de recursos naturales		✓		
Certificado de origen				✓
Original de constancia de tratamiento químicos				

Fuente: BCR, CENTREX, 2003.



 **Documentos Administrativos****◆ Registro como exportador**

Toda persona natural o jurídica que desee exportar deberá de registrarse como exportador en el CENTREX, excepto cuando las exportaciones no tienen ningún control y sean igual o menores a US\$ 5,000.00 dólares para tal efecto debe de completar la tarjeta solicitud (ver anexo 7)

**◆ Formulario único de Ingresos de Divisas**

Este formulario permite al departamento del Banco Central de Reserva de El Salvador, llevar el registro de Divisas provenientes de las exportaciones, independientemente de la forma de pago adoptada (ver anexo 8). El exportador puede abrir una cuenta en dólares y cambiarlo en otra moneda en cualquier banco del sistema.

**◆ Licencias Especiales**

Algunos productos están sujetos a licencias especiales, las cuales están regidas por los siguientes criterios.

- Productos sensibles al consumo nacional
- Productos sujetos a tratados comerciales
- Convenios y Acuerdos
- Productos de interés para el desarrollo del sector

## C.2.2 Ley de la Reactivación de las Exportaciones

La ley tiene por objeto la exportación de bienes y servicios, fuera del Centroamérica a través de instrumentos adecuados que permiten a los titulares de las empresas exportadoras, la eliminación gradual del sesgo antiexportador generado por la estructura de protección a la industria de sustitución de exportadores.

Gozaran de los servicios de esta ley, las personas naturales o jurídicas titulares de empresas que exportan bienes y servicios, se exceptúan las exportadoras de los productos tradicionales tales como: café y azúcar.

Las personas naturales o jurídicas naturales, extranjeras, titulares de las empresas que sean exportadoras de bienes, servicios o comercializadora de los mismos. Podrán gozar de: Devolución del 6% del valor libre a bordo o valor FOB, como compensación, tanto sobre los impuestos de exportación como los de otros indirectos generados por la actividad exportadora.

Para solicitar la devolución del 6% se hace lo siguiente:

- Se aplica en el Ministerio de Economía para ser usuario de esta ley y se pide la hoja de solicitud de la devolución del 6% (ver anexo 9)
- La resolución de la aceptación del Ministerio de Economía es publicada en El Diario Oficial.

- Después de la aprobación se presenta la hoja de solicitud de devolución del 6%, con los siguientes documentos:
- Copia de factura comercial
  - Copia de Formulado Aduanero, con el sello de visto bueno del CENTREX.
  - Copia de formulario de Divisas.

No obstante lo dispuesto de la presente ley, tendrán derechos a la devolución las exportan productos tradicionales, que hayan sido sometidos a un proceso de transformación que no incorporen como mínimo un 30% del valor agregado nacional, previa calificación del Ministerio de Economía y Hacienda.

### C.2.3 Requisitos para el Registro y Revalidación de Productos Alimenticios que se Exportan

Los requisitos están basados en el siguiente instructivo, establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través del departamento de Saneamiento Ambiental, en la sección Higiene de los Alimentos.

Los requisitos establecidos son en cumplimiento a lo dispuesto por el Código de Salud en el Artículo 95, que dice:

“Art. 95. El Ministerio llevará un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia se prohíbe la importación, exportación, comercio, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte, venta o cualquier otra operación de suministro al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas cuya inscripción en dicho registro no se hubiera efectuado”.

En base a lo anterior se establecen los requisitos para el registro y revalidación de Productos Alimenticios y Bebidas.

- Requisitos para el registro de Productos Alimenticios y Bebidas.
- Proyectos de etiqueta.

☞ **Requisitos para el registro de Productos Alimenticios y Bebidas.**

◆ **Formula cualicuantitativa**

- El listado de ingredientes deberá presentarlo en orden decreciente de acuerdo a la formulación del alimento.
- Únicamente debe cuantificar los aditivos alimentarios que se adicionen siendo éstos: saborizantes, colorantes, emulsificantes, preservantes, edulcorantes y cualquier otro que contenga el producto de acuerdo a la normativa nacional o internacional. Los demás ingredientes deberán describirse en forma cualitativa.

- 
- Se deberán presentar dos originales de la fórmula cuali-cuantitativa, una se incorporará en el expediente y la otra se presenta en el laboratorio al momento de entregar las muestras.
  - La fórmula deberá estar firmada por el profesional responsable de la formulación.
- ◆ **Etiquetas o Bocetos**
- Deberán presentar dos etiquetas originales que cumplan con la Norma Salvadoreña Obligatoria, como lo son: Norma General para el Etiquetado de los alimentos Pre-envasados NSO 67.10.0:98. La cual puede ser adquirida en el CONACYT, teléfono 226-2800 y su E mail es: [info@ns.conacyt.gob.sv](mailto:info@ns.conacyt.gob.sv).
  - Si aún no cuenta con etiquetas deberá presentar bocetos de etiqueta que contengan la información requerida en la Norma Salvadoreña Obligatoria, en igual cantidad que para el caso de etiquetas.
  - Cuando el producto se comercialice en varias presentaciones deberá presentar una etiqueta por cada presentación.
- ◆ **Licencia de Funcionamiento**
- Deberá presentar copia de la licencia de funcionamiento extendida por la Unidad de Salud más cercana a la fábrica.

- 
- A cada expediente deberá incorporarle una copia de la Licencia de Funcionamiento y presentar el original para efectos de cotejar con la copia.
  - En caso de que la Licencia Sanitaria esté en trámite, deberá presentar una constancia extendida por la Unidad de Salud de que la solicitud está en trámite. Esto permitirá darle trámite a la solicitud de registro y en ningún momento sustituye a la licencia sanitaria requerida para extender la Certificación de Registro Sanitario.
- ◆ **Identificación y Caracterización del Producto**
- Nombre comercial del producto. Especificar el nombre del producto: Dulces, Conservas, Jaleas.
  - Marca comercial del producto. La marca comercial que de acuerdo al Registro de Comercio le hayan asignado.
  - Material del que está fabricado el envase. Describir el material con que se ha fabricado el envase que esta en contacto con el alimento.
  - Contenido neto y peso escurrido por presentación. Deberá declararse el contenido neto en unidades del sistema métrico (Sistema Internacional). El contenido neto deberá declararse de la siguiente forma: a) En masa, para los alimentos sólidos (kgs, gms); b) en masa o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos.

### ◆ Muestra de los Productos

- En caso de productos perecederos como los dulces, las conservas y las jaleas; deberán ser tomadas por el técnico de la Unidad de Salud donde solicite la Licencia Sanitaria de Funcionamiento.
- El interesado deberá llevar las muestras identificadas por el técnico, en hieleras a 4°C, para conservar la cadena de frío al Departamento Control e Higiene de los Alimentos para ser remitidas al Laboratorio correspondiente.
- Las muestras de los productos alimenticios que no se encuentren dentro de los mencionados anteriormente, el interesado las presentara al Departamento Control e Higiene de los Alimentos para ser remitidas al laboratorio correspondiente.
- El proceso se realizará simultáneamente, es decir que cuando presente los expedientes al Departamento Control e Higiene de los Alimentos, presentará las muestras, de acuerdo a lo indicado anteriormente.
- Los expedientes serán entregados a la secretaria quién revisará su contenido antes de darle entrada al sistema, siendo importante que antes de presentarlos se asegure que la información este completa, en caso contrario no se recibirán.
- Al momento de entregar los expedientes en el Departamento, se le asignarán a un técnico quien será el responsable de proporcionarle la asesoría necesaria durante el proceso. Y será quién remitirá las muestras colocando en la fórmula de

composición fecha, nombre, firma y sello, para que ésta sea entregada al momento de presentar las muestras en el Laboratorio correspondiente.

- Deberá presentar tres muestras de cada producto de la siguiente manera:
    - Muestras de alimentos sólidos 200 gramos cada una.
    - Muestras de alimentos líquidos 200 mililitros cada una.
  - El interesado deberá presentar al Departamento Control e Higiene de los Alimentos, comprobante sellado y firmado por el laboratorio que las muestras han sido recibidas.
  - Cuando el Laboratorio le haya extendido el reporte de los análisis practicados, el interesado deberá presentar el reporte original al Departamento de Control de Alimentos para que el técnico realice la debida interpretación y determine si cumple o no con la norma respectiva.
  - A partir de la fecha de iniciado el trámite con la información completa del registro el Departamento de Higiene de los alimentos, concederá al solicitante un plazo de hasta seis meses para el retiro de la Certificación del Registro, transcurrido dicho plazo el trámite quedará sin efecto.
- ◆ **Información Adicional**
- La solicitud con sus anexos deberá ser presentada en fólder tamaño oficio con su respectivo fastener, debidamente ordenada.



- Este formato de solicitud es un modelo, usted debe transcribirlo con sus datos siempre conservando el texto original del mismo.
- Para cada producto se presentará una solicitud con sus respectivos anexos.
- Los muestreos por rechazo se realizarán bajo el mismo procedimiento descrito para registro sanitario (consultar al técnico asignado).

Una vez considerados los requisitos anteriores, se llena el formulario de solicitud para Registro Sanitario (ver Anexo 10), proporcionada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Departamento de Saneamiento Ambiental.

## Proyectos de Etiqueta

### ◆ Condiciones de la Etiqueta

La etiqueta no dejará lugar a dudas respecto a la verdadera naturaleza del producto alimenticio, ni a su composición, calidad, cantidad, origen o procedencia, tratamientos generales a la que ha sido sometida y otras propiedades esenciales de los mismos.

### ◆ Características de Información de la Etiqueta

- Nombre del producto. Deberá ser el nombre específico del mismo.
- Contenido neto. Deberá ser expresada en unidades del sistema métrico decimal.

- **Ingredientes.** Se designará con su propio nombre, en orden decreciente, según la proporción en que cada uno de ellos este constituido en el producto; no será necesario declarar los porcentajes de los mismos.
- **Aditivos.** Los aditivos alimentarios se designarán obligatoriamente por el nombre del grupo a que pertenezcan (por ejemplo: antioxidante, saborizante, colorante); seguido de su nombre específico y su concentración en el producto final.

Colocar una etiqueta autoadhesiva (*sticker*) (en el caso de que la etiqueta venga en otro idioma), donde se haga constar en español los ingredientes, fecha de vencimiento y método de preparación para el consumo.

#### ◆ **Identificación del Lote y Fecha de Fabricación**

Se deberá de declarar la identificación del **LOTE Y FECHA DE FABRICACIÓN** de dicho lote, para fines de identificación del lote se podrá usar codificación o clave, la cual deberá de ser suministrada y explicada a esta sección. Para la fecha de fabricación, deberán usarse 6 dígitos los cuales enuncien el año, mes y día..

#### ◆ **Fecha de Vencimiento**

Cuando el producto tenga un periodo de vida limitado, se deberá de hacer constar en la etiqueta la fecha limite, la cual se podrá expresar mediante la leyenda “**CONSUMIR PREFERENTEMENTE ANTES DE**”, seguido del día, mes y año en su orden; para los productos alimenticios perecederos en corto período de tiempo, desde el punto de vista

microbiológico precisaran obligatoriamente de la expresión siguiente: “**FECHA DE VENCIMIENTO**”, seguida del día, mes y año en el mismo orden.

- Instrucciones para la conservación. Se indicará las instrucciones para su conservación, si de su cumplimiento dependiera de validez de las fechas marcadas.
- Nombre o razón social del fabricante o responsable. Se deberá de declarar en la etiqueta el nombre o razón social del fabricante, envasador, importador, distribuidor o el representante legal del producto, así como la dirección del mismo.
- Registro sanitario. Se deberá de declarar en la etiqueta el número de registro sanitario (Reg. No. D.G.S. #####), asignado al producto alimenticio, por este departamento.
- País de origen (productos importados). Se deberá de declarar el país de origen del producto. Si el producto es fabricado en un país de Centroamérica, la leyenda será: **PRODUCTO CENTROAMERICANO HECHO EN** (nombre del País).

Todos los interesados en exportar deberán de presentar la documentación completa de los puntos mencionados anteriormente, a la sección de Higiene de los Alimentos del Ministerio de Salud. No olvidar que el análisis del producto es parte importante para la asignación del número de registro.

## C.2.4 Características y Reglamentos Respecto al Empaque y Etiquetado de Productos para la Exportación

Todos los productos que entran a Estados Unidos, son sometidos a las leyes que vigila la FDA, estas estipulan que la información requerida en la etiqueta, sea ampliamente visible en forma tal, que el consumidor pueda leer y entender bajo las condiciones normales de uso.

De conformidad los requisitos de la legislación citados, los requisitos para el etiquetado de los alimentos se resumen de la forma siguiente:

- Si la etiqueta contiene representaciones en algún idioma extranjero, la etiqueta deberá de tener las especificaciones requeridas tanto en el idioma extranjero como el inglés.
- Si los alimentos son empacados, las siguientes especificaciones deben de aparecer en la etiqueta en la versión en inglés:
  - Nombre, dirección, calle, ciudad, estado, apartado postal del manufacturero, del embarcador, o del distribuidor. Sí los alimentos no han sido manufacturados por personas o por compañías cuyo nombre consta en la etiqueta, dicho nombre deberá de ser seguido de **“MANUFACTURED BY”** o **“DISTRIBUTED BY”** o alguna expresión semejante.

- 
- Una indicación adecuada de la cantidad neta de alimentos en el embarque. La cantidad debe de aparecer en medidas inglesas en la portada principal de la etiqueta. El peso neto en paquetes, contenido una libra o más o menos cuatro libras deben de ser declaradas, primero en onzas, seguido de una segunda indicación en paréntesis en términos de libra y onzas, o libras más quebrados o decimales comunes de la libra. El contenido de los paquetes con menos de una libra debe de ser expresados en términos de una onza.
  - El nombre usual de los alimentos debe de aparecerse en la parte principal, en letras negritas en líneas generalmente paralelas a la base del paquete. La forma en que se vende el producto debe de aparecer también, a menos que haya una fotografía o que el producto se pueda ver por el frasco o el empaque.
  - Los nombres comunes de los ingredientes de un alimentos, deben de figurar en una lista por orden de su peso relativo, a menos de que se trate de alimentos escandalizados, en cuyo caso la etiqueta debe de incluir solo aquellos ingredientes que son facultativos según la norma establecida

Otros aspectos contemplados por las normas alimenticias del FDA se contemplan en la guía de producción.

## Requisitos de Etiquetado para Exportación según el CODEX

El CODEX ALIMENTARIUS, ha reconocido la importancia del etiqueto y no solo ha elaborado normas aplicables al etiquetado convencional, sino también modelos de reglamentaciones para combatir las declaraciones abusivas o infundadas en las etiquetas así como reglamentos especiales sobre el etiquetado nutricional y las declaraciones propiedades relativas a la salud.

De acuerdo al CODEX la etiqueta debe de tener los datos siguientes:

- Nombre del alimento
- Lista de ingredientes (en orden descendiente de cantidad)
- Contenido neto y peso escurrido
- Nombre y dirección del fabricante
- País de origen
- Identificación del lote
- Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación.

El reglamento prevé la utilización de nombres genéricos como aceites vegetales o animales, grasas, almidón, queso, azúcar y especias. Además junto a los nombres de los nombres genéricos de los aditivos alimentarios debe de mencionarse el nombre específico del aditivo. Entre las clases de aditivos figuran las siguientes: antiglutinantes,

conservantes, estabilizadores, espesantes / gelificantes, agentes para el tratamiento de las harinas, endulcolorantes, reguladores de la acidez, propulsores, leudantes / levadura y sales emulsionantes.

La fecha que debe de declararse es la duración mínima, que indica el periodo durante el cual el fabricante debe de garantizar la buena calidad del producto.

El modelo de etiqueta nutricional del CODEX se presenta en forma de directriz, por lo que tiene un carácter consultivo. En la directriz se señala que la etiqueta nutricional es necesaria cuando se ofrece una indicación o una declaración de propiedades nutricionales, en cuyo caso se deberá de incluir una lista normalizada de nutrientes. El propósito de la etiqueta es exigir al fabricante que justifique la declaración de propiedades, facilitando más información sobre el valor nutritivo del producto.

En El Salvador, FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo), cuenta con un especializado para realizar el análisis de contenido nutricional a todo producto alimentario; así mismo, proporciona el modelo de etiqueta que debe de llevar el producto y que ha sido aprobada por el CODEX (ver anexo No 11)

Otros aspectos contemplados por las normas alimenticias del CODEX, se contemplan en la guía de producción.

## C.2.5 Código de Barras

La identificación estándar a través del código de barras es básicamente un número único que identifica un producto o servicio en cualquier lugar del mundo. Esta numeración es representada por medio de un símbolo de Código de Barras. Estos códigos son necesarios para la comercialización de dichos productos de la industria en el comercio (fabricantes, distribuidores, supermercados, farmacias, almacenes y demás detallistas).

Al identificar los productos con una identificación estándar facilita la comunicación, genera información clave de mercado, permite la vinculación a medios electrónicos de información y sienta las bases de un mejor servicio al consumidor. Este sistema presenta los siguientes beneficios:

- Proporciona una identificación única a cada producto, servicio o localización.
- Permite la captura automática de la información.
- Permite la automatización de varios procesos a lo largo de la cadena de abastecimiento.
- Permite obtener información rápida y oportuna sobre productos, servicios o localizaciones.
- Incrementa la productividad y la eficiencia porque optimiza el tiempo en captura de información.
- Disminuye la posibilidad de error humano



El tamaño que debe de tener el código dependerá del tipo de impresión a utilizar en el empaque, el código puede ser impreso utilizando desde la magnificación 0,80 (29,83mm ancho x 21,01mm alto) hasta la magnificación 2,00 (74,58mm ancho x 52,52 mm alto).

La lectura del código de barras se realiza por el alto contraste entre las barras claras y oscuras. El contraste en la combinación de colores es fundamental para la lectura del código. Los colores recomendados son los siguientes:

- Para las barras oscuras: el negro, verde, azul, azul violeta y café oscuro.
- Para las barras claras: el blanco, amarillo, naranja, rojo y beige.

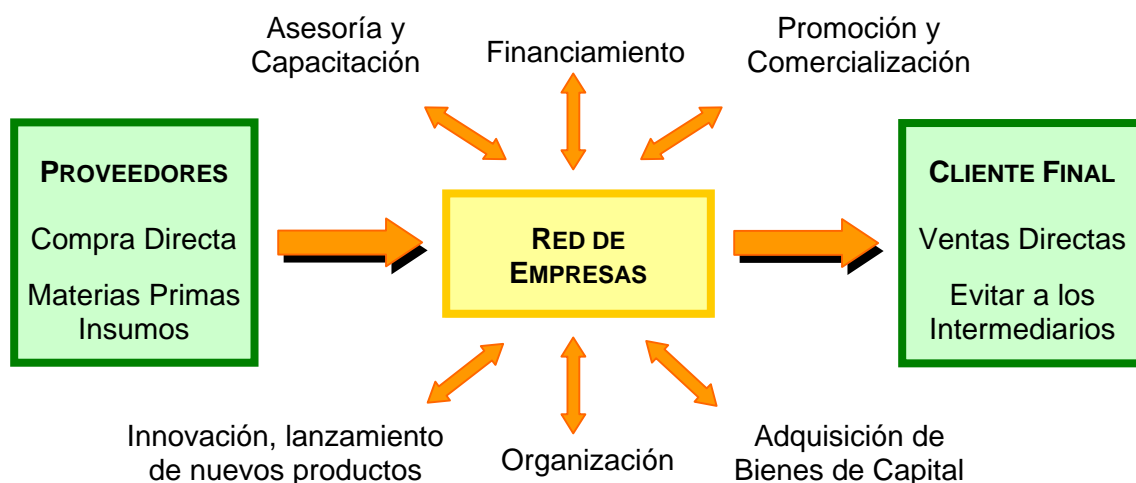
El código debe estar preferentemente en la base natural del producto. Cuando el producto no tiene una base natural el código puede ser colocado en el reverso o lateral inferior del empaque, evitando áreas de soldadura, dobleces o cortes.



**Capitulo 4**  **Implementación**

## 4.1 IMPLEMENTACION DE LA RED EMPRESARIAL

La Red Empresarial es un mecanismo de cooperación entre productores, donde cada participante mantiene su autonomía gerencial; con afiliación voluntaria para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta. Es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de productores y/o empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. En la figura 4.1.1, se muestra el funcionamiento de la Red Empresarial.



**Figura 4.1** Funcionamiento de la Red Empresarial.

Los empresarios que se integren a la Red Empresarial, lograrán incrementar su competitividad debido a que se forjarán nuevos nichos de mercado y por ende nuevos compradores, se incrementarán las exportaciones, pues todos estarán involucrados como asociación y se podrá cumplir con los requerimientos que exigen otros mercados, crecerán los ingresos en las empresas involucradas; obteniendo así, un desarrollo del sector.

La Institución Promotora de esta propuesta, será FUSADES, quien es una Institución privada, apolítica y sin fines de lucro, creada en 1983 por empresarios salvadoreños como un centro de estudios e investigaciones y como un facilitador del desarrollo económico y social. Tendrá la colaboración de FUNDAPYME y CONAMYPE quienes darán los servicios de consultoría grupal, asistencia técnica, financiamiento y formación empresarial a los empresarios miembros de la Red Empresarial. Para ello la institución gestora en coordinación con los miembros de la Red Empresarial definirá el plan de capacitaciones y establecerán sus necesidades y prioridades.

FUNDAMYPE se compromete a trabajar coordinadamente con los (las) empresarios (as) para realizar las siguientes actividades:

1. Elaboración de un Diagnóstico Individual (visitas a cada empresa).
2. Elaboración de un Diagnóstico Grupal, para identificar las fuerzas competitivas (Oportunidades, Amenazas, Cadena de Valores, Fortalezas y Debilidades).
3. Facilitar las reuniones de trabajo semanales.

4. Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales.
5. Construcción de un reglamento interno.
6. Apoyo en negociaciones (con Instituciones, Proveedores).
7. Elaboración del plan individual.
8. Apoyo de actividades y promoción para la Red.
9. Formación Empresarial (capacitaciones).
10. Construcción y Elaboración del Plan de Negocio.
11. Talleres de construcción de la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y Medición de indicadores.

El objetivo de FUSADES es que empresarios y personas emprendedoras con potencial de desarrollo de los sectores desfavorecidos de la población, incrementen su competitividad en el mercado de bienes y servicios y en el mercado laboral.

Esta Institución establecerá una relación de colaboración con las empresas que estén interesadas en las distintas iniciativas a desarrollar. Por otro lado, es importante que la institución promotora se asegure que estos vínculos no se transformen en relaciones exclusivas y privilegiadas, garantizando una apertura hacia otras empresas de la zona y preocupándose constantemente de difundir los programas de actividades y resultados alcanzados.



Las empresas, para atender un mercado, deben cubrir una serie de necesidades: insumos, tecnología, servicios a la producción, financiamiento, infraestructura, una regulación adecuada, información, capacitación, contactos comerciales.

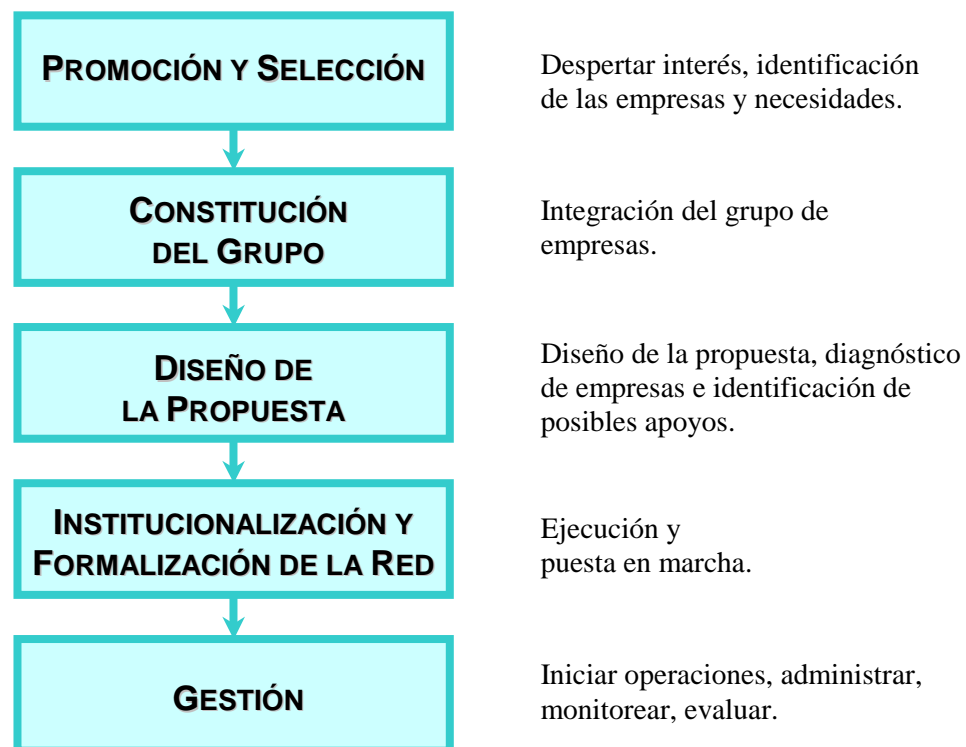
Estos diferentes bienes y servicios son brindados por un conjunto de Instituciones, que según el caso, pueden ser gubernamentales y no gubernamentales, que ofrecen: servicios financieros, servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica, servicios de información, etc.

En gran medida, la forma cómo las empresas identifican adecuadamente sus necesidades, y la manera cómo dichas necesidades logren ser atendidas por las Instituciones, va a signar la competitividad mayor o menor de éstas, y va a determinar el tipo y variedad de mercados que pueda atender.

Por lo que para el avivar el interés de los empresarios en las prácticas asociativas y para asegurar su sostenibilidad es necesario poner énfasis en los beneficios tangibles que dichas prácticas pueden lograr en tiempos relativamente cortos. Hay beneficios de tipo económico que pueden ser alcanzados en tiempos reducidos, como por ejemplo la venta de productos mediante la participación en una feria o la reducción de costo a través de la

compra mancomunada de materia prima. No obstante los resultados más significativos y que perduran en el tiempo están relacionados con los cambios de las prácticas, organizaciones y tecnologías productivas que las distintas empresas tienen que introducir para ajustarse a los requerimientos del grupo, como por ejemplo la introducción de sistemas de control de la calidad, la estandarización de procesos, la incorporación o eliminación de algunas fases del proceso.

Los empresarios interesados en formar parte de la Red Empresarial disfrutarán de todos los beneficios que ésta derive. La metodología a seguir para el desarrollo de la Red Empresarial es la siguiente:



**Figura 4.2** Metodología para el funcionamiento de la Red Empresarial.

Es importante establecer claramente la metodología a seguir para el funcionamiento de la Red empresarial, por lo que el siguiente plan de implementación contiene en orden cronológico las actividades incluidas en el desarrollo de la propuesta en cada fase del proceso de conformación de la Red Empresarial, así como el responsable y su duración en el tiempo.

La planificación y programación de actividades se hará de la siguiente manera:

*Establecimiento y Descripción de Actividades.* Las actividades que se detallan, están establecidas de acuerdo a la metodología que se estableció anteriormente, describiendo la actividad en sí, que se va ir desarrollando en cada etapa de la metodología, estableciendo algunas veces el responsable.

*Duración de cada Actividad.* En la duración de cada actividad se establece el tiempo de duración la actividad, así mismo se establece que actividad debe iniciar antes de iniciar una nueva.

## **4.1.1 Establecimiento y Descripción de Actividades**

### **4.1.1.1 Acercamiento y Elección de la Institución Prestadora de Servicio de Asesoría en Asociatividad.**

Es necesario que los Empresarios se avoquen a Instituciones que les proporcionen asesoría en relación con la asociatividad. En nuestro país existen muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales disponibles que dan asistencia a los micro y



pequeños empresarios en el proceso de formar grupos asociativos –ver en el anexo 12, instituciones prestadoras de servicios a grupos asociativos–.

Los Empresarios deberán decidir cual Institución es la más adecuada para el logro de sus objetivos. Actualmente, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) es una institución que se especializa directamente en la formación de Redes Empresariales teniendo experiencia en la conformación y conoce resultados exitosos en el país; por lo tanto, se propone a los empresarios optar por sus servicios para ser la Institución Promotora para dar seguimiento a la integración de la Red Empresarial.

#### **4.1.1.2 Realizar Convocatorias a Empresarios Potenciales a ser Miembros de la Red.**

Una vez los Empresarios han decidido la Institución prestadora del servicio de asesoría, el Consultor que será proporcionado por la misma deberá tener dentro de sus capacidades una formación profesional, integración y manejo de grupos, experiencia empresarial, herramientas diagnóstico y mejora; así mismo deberá poseer habilidades en cuanto a ser persuasivo, conciliador, buen vendedor, ecuánime y equilibrado, visión de largo plazo, orientado a las relaciones, flexible, saber escuchar, amplia red de relaciones y orientado al logro; es quien se encargará de realizar la convocatoria respectiva a los miembros potenciales de la propuesta por medio de cartas, radio, televisión, prensa, boletines, etc. –en el anexo 13 se muestra un ejemplo de convocatoria–.

A través de la investigación de campo que se realizó por medio de las encuestas, se obtuvieron las empresas interesadas en asociarse.

Para establecer cuales empresarios citar (ver en anexo 14, empresarios potenciales) para que sean parte de la Red Empresarial, se han establecido ciertos criterios los cuales son:

1. Empresarios con apertura al cambio
2. Empresarios que fabriquen los tres productos en estudio –Dulces, Conservas y Jaleas–
3. Empresarios que tengan mayor tiempo en el mercado
4. Empresarios que tengan un nivel de producción mayor de 95 libras mensuales

Por lo que a continuación se detallan las empresas seleccionadas:

<b>Tabla 4.1 Empresas Potenciales a ser parte de la Red Empresarial</b>					
Nombre de la Empresa	No. de Empleados	Dulces -Lb-	Conservas -Lb-	Jaleas -Lb-	Libras Mensuales
María Cruz	5	40	50	5	95
Dulces típicos Paulita	2	15	75	5	95
Sin Nombre	5	55	35	5	95
Dulces Alicia	6	75	20	10	105
Dulcería Mi Preferida	5	60	40	7	107
El Dulcito	6	65	50	5	120
Mario Antonio López	5	65	70	5	140
Dulcería Juanita	8	45	110	5	160
Sin Nombre	5	100	60	5	165
Dulces Típicos Reina	5	135	75	10	220

Es necesario que la Institución Promotora adquiera un vínculo con las empresas que estarán formando parte de esta propuesta, ya que es necesario que éstas se interesen en la puesta en marcha de un determinado proyecto colectivo, que apunte al desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos.

#### 4.1.1.3 Realización de Reuniones de Empresarios que serán Miembros de la Red.

Una vez los empresarios han sido convocados para ser miembros de esta asociatividad, se procede a realizar tres reuniones que son esenciales para la conformación de la Red Empresarial a las cuales los empresarios deberán asistir.

En la PRIMERA REUNIÓN el Consultor plantea a los empresarios la importancia de la Asociatividad, pues siendo microempresarios para competir en el nuevo entorno económico es necesario asumir retos como: contar con precios competitivos, mejorar la calidad de los productos, mejorar el servicio al cliente, tener una comercialización eficaz tanto a nivel nacional como internacional, mejorar la gestión administrativa, fomentar la innovación, entre otros. Las *mypes* no tienen los recursos ni la capacidad para adoptar estrategias individuales como mejora continua, reingeniería, alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones; como las grandes empresas por lo tanto, deben adoptar estrategias colectivas, ya que agilizan el proceso de ajuste de las unidades productivas a las nuevas condiciones. Para enfrentar exitosamente esta nueva dinámica competitiva, un número creciente de empresas ha adoptado un enfoque de gestión basado en la asociatividad e integración, con empresas complementarias. De esta manera las empresas han acelerado su proceso de aprendizaje y alcanzado nuevas economías de escala, concentrando sus capacidades en los ámbitos donde poseen mayores competencias y ventajas competitivas.

La SEGUNDA REUNIÓN, se realiza con el objetivo de crear un Comité Gestor por no más de tres personas, con la ayuda del Consultor. Es importante invitar a uno o más empresarios miembros de una Red Empresarial en particular, para que pueda compartir experiencias y logros alcanzados.

En la TERCERA REUNIÓN, se deberá elaborar un plan de trabajo, el cual se realiza con la ayuda del Consultor y el Comité Gestor. En este plan debe incluir las próximas actividades a realizar por el grupo estableciendo responsabilidades y compromisos entre los miembros para crear una cultura organizacional en el grupo. Así mismo, los empresarios deberán elaborar un diagnóstico de su empresa para evaluar la situación actual de su empresa, con la ayuda del Consultor. Se deberá realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar sus necesidades e identificar a partir de este diagnóstico los principales problemas que enfrentan y exigen una solución.

#### 4.1.1.4 Firma de Carta de Compromiso.

Es importante que los empresarios se comprometan con la Institución que brindará la asesoría, por lo tanto se deberá firmar una carta de compromiso –ver Anexo 4–, en la cual se establecerán las acciones que la institución asesora dará en el proceso y el tiempo durante el cual dará seguimiento a la Red, ya que al ir avanzando en dicho proceso la red debe lograr independencia en la realización de sus actividades.

#### 4.1.1.5 Elaboración de Diagnóstico.

Las empresas que se integren la Red deberán elaborar un diagnóstico en sus empresas, con la ayuda del Consultor, éste deberá realizar un análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas–, para que los empresarios lo realicen posteriormente en sus empresas; a fin de que éstos puedan identificar las necesidades en sus empresas.

#### 4.1.1.6 Establecimiento de Misión, Visión y Objetivos de la Red Empresarial

Los empresarios deberán establecer la misión, visión y los objetivos de la Red con la ayuda del Consultor; a fin de plantear cual es la meta de la Red –estos aspectos fueron establecidos en el capítulo 3, Diseño Detallado–.

#### 4.1.1.7 Diseño de Proyectos Colectivos

Los Empresarios con la ayuda del Consultor, deberán diseñar proyectos colectivos a ser ejecutados por la Red.

A través del diagnóstico que se elaboró se pudo conocer las necesidades existentes en las empresas encuestadas, por lo que se diseñaron manuales –ver capítulo 3– para las áreas más afectadas de las empresas –Administración y Finanzas, Producción, Comercialización y Exportación–; con el propósito de que los productores que integren

la Red Empresarial los puedan aplicar en sus empresas, a fin de integrarse al medio competitivo y por lo tanto generar mayores beneficios económicos.

#### 4.1.1.8 Ejecución de Proyecto: “Aplicación de Manuales”

Los Empresarios deberán aplicar los manuales de acuerdo a sus necesidades, a fin de lograr una mejor competitividad en sus empresas.

En los índices de competitividad encontrados en el diagnóstico –ver capítulo 2– se pudo observar las deficiencias en las áreas de la Cadena de Valor de las Empresas, sin embargo existen áreas más críticas que otras, tal como lo demuestran los resultados del diagnóstico. Por lo tanto, es necesario que las empresas apliquen en su totalidad los manuales que han sido diseñados –ver capítulo 3–, según las necesidades existentes en cada una de ellas, a fin de optimizar las condiciones actuales en sus empresas; posterior a ello se deberá realizar una nueva evaluación de competitividad para determinar las mejoras que surjan como resultado de la Propuesta.

Para una mejor aplicación de estos manuales en las empresas se ha establecido una planificación y programación de actividades, lo cual comprende el establecimiento, descripción y tiempo de duración de las actividades a realizar en cada uno. La planificación y programación de actividades se hará de la siguiente manera:

*Establecimiento de Actividades.* Las actividades que se detallan, están establecidas de acuerdo a como se van a ir desarrollando cada manual.

*Descripción de Actividades.* Se describe la actividad en sí, que se va ir desarrollando en cada manual estableciendo algunas veces el responsable.

*Duración de cada Actividad.* Se establece el tiempo de duración la actividad, así mismo se establece que actividad debe iniciar antes de iniciar una nueva.

#### ◆ Aplicación del Manual para la Administración y Finanzas

La aplicación del Manual de Administración y Finanzas, incluye el Manual de Organización, Sistema de Contabilidad, Sistema de Costos y Sistema de Información.

Manual de Organización						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario y Encargados de cada unidad funcional de la empresa						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Formación de comitiva	La comisión debe de estar formada por el Gerente General, el Jefe de cada una de las áreas de los departamentos de la empresa, con el fin de evaluar los cambios efectuados en la organización de la misma. Esta comisión se encargará de revisar y aprobar la nueva estructura de organización y su respectivo manual.	1	1	1	--
2	Revisar la estructura organizativa actual de la empresa	Es necesario revisar toda la información actual de la estructura organizativa de la empresa antes de realizar cambios, ya que es necesario tener una impresión del funcionamiento actual de la misma, para hacerle mejoras o cambiar radicalmente todo; pues muchas veces no se logra ser competitivo con lo que se tiene.	2	2	3	1
3	Establecimiento de estructura organizativa	Se debe establecer una nueva estructura organizativa, utilizando el organigrama propuesto en el manual de organización.	2	4	5	2

No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
4	Revisión y aprobación de la estructura organizativa	Es necesario revisar y aprobar todos los puntos de la organización, pues de esto depende la elaboración del manual de organización.	2	6	8	3
5	Elaboración del Manual de Organización	Esta actividad consiste en definir los objetivos y las funciones de cada unidad establecida en la estructura organizativa, para ello será necesario auxiliarse del formato diseñado y sus respectivas instrucciones para elaborar el manual de organización.	2	9	10	3
6	Revisión y Aprobación del Manual de Organización	En esta etapa se revisara y corregirá cada una de los objetivos y funciones establecidas en el manual, para luego ser aprobadas. De la revisión y aprobación se encargará la comitiva.	1	11	11	5
7	Participación al Personal de cambios realizados	Es necesario dar a conocer al personal de cada uno de los departamentos y puestos de trabajo los nuevos cambios realizados en la estructuración de la organización de la empresa, de manera que laboren de acuerdo a lo establecido en la organización.	1	12	12	6

Al Aplicar el modelo de Manual de Organización que se diseño en el capitulo 3, en las empresas, se espera que la competitividad de éstas se incremente puesto que habrá un mejor orden organizativo debido al control que se tendrá por medio del organigrama establecido, así como el personal apropiado para cada área funcional de la empresa debido a los objetivos y funciones fijadas en el Manual de Organización para cada puesto de trabajo, así mismo, se reducirán los costos administrativos por pago de salarios.



Sistema de Contabilidad						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario y Encargado de Contabilidad						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Establecer las cuentas necesarias que se deben llevar para el registro de las operaciones que se efectúan en las empresas	Es necesario establecer las cuentas necesarias para registrar todas las transacciones que se efectúan en la empresa	2	1	2	--
2	Preparar un catálogo de cuentas y su respectivo Manual de aplicación	Es necesario clasificar las operaciones que se realizan en las empresas, por lo que es necesario un catálogo de cuentas y su manual de aplicación para codificar las diversas cuentas que se utilizan.	4	3	6	1
3	Recopilar y registrar la información necesaria en los libros respectivos	Recavar la información necesaria y registrarla en los libros ya sea en el libro Diario, libro Mayor, Libros de IVA y los Estados Financieros. Con el objeto tener una visualización sobre la rentabilidad y posición financiera de la empresa.	5	7	11	2

Con la aplicación de este sistema contable las empresas tendrán un control de sus actividades, registrarán sus transacciones y elaborarán sus estados financieros e informes para ser utilizados por el propietario, la administración y las oficinas gubernamentales. Con este sistema contable las empresas tendrán una forma de visualizar la rentabilidad y posición financiera que poseen sus empresas.

Sistema de Costos						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario y encargado de contabilidad en conjunto con los encargados de producción y mercadeo						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Identificar los Costos Fijos y Variables	Antes de implantar un sistema de costos, es necesario identificar los costos que incurre la empresa. Estos son costos fijos: maquinaria y equipo, alquiler, servicios generales, administrativos, pago de impuestos municipales y otros costos propios de cada empresa en particular. Así mismo, los costos variables: materia prima y la mano de obra directa. Esta actividad debe de llevarse a cabo por el encargado del departamento de contabilidad en conjunto con los encargados de producción y gerencia.	4	1	4	--
2	Recopilar y Revisar la información de cada uno de los Costos Fijos y Costos Variables	Una vez identificados los costos en los rubros fijos y variables, se debe recopilar la información necesaria de cada uno, por lo que es necesario revisar recibos, planillas, facturas, etc. La información de los costos debe ser anual.	3	5	7	1

Con la aplicación de este sistema de costos se incrementará la competitividad de las empresas que lo utilicen ya que habrá un mejor control de los costos, existirán criterios más amplios para tomar decisiones, poseerán una visión superior para la planificación futura en las utilidades, con este manual se pretende que las empresas que lo utilicen puedan determinar sus costos fijos y variables para establecer el precio de venta de sus productos, no se asumirá el costo del producto y por ende la ganancia como ocurre actualmente, ya que habrá un parámetro de donde partir para generar ganancias.

Sistema de Información						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario en conjunto con lo encargados de cada área funcional de la empresa, los cuales actualizarán la información y se encargará de recibir y distribuirla.						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Diseño de formatos de entrada y salida del Sistema de Información	Es necesario contar con equipo computacional para agilizar los procedimientos que se deben realizar en el sistema de información con un software que contenga una base de datos y los procedimientos. Si no es posible, entonces se deberá hacer uso de los formatos de entrada y salida que se han diseñado en el Manual de Administración y Finanzas, estos cuentan con un instructivo de llenado para una mejor utilización.	4	1	4	--
2	Establecer entradas y salidas de información para cada área funcional de la empresa	Es necesario designar a un responsable para cada área funcional de la empresa con el objeto de actualizar, recibir y distribuir la información. Cada uno de los formatos diseñados deberá contar con una entrada y una salida.	2	5	6	1
3	Capacitación del personal para el uso y mantenimiento del Sistema de Información	Es necesario capacitar al personal encargado de implantar el sistema de información, para un mejor resultado. Es necesario capacitar por área funcional de la empresa, dándose las instrucciones necesarias para la utilización del sistema de información.	2	7	8	2

Con la aplicación del Sistema de Información, se pretende que las empresas tengan un mejor control de todas sus actividades. Con la implantación del sistema de información se incrementara la actual competitividad de todas las áreas funcionales de la empresa debido a que no se desperdiciará el tiempo, por el flujo de información que existirá.

◆ **Aplicación del Manual para la Producción**

El manual para la Producción, está integrado por: Diseño de los productos, Planificación de la Producción y Control de Calidad.

Diseño de los Productos						
Responsable: Gerente General y/o propietario y encargado de producción						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Análisis y descripción de los productos	Debe formularse una descripción completa de los productos que incluya información sobre la composición, estructura física / química, envasado, durabilidad, almacenamiento y sistema de distribución; con la finalidad de establecer una base para a la composición de los productos, que elementos afectan directamente la durabilidad e inocuidad de los alimentos.	7	1	7	--
2	Elaboración de flujos de proceso	Es importante elaborar diagramas de flujo de proceso de los productos en los cuales establezcan todas las fases de operación, permitiendo un análisis detallado de cada etapa del proceso, desde la entrada de materia prima hasta obtener el producto terminado.	1	8	8	1

En este apartado se da a conocer el diseño de los productos, entendiéndose el nombre, el uso y la presentación de los mismos; los cuales se van a comercializar a través de la Red Empresarial. Así mismo se establecen los procesos productivos.

Planificación de la Producción						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario y encargado de producción						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Establecer el Plan de Producción	El plan de producción consiste en determinar las unidades buenas a planificar producir, considerando días laborales de cada mes, políticas de venta, política de inventario de producto terminado, materia prima y materiales; pronóstico de venta.	1	1	1	--
2	Establecer Requerimientos de Materia Prima	Se deben establecer las cantidades de materia prima a utilizar para elaborar la cantidad de productos planificados vender en los siguientes meses.	1	2	2	1
3	Establecer los Requerimientos de Mano de Obra	Se deberá determinar el personal que elaborará las unidades pronosticadas vender, por lo tanto es necesario considerar la disponibilidad de mano de obra, pues es preciso conocer la cantidad de personal disponible para realizar las operaciones de los productos.	1	3	3	1
4	Establecer los Requerimientos de Maquinaria y Equipo	Es necesario conocer la maquinaria y el equipo disponible para elaborar los productos planificados vender, por lo tanto es preciso determinar la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta la empresa para elaborar los productos.	1	4	4	1
5	Establecer el Presupuesto del Plan de Producción	El establecimiento del presupuesto del plan de producción consiste en calcular los costos que incurrirán para elaborar los productos planificados y si la empresa cuenta con ese presupuesto, para ello los responsables del sistema de costos deberán de brindar el costo unitario de fabricación de cada producto.	1	5	5	1,2,3,4

Con la aplicación de la Planificación de la Producción, las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador, mejoran significativamente su competitividad, pues por medio de la investigación de campo que se realizó en el sector –ver diagnóstico– se pudo constatar las deficiencias existentes en esta área. Por lo tanto con el diseño que se propone, se puede lograr un aprovechamiento de la capacidad instalada, eliminación de improvisaciones en la programación de la producción, un precio exacto de materia prima y materiales para producir las unidades y una organización en la exactitud de los plazos de entrega.

Control de Calidad						
<b>Responsable:</b> Gerente General y/o propietario, encargado de producción y operarios						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Seleccionar las normas de calidad indicadas para la empresa	Toda empresa que fabrique productos alimenticios, debe de optar por las normas HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), ya que son un requisito indispensable para la exportación de productos alimenticios hacia otros países	4	1	4	--
2	Formar un equipo técnico de calidad y capacitarlo	Formar un equipo técnico de calidad, el cual debe estar conformado por el personal del flujo de proceso, con el objetivo de proporcionar la información necesaria para darle seguimiento al sistema de calidad propuesto. Es necesario que el equipo tenga un coordinador, el cual asigne responsabilidades a cada uno y así mismo los capacite en cuanto a la higiene e inocuidad de los alimentos, es necesario diseñar una lista de chequeo para una mejor supervisión	1	5	5	1

No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
3	Revisar el Manual de Control de Calidad para verificar los requisitos que debe cumplir la empresa	Se debe revisar el manual de Control de Calidad propuesto para conocer los requisitos de las normas y los principios esenciales para la higiene de los alimentos establecidos, esto a través de un análisis del estado de las instalaciones, condiciones de la materia prima, procesos de producción, salud y vestimenta de los empleados, etc.	5	6	10	2
4	Verificación y análisis de posibles riesgos en el proceso de producción	Es necesario verificar el proceso de fabricación de los productos, a través de los diagramas de flujo de proceso; pues estos cubren todas las fases de operación, permitiendo un análisis detallado de cada etapa del proceso y un mayor control por parte del equipo técnico ya que les permite enumerar todos los peligros que pueden producirse en cada etapa del proceso	10	11	20	3
5	Análisis de peligros y determinación de los puntos críticos de control	Es importante que el equipo técnico de calidad lleve un análisis de peligros para identificar cuales se deben de eliminar o reducir para obtener un producto inocuo. Por lo tanto, es necesario que el equipo determine qué medidas de control pueden aplicarse en relación de cada peligro.	5	21	25	4
6	Establecimiento de las medidas correctivas.	Es importante que el equipo técnico de calidad y el gerente establezcan las medidas de acción para corregir, reducir o eliminar operaciones que representan peligros, con el fin de llevarlos a niveles estables o permisibles para la obtención de productos alimenticios inocuos.	20	26	45	5
7	Documentación y registro de las medidas correctivas en el Manual de Calidad	El equipo técnico de calidad deberá documentar todas las medidas correctivas que se establezcan en cada punto crítico de control, a fin de establecer procedimientos de comprobación para determinar si el manual de control de calidad funciona eficazmente.	10	46	55	6

Con la aplicación del Control de Calidad, se pretende que los productos que se van a lanzar al mercado cumplan con las normas de calidad establecidas durante todo el proceso de fabricación, para obtener un producto de calidad. Así mismo, que las empresas involucradas se diseñe y certifique un sistema de calidad, bajo el sistema de HACCP que permita mejorar los procesos y que influyen en la calidad de los productos y así cumplir con las expectativas de los clientes.

Así mismo, con este sistema de calidad, las empresas aumentaran su competitividad debido a que mejorará la imagen de los productos y por lo tanto de la Red Empresarial ante los consumidores, accediéndoles a entrar en nuevos mercados con mayor seguridad, por la calidad e higiene y existen procesos controlados y más limpios, lo cual hace que las empresas se vuelvan más productivas. Así mismo, ayuda a la exportación de los productos que se dirigen hacia los Estados Unidos, pues se cumplen los requisitos que la FDA exige para el ingreso de los mismos, generando así mayores ganancias para los empresarios, pues los compradores se orientan más a la calidad de los productos y no a su costo.

#### 4.1.1.9 Ejecución de Proyecto: “Abastecimiento de Materia Prima”

Con este proyecto la Red Empresarial pretende unir las requisiciones de materia prima de las empresas que la integran; logrando obtener una cantidad mayor en la orden de pedido con la cual se podrá negociar con los proveedores un costo menor en la compra.



#### 4.1.1.10 Ejecución de Proyecto: “Promoción Conjunta”

Se deberán realizarán campañas publicitarias que den a conocer los productos de las empresas que integran la Red Empresaria para aumentar la cobertura de mercado y aumentar la cartera de clientes.

#### ◆ Aplicación del Manual para la Comercialización y Exportación

Manual para la Comercialización						
Responsable: Junta Directiva de la Red Empresarial						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Conocimiento del mercado	Determinar el mercado que se pretende cubrir, mediante una investigación de mercado, para establecer el mercado potencial, logrando obtener resultados que permitan tomar decisiones.	5	1	5	--
2	Establecer las estrategias a seguir	Dependiendo de los resultados que se obtengan con la investigación, la empresa determinará las estrategias que aplicará. En el manual de Comercialización se han definido estrategias, con el propósito de cubrir más mercado.	16	6	21	1

Las empresas que formarán parte de la Red Empresarial, incrementaran su competitividad debido a que sus productos serán promovidos a través de las estrategias de comercialización que se han diseñado en el respectivo manual –ver capítulo 3–, logrando productos competitivos en calidad, se cubrirán nuevos segmentos de mercado, situando sus productos en el extranjero.

Manual para la Exportación						
Responsable: Junta Directiva de la Red Empresarial						
No.	Actividades	Descripción de Actividades	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Verificación de cumplimiento de requisitos para exportar	Se debe verificar si los productos que se fabrican, cumplen con las normas que rigen los alimentos; por ello es necesario que éstos sean validados con los requisitos que establecen: el Ministerio de Salud, FDA y CODEX.	25	1	25	--
2	Realización de trámites para registrarse como exportador	Es necesario que los miembros de la Red Empresarial se coordinen con el consultor de COEXPORT, para gestionar los trámites para su respectivo registro.	15	26	40	1
3	Elaborar los documentos comerciales y administrativos	Se deberán preparar los documentos comerciales los cuales son: factura comercial, factura pro-forma, lista de empaque y la solicitud de registro como exportador; estos documentos serán elaborados conforme a las indicaciones establecidas en CENTREX. Así mismo los documentos administrativos como: el registro como exportador, formulario único de ingreso de divisas y licencias especiales; deberán ser tramitados.	35	41	75	2

Las empresas que se integren a la Red Empresarial mejoraran su competitividad debido a que tendrán conocimiento de los requisitos que se deben cumplir para el registro y revalidación de los productos alimenticios, el cual exige El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para todo producto que se van a exportar; así como las normas tanto mundiales como regionales respecto a la calidad de empaque y etiquetado de los productos a exportar –ver más detalle en el manual–. Las Empresas deberán mejorar las actividades concernientes a la cadena de valor –ver marco teórico–, debiéndose comprometer a fin de cumplir con los requerimientos establecidos.

#### 4.1.1.11 Creación de Fondo de Ahorro Común

Los Empresarios deberán establecer su aportación para financiar las actividades de la Red Empresarial y de esta manera llegar a conformar un capital para realizar negocios conjuntos y establecer su autosostenimiento. La aportación de este fondo dependerá de la cantidad de empresarios que se afilien.

#### 4.1.1.12 Creación de Junta Directiva y Definición de Funciones

Es primordial la creación de la Junta Directiva de la Red Empresarial estableciendo sus respectivas funciones, es importante aclarar que la cantidad de miembros que integran la Junta Directiva se adaptará al número de empresarios que conforman la Red con el objeto de ésta sea representativa de la Red en relación al total de sus integrantes. En el capítulo 3, se establece un organigrama y un manual de organización para la Red, con el objetivo de establecer las funciones de cada participante.

#### 4.1.1.13 Evaluación, Análisis de Formas Legales de Asociación y Constitución Jurídica de la Red Empresarial

Los Empresarios con la ayuda de un Asesor Legal deberán evaluar las diferentes formas legales existente para determinar cual es la que más les conviene; a fin de establecer la Constitución Jurídica que adoptará la Red Empresarial, todo esto con la ayuda de un Asesor Legal. En el capítulo 3, se estableció que la personería jurídica del grupo de

empresarios de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador será una *Sociedad de Personas* debido a sus características.

#### 4.1.1.14 Infraestructura Física y Adquisición de Equipo, Papelería y Recurso Humano para la Red Empresarial

Es necesario que la Red Empresarial cuente con una infraestructura de apoyo sencilla de manera que los empresarios pueden asumir los costos fijos que esto conlleva, –estos elementos se plasman en el capítulo 5, inversión de la propuesta–. Este costo será absorbido por los empresarios que en primera instancia constituyan la Red en el primer año. Cabe mencionar que los empresarios contarán con financiamiento por parte de organismos de apoyo a la Pequeña Empresa para iniciar sus operaciones; además se espera que en el momento de crear la infraestructura de apoyo, haya otros empresarios incorporados a la Red lo cual reduciría el aporte de cada participante en la inversión inicial y en los gastos de operación mensuales.

#### 4.1.1.15 Creación de Unidad de Apoyo Técnico

Una vez la Red constituida, es necesario que se realice un Plan Operativo que defina las metas, actividades y tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos que han sido establecidos como grupo y lograr el desenvolvimiento de la Red. Por lo que es necesario crear una unidad de apoyo técnico para darle seguimiento a los proyectos que se han planteado.

El Plan Operativo debe someterse a las estrategias que adopte la Red en esta fase ya que a medida el grupo se consolide irá desarrollando nuevos negocios; esto dependerá de los resultados que se obtengan en el proceso de la Red por lo que, para asegurar la puesta en marcha de estas nuevas estrategias, se proporciona una guía de los elementos que deben contener los planes operativos, los cuales son los siguientes:

1. Un programa que cubra una serie de actividades describiendo los pasos principales para alcanzar un objetivo, la unidad responsable y el tiempo requerido.
2. Los Proyectos que serán ejecutados por la Red.
3. Presupuestos que contengan la asignación de recursos para la ejecución de los proyectos.
4. Las Políticas que sirvan como lineamientos generales para la toma de decisiones.
5. Procedimientos que detallen las instrucciones para ejecutar las actividades.
6. Reglas que definan medidas a tomar en una situación específica.

Así mismo, una vez que la Red Empresarial de productores de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador; ha alcanzado independencia y Autosostenibilidad organizativa, ésta debe convertirse en una unidad técnica de apoyo para los empresarios capaz de ofrecer servicios estratégicos en beneficio de las empresas del grupo. Es necesario, entonces contar con personal especializado en diversos ramos para brindar los servicios pequeños en la ejecución de nuevos proyectos.

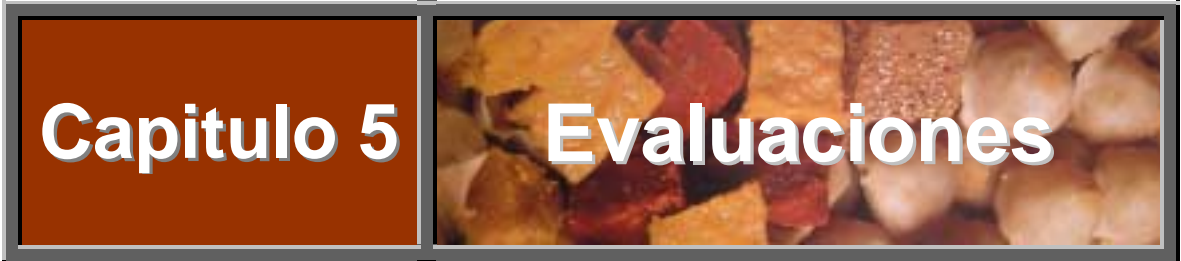
Algunos de los servicios que podría desarrollar la Red a través de una unidad técnica especializada son:

<b>Servicios Estratégicos</b>		
<b>Servicios</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Personal Requerido</b>
Gestión de Proyectos	Diseñar y gestionar proyectos específicos de acuerdo a las necesidades de las empresas.	Consultor
Capacitación Continua	Brindar capacitación continua a los empresarios en las áreas donde se identifiquen dificultades en el desempeño de las actividades de la Red.	Consultor
Asistencia Técnica	Resolver problemas comunes en las empresas, minimizando costos en el valor de este servicio.	Técnico Especializado
Gestión de Recursos Financieros	Gestionar la obtención de créditos en diferentes instituciones para el financiamiento de los proyectos.	Gerente de la Red Empresarial
Contacto de Negocios Internacionales	Establecer relaciones comerciales a través de diversos medios de comunicación para realizar intercambios empresariales y promocionar al sector en el extranjero.	Gerente de la Red Empresarial

Los empresarios que se integren a la Red Empresarial, lograrán incrementar su competitividad debido a que se forjan nuevos nichos de mercado y por ende nuevos compradores, se incrementan las exportaciones, pues todos estarán involucrados como asociación y se podrá cumplir con los requerimientos de otros mercados, crecerán los ingresos a la empresa. Obteniendo así, un desarrollo del sector.

## 4.2.1 Duración de cada Actividad

No.	Actividades	Responsable	Duración de la Actividad			
			Duración (Días)	Inicio	Finalización	Predecesora
1	Acercamiento y elección de la Institución	Empresarios	10	1	10	--
2	Realizar convocatorias a empresarios	Consultor	5	11	15	1
3	Primera Reunión	Consultor	5	16	20	2
4	Segunda Reunión	Consultor	5	21	25	3
5	Tercera Reunión	Consultor y Comité Gestor	5	26	30	4
6	Firma de la Carta de Compromiso	Institución Asesora y Empresarios	5	31	35	3,4,5
7	Elaboración de un Diagnóstico	Consultor	10	36	45	6
8	Realización de Análisis FODA.	Consultor	10	46	55	7
9	Identificación de necesidades existentes en las empresas.	Consultor y Empresarios	5	56	60	8
10	Establecimiento de Misión Visión y Objetivos de la Red	Consultor y Empresarios	10	61	70	9
11	Diseño de proyectos colectivos	Empresarios	30	71	100	10
12	Ejecución de Proyecto: "aplicación de manuales"	Empresarios	68	101	168	11
13	Ejecución de Proyecto: "Abastecimiento de Materia Prima"	Empresarios	20	169	188	12
14	Ejecución de Proyecto: "Promoción Conjunta"	Empresarios	96	189	284	13
15	Creación de Fondo de Ahorro Común	Empresarios	5	285	289	14
16	Creación de Junta Directiva y definición de Funciones	Empresarios	10	290	299	15
17	Evaluación y análisis de formas legales de Asociación	Asesor Legal y Empresarios	5	300	304	16
18	Constitución Jurídica de la Red de Productores de Dulces, Conservas y Jaleas	Asesor Legal y Empresarios	30	305	334	18
19	Infraestructura física y adquisición de recurso material, humano y financiero	Junta Directiva	15	335	349	19
20	Creación de unidad de Apoyo Técnico y desarrollo de planes operativos	Junta Directiva	15	350	365	21





## **5.1 ESTUDIO ECONÓMICO**

El estudio económico permitirá establecer los elementos y requisitos necesarios para evaluar posteriormente la propuesta y permitir una toma de decisiones consistente.

### **5.1.1 Inversión de la Propuesta**

Esta inversión esta relacionada con todos los recursos que se requieren en la fase inicial de la propuesta y que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y los intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la Red Empresarial. Se les puede denominar como el conjunto de bienes en la propuesta que no son motivo de transacción corriente por parte de la misma, se adquieren de una vez durante la etapa de implementación de la propuesta, siendo utilizadas la mayoría de veces a lo largo de su vida útil.

#### **5.1.1.1 Inversión Fija**

##### **↳ Inversión Fija Tangible**

Esta inversión esta vinculada con los recursos que se requieren en la fase inicial. Estos recursos están sujetos a depreciación y a obsolescencia, y se desglosan de la siguiente manera: Alquiler de Local, Mobiliario y Equipo de Oficina y Papelería y útiles.

## Alquiler de Local

Es necesario que la Red cuente con un local para la capacitación y para las reuniones de la misma.

<b>Tabla 5.1 Inversión Requerida para el Alquiler de Local</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
25 m <sup>2</sup>	\$ 100.00	1,200.00

## Mobiliario y Equipo de Oficina

La inversión necesaria para el mobiliario y equipo de oficina que se determinó para las instalaciones de la Red, se presenta en la tabla siguiente:

<b>Tabla 5.2 Inversiones de Mobiliario y Equipo de Oficina</b>			
<b>Mueble / equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Escritorio	1	45.00	45.00
Computadora e impresor	1	580.00	580.00
Mueble para computadora	1	75.00	75.00
Silla ergonómica	1	21.00	21.00
Teléfono y fax	1	125.00	125.00
Silla de espera	5	4.00	20.00
Papelería	--	45.71	45.71
Archivo horizontal	1	100.00	100.00
		<b>Total</b>	<b>1,011.71</b>

## ↳ Inversión Fija Intangible

Son todos los bienes que necesita la empresa para asegurar su buen funcionamiento sin ser bienes materiales y que no están sujetos a depreciación y a obsolescencia. A continuación se describe cada uno de ellos:

### Gastos de Organización Legal

Incluye los trámites para legalizar la empresa, registros de marcas, gastos legales, notariales y de impuestos, honorarios de abogados, trámites de solvencias de inscripción en alcaldía, matrícula de comercio, pago de personal tramitador. Todo esto constituye un monto total aproximado de \$ 607.86<sup>1</sup>

### Investigaciones y Estudios Previos

Estos son los costos asociados a la elaboración de la propuesta y han aportado información necesaria para conformar una base para el diseño de la misma.

<b>Tabla 5.3 Investigaciones y Estudios Previos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total US\$</b>
Consultoría	1,110.00
Viáticos	80.00
Papelería y útiles	50.80
Impresiones	60.00
Teléfono	48.00
Internet	70.00
Electricidad	75.00
Agua	20.00
Copias	55.00
Sub- Total	1,568.80
Imprevistos (5%)	78.44
<b>Total</b>	<b>1,647.24</b>

---

<sup>1</sup> Fuente: Abogado y Notario, Licenciado José Roberto López Cerón

## Capacitación del Personal

Es la inversión necesaria para asegurar un buen funcionamiento del personal operativo de las empresas interesadas en implementar la propuesta, para lo cual se han considerado las inversiones siguientes:

<b>Tabla 5.4 Inversión en Capacitación</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo US\$</b>
Manual de Organización	Todo el personal de la empresa	10 horas	50.00
Manual de Producción	Encargado de producción	15 horas	75.00
Manual de Comercialización y Exportación	Encargado de Comercialización	10 horas	50.00
Conformación de Red Empresarial	Todos los empresarios interesados	6 horas	30.00
		<b>Total</b>	<b>205.00</b>

### 5.1.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo esta constituido por el conjunto de recursos necesarios en forma circulante para solventar las necesidades a corto plazo y asegurar un buen funcionamiento y el inicio de operaciones hasta que se puedan solventar los gastos con los ingresos ya percibidos de la Red. El capital de trabajo para la propuesta estará conformado por los siguientes rubros:

#### Inventario de Productos para la Venta

Como Red Empresarial, se manejará con este nombre a los productos que son acopiados por la misma provenientes de las producciones de los diferentes empresarios. La determinación de este inventario se ha hecho multiplicando la cantidad de productos que

se almacenan, por el costo de los mismos, es decir, el precio al cual los productores darán sus productos a la Red, incluido el margen de utilidad que ellos hayan determinado para sí. La base para el cálculo son los datos de producción obtenidos de las empresas que se han considerado para iniciar la Red.

<b>Tabla 5.5 Inventario de Productos para la Venta</b>							
<b>Base: Oferta de los Productores Miembros Potenciales de la Red</b>							
Nombre de la Empresa	Dulces		Conservas		Jaleas		Inventario Inicial US \$
	Cantidad Lb	Costo US \$	Cantidad Lb	Costo US \$	Cantidad Lb	Costo US \$	
María Cruz	40	2.00	50	2.00	5	1.20	186.00
Dulces típicos Paulita	15	2.00	75	2.00	5	1.15	185.75
Sin Nombre	55	2.29	35	2.29	5	1.20	212.10
Dulces Alicia	75	2.00	20	2.00	10	1.10	201.00
Dulcería Mi Preferida	60	2.30	40	2.30	7	1.15	238.05
El Dulcito	65	2.25	50	2.25	5	1.20	264.75
Mario Antonio López	65	2.00	70	2.00	5	1.20	276.00
Dulcería Juanita	45	2.00	110	2.00	5	1.20	316.00
Sin Nombre	100	2.00	60	2.00	5	1.15	325.75
Dulces Típicos Reina	135	2.00	75	2.00	10	1.15	431.50
Totales							2,636.90

### Efectivo

Se divide en este caso, en dos rubros: caja chica y pago de salarios. A continuación se detallan:

#### - Caja Chica

Este es el dinero con el cual se debe contar en efectivo o en documentos para realizar operaciones cotidianas, siendo de éstas las más importantes: realizar negocios de forma rápida, la precaución para contrarrestar posibles contingencias y aprovechar ofertas de ocasión. Para ello se destinarán \$500 para el inicio de las operaciones.

## - Pago de Salarios

Este rubro se refiere al pago de salarios de cada uno de los empleados de la Red.

<b>Tabla 5.6 Pago de Salarios</b>			
<b>Cargo</b>	<b>No. de empleados</b>	<b>Sueldo Mensual US\$</b>	<b>Sueldo Anual US\$</b>
Gerente	1	570.00	6,840.00
Secretaria	1	159.00	1,908.00
Servicios varios	1	91.00	1,092.00
		Sub-total	9,840.00
ISSS	7.5%	738.00	
AFP	6.75%	664.20	
		+ aportaciones	1,402.20
		<b>Total</b>	<b>11,242.20</b>

## Materiales e Insumos

En este rubro se consideran los materiales e insumos para los propósitos de la implementación de la propuesta.

<b>Tabla 5.7 Cuadro de Materiales e Insumos</b>		
<b>Materiales e Insumos</b>	<b>Costo mensual US\$</b>	<b>Costo Total US\$</b>
Agua	16.00	192.00
Electricidad	10.00	120.00
Teléfono	20.00	240.00
	<b>Total</b>	<b>552.00</b>

## Imprevistos

Como en todo proyecto sujeto a las condiciones del ambiente en que se desarrolla, surgen inconvenientes durante la realización, lo cual justifica incluir una cuantía económica adicional en porcentaje de la inversión total. Por el tamaño de la propuesta la

duración se puede considerar como de bajo riesgo y para ese propósito se le asigna un 5%<sup>2</sup> del valor de la inversión total considerada.

### Resumen de la Inversión Requerida.

Luego de estimar las inversiones para el establecimiento y el funcionamiento de la propuesta, en la tabla 5.8 se muestra el importe total de la inversión necesaria para la propuesta:

<b>Tabla 5.8 Cuadro Resumen de Inversión de la Propuesta</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total US\$</b>
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	
Alquiler de local	1,200.00
Mobiliario y equipo de oficina	1,011.71
Gastos de organización legal	607.86
Investigaciones y estudios previos	1,647.24
Inversión en Capacitación	205.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Inventario de Producto para la venta	2,636.90
Efectivo	11,742.20
- Caja chica	500.00
- Pago de salarios	11,242.20
Materiales e Insumos	552.00
<b>INVERSIÓN FIJA + CAPITAL DE TRABAJO</b>	
	19,602.91
5% de imprevistos	980.15
<b>TOTAL</b>	<b>20,583.06</b>

<sup>2</sup> Se emplea un porcentaje entre 5% y 10% de imprevistos, como medida de protección para el inversionista. Fuente: Evaluación de proyectos. Gabriel Baca Urbina.

## 5.1.2 Costos de la Propuesta

Son necesarios para conocer cuánto le cuesta a la Red gestionar el producto y poder determinar el precio de venta. Esta información se debe clasificar y ordenar de tal manera que permita ver los rubros y calcular así el monto total. A continuación se presenta el desarrollo para determinar el costo unitario por libra de cada uno de los diferentes productos a comercializar: dulces, conservas y jaleas.

### 5.1.2.1 Costo del Producto

El costo del producto es el costo que incurrirá la Red como ente, para obtener los productos y de esta forma poder comercializarlos. Este costo incluye un porcentaje de utilidad que cada una de las empresas a estimado.

<b>Tabla 5.9 Costos de los Productos para la Venta</b>							
	Total Dulce Lb	Costo promedio US\$	Total Conserva Lb	Costo promedio US\$	Total Jalea Lb	Costo promedio US\$	Total US \$
	655	2.08	585	2.08	62	1.17	
Costo mensual por producto	1,362.40		1,216.80		72.58		2,651.74
	Costo Anual						31,820.88

### 5.1.2.2 Costos de Comercialización

Los costos para la comercialización de los productos se distribuyen en los siguientes rubros:



## Salarios

La planilla para el área de comercialización de la Red Empresarial es la siguiente:

<b>Tabla 5.10 Pago de Salarios de Comercialización</b>			
<b>Cargo</b>	<b>No. de empleados</b>	<b>Sueldo Mensual US\$</b>	<b>Sueldo Anual US\$</b>
Encargado	1	300.00	3,600.00
Servicio	1	160.00	1,920.00
		Sub-total	5,520.00
ISSS	7.5%	414.00	
AFP	6.75%	372.60	
		+ aportaciones	745.20
		<b>Total</b>	<b>6,265.20</b>

## Promoción

Se estima una erogación mensual por \$100.00 en concepto de promoción de los productos de la Red, anualmente asciende a \$1,200.00

## Gastos de Exportación

Los gastos en concepto de exportación se detallan a continuación

<b>Tabla 5.11 Gastos de Exportación</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Gasto Mensual US\$</b>	<b>Gasto Anual US\$</b>
Transporte	475.00	5,700.00
10% Flete		570.00
Cargos aduanales	129.00	1,548.00
5% de imprevistos		390.90
	<b>Total</b>	<b>8,208.90</b>

## Resumen de los Gastos de Comercialización

<b>Tabla 5.12 Resumen de Gastos de Comercialización</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Gasto Anual US\$</b>
Salarios	6,265.20
Promoción	1,200.00
Gastos de exportación	8,208.90
Total	15, 674.10

### 5.1.2.3 Costos Administrativos

Son los gastos en que se incurre para el área administrativa de la Red, desglosados como sigue:

<b>Tabla 5.13 Costos Administrativos de la Red</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Gasto Anual US\$</b>
Salarios	11,242.20
Suministros de oficina	1,011.71
Energía eléctrica	120.00
Teléfono	240.00
Agua	192.00
Total	12,805.91

### 5.1.3 Costo Unitario

Los costos unitarios del producto se obtienen dividiendo todos los costos incurridos en el proceso de comercialización entre el volumen que se pretende vender.

<b>Tabla 5.14 Determinación del Costo Unitario</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Dulces</b>	<b>Conservas</b>	<b>Jaleas</b>
Costo del producto	16,348.80	14,601.60	870.96
Costos de comercialización	7,837.00	7,053.33	783.80
Costos administrativos	6,402.96	5,762.66	640.29
Sub-total	30,588.76	27,417.59	2,295.05
Volumen de producción	7,860 Lb	7,020 Lb	744 Lb
Costo unitario	\$ 3.89 / Lb	\$ 3.90 / Lb	\$ 3.08 / Lb

### 5.1.4 Determinación del Precio de Venta

#### 5.1.4.1 Factores de Determinación

Para determinar el precio de venta de los productos es necesario considerar cuatro factores, los cuales se describen a continuación:

#### Mercado Consumidor

En el estudio de mercado se establecieron precios de venta preliminares para los productos a nivel nacional e internacional, esta información servirá como parámetro para verificar si el precio de venta es adecuado.

## Mercado Competidor

Este factor puede definir el precio de venta de los productos si existe una alta competencia, pero en este caso, el cual se trata de un producto tradicional el cual tiene características inherentes al artesano que lo elabora, este factor no es adecuado para determinar el precio de venta.

## Política Utilitaria de la Red

Muchas empresas suelen establecer un margen de utilidad suficiente que les permitan ser competitivos en cuanto a precios sin recaer en pérdidas.

## Costo Unitario

La base del costo unitario para establecer el precio de venta es la forma más precisa, ya que se tiene una visión completa de los costos que involucra todas las actividades de la empresa concentradas en este aspecto.

En base a las consideraciones anteriores, se establecerá el precio de venta de la siguiente forma:

<b>Tabla 5.15 Determinación del precio de venta</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Dulces</b>	<b>Conservas</b>	<b>Jaleas</b>
Precios del mercado consumidor	5.25	5.20	4.65
Costo unitario (\$ por Lb)	3.89	3.90	3.08
Margen de utilidad de 30% (\$)	1.17	1.17	0.92
Precio de venta = $cu + mu$	5.06	5.07	4.00

## 5.1.5 Estimación de Ingresos y Egresos Futuros

### 5.1.5.1 Estimación de Ingresos por Ventas Futuras

La estimación de las ventas futuras está relacionada con el volumen de productos para la venta que se estimaron anteriormente. Los valores para los períodos subsiguientes estarán afectados por una variación constante de la tasa de inflación en 1.43% según datos históricos proporcionados por el Ministerio de Economía. La tasa inflacionaria es de 2.75 %. Esta variación se calcula de la siguiente forma:  $rv = rs + rs * i$ . Donde  $rv$  es la tasa calculada con la variación;  $rs$  es la tasa actual del período, e  $i$  es la tasa de variación.

Se han calculado las variaciones para los siguientes tres períodos o años. Esto es debido a que no se ha considerado un aumento en el número de asociados a la Red. En tal caso, se deberá realizar un ajuste cuando haya un incremento en el número de miembros de la Red, lo cual se espera suceda dentro de los primeros años de funcionamiento de la misma.

Tasa de Variación 1.43 %	Año	1	2	3	4
	Tasa	2.75 %	2.78 %	2.81 %	2.85 %

Entonces los ingresos por ventas futuras son los siguientes:

Años	Inflación	Dulces	Conservas	Jaleas	Total
1	-	39,771.60	35,591.40	2,976.00	78,339.00
2	2.75 %	40,865.32	36,570.16	3,057.84	80,493.32
3	2.78 %	42,001.37	37,586.81	3,142.85	82,731.04
4	2.81 %	43,181.61	38,643.00	3,231.16	85,055.78

### 5.1.5.2 Aportes Futuros por Membresía

La Red estará conformada inicialmente por 10 empresarios, los cuales darán un aporte mensual de \$10.00, desde el momento en que la Red entre en funcionamiento. Esto se hace con el objetivo de crear un capital común para imprevistos u otros gastos no considerados; acumulando una cantidad de \$1,200.00 anuales, que se añadirán a los ingresos por ventas. Esto se presenta en la tabla 5.17.

<b>Tabla 5.17 Aporte a los Ingresos Futuros</b>			
<b>Años</b>	<b>Ventas</b>	<b>Aporte</b>	<b>Ingresos Totales</b>
1	78,339.00	1,200.00	79,539.00
2	80,493.32	1,200.00	81,693.32
3	85,731.04	1,200.00	83,931.04
4	85,055.78	1,200.00	86,255.78

### 5.1.5.3 Estimación de Egresos por Gastos Futuros

La estimación de los egresos por gastos se deriva de las erogaciones debidas al costo de los productos, costos de comercialización y administrativos.

<b>Tabla 5.18 Estimación de Egresos por Gastos</b>					
<b>Años</b>	<b>Inflación</b>	<b>Dulces</b>	<b>Conservas</b>	<b>Jaleas</b>	<b>Total</b>
1	-	30,588.76	27,417.59	2,295.05	60,301.40
2	2.75 %	31,429.95	28,171.57	2,358.16	61,959.69
3	2.78 %	32,303.70	28,954.74	2,423.72	63,682.17
4	2.81 %	33,211.44	29,768.37	2,491.83	65,471.64

#### 5.1.5.4 Estrategia de Repartición de Dividendos

Como estrategia para repartir los dividendos, la Red tomará el 75% del total de las utilidades devengadas en el periodo, que para el caso será de un año y se dividirá entre el número de socios que conforman la misma, de acuerdo a la cantidad de unidades que haya comercializado a través de la Red.

Ejemplo:

Suponiendo que durante el primer año las utilidades generadas por la comercialización de 7,980 Lb de dulce fueron de \$ 9,771.60. El productor “X” dió a la Red 1,750 Lb; entonces se tiene:

<b>Cantidad de Unidades Vendidas</b>	<b>Utilidades Generadas</b>	<b>Dividiendo por Unidad</b>	<b>Cantidad Aportada por Productor “X”</b>	<b>Dividendos para el Productor “X”</b>
7,980 Lb	\$ 9,771.60	\$ 1.22	1,750 Lb	\$ 2,135.00

## 5.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para establecer si la Propuesta es factible económicamente es necesario evaluarla a través de las siguientes técnicas de medición, las cuales son: la Tasa Interna de Retorno –TIR–, el Valor Actual Neto –VAN– y el Análisis Período de Recuperación del Capital. A continuación se determina cada uno de estos indicadores económicos.

### 5.2.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno –TMAR–

Para poder conformar la Red Empresarial, es necesario invertir inicialmente en los factores productivos necesarios, para el establecimiento de la misma. El capital que integra esta inversión puede provenir de diversas fuentes, como lo son los socios de la Red y las Instituciones que otorgan créditos.

Tal como se había establecido anteriormente el capital constituye el monto de la inversión del cual el 90% será financiado por a Banca Comercial Salvadoreña el otro 10% serán fondos propios de la Red, en estas condiciones es importante calcular y analizar la TMAR, para ambas fuentes de financiamiento y establecer el costo de capital asociado a la inversión.

La tasa mínima atractiva de retorno se estima en 6.50 % como premio al riesgo  $-r-$ , la cual corresponde a la tasa pasiva promedio que pagaría un banco o financiera a un microempresario, si éste decidiera colocar su capital a plazo fijo durante un año. La tasa de inflación a considerar es de 2.75%,  $i$ , según datos del BCR al final del año 2003.



La TMAR para la inversión se calcula a partir de la fórmula siguiente:

$$TMAR_{socios} = i + r + (i \times r)$$

$$TMAR_{socios} = 2.75\% + 6.50\% + (2.75\% \times 6.50\%)$$

$$TMAR_{socios} = 0.0275 + 0.065 + (0.0275 \times 0.065)$$

$$TMAR_{socios} = 9.43\%$$

La TMAR del Banco es simplemente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo y asciende a 6.50%.

$$TMAR_{banco} = 6.50\%$$

Por lo que la TMAR del capital, es calculada con una ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR de cada una de las partes. La siguiente tabla presenta el resultado de la evaluación.

Fuente de Financiamiento	% de Aportación	TMAR de las Partes	Ponderación
Inversión Propia	10 %	9.43 %	0.943
Banca Comercial	90 %	6.50 %	5.850
TMAR Total			6.79

### 5.2.2 Valor actual neto –VAN–

El valor actual neto –VAN– es la diferencia positiva o negativa entre los ingresos actualizados y los gastos actualizados, en otras palabras, el VAN compara en el tiempo cero las ganancias esperadas contra los egresos necesarios para producirlos, si este es cero, se recupera la inversión con sólo obtener la TMAR; si es mayor, entonces se

obtienen ganancias extras por encima del valor de la TMAR; y si el resultado es negativo, la inversión produce pérdidas. Utilizando una cierta tasa  $i$  de actualización. La tasa utilizada es la TMAR, debido a las consideraciones económicas explicadas en dicho apartado. La fórmula queda expresada así:

$$VAN = \sum_{t=0}^{t=n} (I_t - G_t)(1+i)^{-t} - \sum_{t=0}^{t=n} K_t(1+i)^{-t}$$

Utilizando los datos de ingresos y egresos futuros y la inversión inicial considerada, se tiene:

Ingresos:

$$VAN = (79,539.00 - 60,301.40)(1+0.0679)^{-1} + (81,693.00 - 61,959.68)(1+0.0679)^{-2} + \\ (83,931.03 - 63,682.16)(1+0.0679)^{-3} + (86,255.77 - 65,471.64)(1+0.0679)^{-4} - \\ (20,583.06)(1+0.0679)$$

$$VAN = +\$ 89,906.79$$

Debido a que el resultado es mayor que cero, es posible afirmar que la propuesta resulta factible en términos económicos, y que si realizará la inversión, se tendría una ganancia neta en el presente de \$ 89,906.79

### 5.2.3 Período de Recuperación del Capital

El período de recuperación –pay-off period– es el tiempo en el que la suma de los ingresos netos, sin actualizar, cubren el monto de la inversión, esto se expresa así:

$$\sum_{t=1}^s (I_t - G_t) = K$$

Donde  $s$  es el número de períodos necesarios para alcanzar la igualdad con  $K$ . Así, iterando hasta obtener un  $s$  satisfactorio se tiene:

$$s = 1: \quad (79,539.00 - 60,301.40) = 20,583.06 \\ 19,237.60 < 20,583.06$$

$$(79,539.00 - 60,301.40) + (81,693.32 - 61,959.68) = 20,583.06$$

$$s = 2: \quad 19,237.60 + 19,733.64 = 20,583.06 \\ 38,971.24 > 20,583.06$$

Lo anterior expresa que en dos años se logra superar con los ingresos netos percibidos por la red la inversión inicial en que se incurre.

#### 5.2.4 Tasa interna de retorno –TIR–

La tasa interna de retorno es aquella tasa de rendimiento sobre un activo, la cual se calcula encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros de entrada de efectivo al costo de la inversión. Es el valor  $r^*$ , dado por la ecuación:

$$\sum_{t=0}^{t=n} (I_t - G_t)(1 + r^*)^{-t} - \sum_{t=0}^{t=n} K_t(1 + r^*)^{-t} = 0$$

$I_t$  son los ingresos efectivamente entrados en caja en el período  $t$ ;  $G_t$  son los gastos efectivamente pagados en el período  $t$ ;  $K_t$  es el monto de la inversión realizada en el

período  $t$ . Ya que la inversión se considera realizada toda en una sola fecha, la ecuación anterior se reduce a:

$$\sum_{t=0}^{t=n} (I_t - G_t)(1 + r^*)^{-t} - K = 0$$

Para decidir sobre el rechazo o aceptación de la propuesta, a través de este método, se utilizan los siguientes criterios:

Si  $TIR \geq TMAR$ : Se acepta la Propuesta.

Si  $TIR < TMAR$ : Se rechaza la Propuesta

Utilizando la fórmula anterior con la información de ingresos y egresos futuros (Tablas 5.17 y 5.18) y el valor de la inversión inicial requerida, se tiene:

$$\frac{79,539.00 - 60,301.40}{(1 + r^*)} + \frac{81,693.32 - 61,959.68}{(1 + r^*)^2} + \frac{81,931.03 - 63,682.16}{(1 + r^*)^3} + \frac{86,255.77 - 65,471.64}{(1 + r^*)^4} + (20,583.06)(1 + r^*) = 0$$

$$\frac{19,237.60}{1 + r^*} + \frac{19,733.64}{(1 + r^*)^2} + \frac{20,248.87}{(1 + r^*)^3} + \frac{20,784.13}{(1 + r^*)^4} + (20,583.06)(1 + r^*) = 0$$

$$r^* \cong 0.51309$$

Se encontró un valor de  $r^*$  de 51.31% que hace la ecuación anterior muy cercana a cero.

Con dicho valor, se encuentra que  $r^* > TMAR$ , es decir que una  $TIR = r^* = 51.31\%$ , la propuesta es aceptable.

### **5.3 EVALUACIÓN COMPETITIVA**

Los empresarios que deseen afiliarse a la Red Empresarial deberán realizar todas las actividades necesarias para constituir la Red Empresarial, dentro de estas actividades se encuentra la aplicación de cada uno de los manuales en sus empresas, con el objetivo de mejorar las condiciones en las áreas donde se encuentren deficientes.

El diseño de los manuales que se presentaron en la etapa de diseño se elaboró de acuerdo a las necesidades que existían en las áreas funcionales de las empresas, con el propósito de que su competitividad aumentará. Por lo tanto, es indiscutible que toda empresa que desee afiliarse deberá de implementar más de alguno.

Una evaluación competitiva permitirá a las empresas identificar su grado de competitividad; con el propósito de establecer programas de desarrollo para mejorar su productividad y por ende su posición en el mercado.

Para diseñar un sistema de evaluación de la competitividad se ha tomado la Cadena de Valor de Michael Porter –ver marco teórico– debido a que ésta identifica todas las áreas funcionales de las empresas permitiendo determinar el rendimiento y la competitividad de las mismas. Este sistema consiste en un cuestionario, el cual se les dará a las empresas que integrarán la Red Empresarial para que conozcan su nivel de competitividad. El método que se utilizará para evaluar la competitividad a nivel empresa será por asignación de puntos. Así pues, a cada pregunta del cuestionario de competitividad se le asignan varias opciones con puntuaciones específicas de nivel de competitividad. Cada opción tendrá un valor de competitividad según cumpla la

empresa en mayor, menor o ningún grado con el requerimiento de la pregunta realizada.

El siguiente ejemplo muestra cómo se realizará:

<i>Enunciado de la pregunta</i>			
Opciones	Respuesta más apropiada	Puntuación	
A	Respuesta a	0	<b>Puntuación Obtenida</b>
B	Respuesta b	+1	
C	Respuesta c	+2	

Las puntuaciones obtenidas de cada pregunta se irán acumulando para obtener subtotales por área de actividades de la cadena de valor; y luego se sumarán estos subtotales para obtener el total global o puntaje total logrado. Los subtotales de cada área se compararán con el puntaje total logrado a fin de determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. A mayor puntaje, mejor situada estará el área competitivamente. La fórmula que se utilizará es la siguiente:

$$\% \text{ CONTRIBUCIÓN ÁREA} = \frac{\text{SUBTOTAL ÁREA}}{\text{PUNTAJE TOTAL OBTENIDO}} \times 100\%$$

El puntaje global obtenido se comparará con el total máximo que puede obtenerse en el cuestionario; esto representará el nivel de competitividad de la empresa, en términos de aporte a las actividades de la cadena de valor. La fórmula para determinar la competitividad será entonces:

$$\% \text{ NIVEL DE COMPETITIVIDAD} = \frac{\text{PUNTAJE TOTAL OBTENIDO}}{\text{PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE}} \times 100\%$$

En el anexo 15, se muestra el diseño del cuestionario para evaluar la competitividad en las empresas.

El análisis de los resultados del cuestionario que se ha diseñado permitirá indicar adecuadamente las áreas débiles y fuertes en competitividad de la empresa evaluada, con el objetivo de recomendar qué manuales debe implementar en la empresa.

Para mejorar una competitividad a un nivel de BUENO que es el objetivo de la propuesta, se debe de lograr un puntaje superior a 61 puntos del cuestionario, según lo indica la tabla 5.9

<b>Tabla 5.19 Calificación de la Competitividad</b>	
<b>Rango de competitividad</b>	<b>Calificación asignada</b>
0 - 20%	Muy bajo
21 - 40%	Bajo
41 - 60%	Regular
61 - 80%	Bueno
81 - 100%	Muy bueno

## Evaluación

Se evaluó una de las dulcerías que participó en la encuesta realizada en el diagnóstico, Dulces Típicos Paulita; a fin de conocer el nivel que posee actualmente en materia de competitividad. Se utilizó el cuestionario para efectuar la evaluación, obteniendo un puntaje total de 38%, en lo siguiente:

% Contribución Operaciones:	5 % (máx.: 19)
% Contribución Logística:	3 % (máx.: 10)
% Contribución Comercialización:	8 % (máx.: 16)
% Contribución Calidad:	6 % (máx.: 14)

% Contribución Abastecimiento:	6 % (máx.: 10)
% Contribución Administración:	3 % (máx.: 15)
% Contribución Infraestructura:	4 % (máx.: 09)
% Contribución Finanzas:	3 % (máx.: 07)
% Competitividad:	$38 / 100 \times 100 = 38 \%$

Considerando la escala de competitividad propuesta en la tabla 5.19, el valor de competitividad determinado se halla entre 21 % y 40 %, lo cual indica un nivel de competitividad BAJO.

Los resultados indican que las áreas fuertes de esta empresa son: Comercialización y abastecimiento, las áreas en desarrollo son: Calidad e infraestructura y las áreas más débiles son: administración operaciones y logística. Estos resultados llevan a recomendar lo siguiente:

- ◆ Implementar en un 100% la propuesta del manual administrativo, buscando mejorar la competitividad hasta en un 12%
- ◆ Establecer contactos con clientes y proveedores además de ofrecer mejores servicios después de ventas a los clientes, lo cual podría incrementar la competitividad en 6%.
- ◆ El sistema de aseguramiento de la calidad que posee la empresa puede superar la mediocridad al establecer métodos apropiados para evaluar y comprobar la calidad de las materias primas, materiales y hasta el producto terminado. Esto podría aumentar la competitividad en un 7%.
- ◆ Las operaciones de la empresa deben ser consideradas seriamente, pues sólo logra menos del 25% de 19 valiosos puntos. El quid está en que no posee un sistema de planeación de la producción, con lo cual podría recuperarse hasta 10% en competitividad para bien de la empresa. La implementación del manual propuesto para la producción en el Capítulo 3 permitiría lograr este objetivo.



## 5.4 EVALUACIÓN SOCIAL

La finalidad de la evaluación social es determinar los resultados obtenidos de la propuesta sobre el entorno social y su fin es establecer los beneficios que se alcanzarán al implementar la propuesta de un modelo competitivo en el sector productor de dulces, conservas y jaleas tradicionales de El Salvador.

Por lo tanto, los beneficios sociales que se darán al implementar la propuesta en este sector, son los siguientes:

- ◆ La implantación de la Red Empresarial permitirá generar alternativas para la comercialización de los productos:

Actualmente, las empresas productoras de dulces tradicionales, tienen un escaso rango de opciones para comercializar sus productos. Y la principal forma que utilizan, la venta en ferias; requiere traslado, gastos adicionales, permisos para comercializar, además del riesgo que implica mantener un negocio a la intemperie.

El beneficio que plantea la Red, es diversificar las formas de comercialización para los productos, abriendo nuevas oportunidades, tales como: centros comerciales, supermercados, tiendas especializadas en productos tradicionales y la exportación.

- ◆ Mejora en las condiciones de vida de los empresarios y sus empleados

La Red Empresarial ofrece una alta tasa interna de rendimiento sobre la inversión que requiere para ser implementada en un 51.31%, según los resultados obtenidos del Estudio Económico. Estos beneficios, los cuales serán distribuidos equitativamente,

serán fuente de ingresos adicionales a los obtenidos por la venta de sus productos. Así pues, un aumento en los ingresos contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de estas personas.

- ◆ Mayores oportunidades de acceso a créditos

Ya que la Red Empresarial constituirá una figura empresarial con identidad jurídica, entonces los empresarios contarán con una imagen confiable para las entidades crediticias, las cuales podrán ofrecer menores tasas de interés, incrementar los límites crediticios y mayores facilidades de pago.

- ◆ Generar confianza en otros empresarios del sector

Al realizar la Evaluación competitiva de las empresas pertenecientes a la Red y compararla con los resultados de las empresas ajenas a la misma y aplicando las estrategias de promoción de la Red, propuestas en el Manual de Comercialización, podrán éstos asimilar mejor el concepto de asociatividad, pues como se indicó antes, en el Diagnóstico, los empresarios son renuentes a asociarse en primera instancia, porque no pueden ver beneficios directos al hacerlo. El cambio de mentalidad de los microempresarios hacia una de mayor apertura, es un paso muy importante en el proceso de unir esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de una población.

## CONCLUSIONES

- ✚ Los principales problemas que enfrenta el sector de dulces, conservas y jaleas actualmente son: debilidades técnicas y legales, recursos limitados, actitud de los artesanos y el desconocimiento de los requerimientos para exportar.
- ✚ Para las empresas productoras de dulces, conservas y jaleas tradicionales resulta dificultoso el poder acceder en forma individual al financiamiento externo debido a que no cumplen con las garantías exigidas por las instituciones prestadoras.
- ✚ Se ha encontrado que la mayoría de las fábricas de dulces son empresas familiares e informales, no poseen marca para sus productos y los métodos de fabricación utilizados son de tipo artesanal.
- ✚ Con respecto a la Asociatividad no existe una idea clara sobre los modelos de asociarse; sin embargo los empresarios muestran interés por conocer más sobre el tema, además manifiestan aceptación y disponibilidad de aceptar la Asociatividad como estrategia para lograr la competitividad en sus empresas.
- ✚ Al implementar la Propuesta del Modelo Competitivo de Producción y Exportación de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador, se adquieren mejoras en la calidad de los productos, productividad de las empresas y se cumple con los requisitos previos para ingresar a otros mercados; logrando incrementar su competitividad.

- ✚ Con la implementación de esta propuesta se mejoraran las condiciones de vida del empresario, es decir, una mejora en su ingreso económico, fomentando así una visión empresarial.
  
- ✚ La evaluación económica realizada indicó que al realizar la inversión propuesta para implantar la Red Empresarial, los beneficios futuros actualizados son positivos (\$ 89,906.79) y la tasa interna de retorno es completamente provechosa (51.31%). Estos son indicativos de que se hará una buena inversión.
  
- ✚ El método de producción propuesto –ver capítulo 3–, es el que se utiliza actualmente el cual ha sido trasladado desde generación tiempo a tras. Pese a su aparente obsolescencia es la base para posteriores mejoras, incluso la industrialización.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Es conveniente que todo empresario que desee utilizar los manuales que se han diseñado, solicite capacitación y asesoría técnica sobre cualquier interrogante que pueda existir, cuando se desee implementar. Existen instituciones que apoyan al sector en este campo, como se han mencionado en el documento.
- ✚ Toda empresa que se afilie a la Red Empresarial mejorará su productividad, ya que podrá aumentar la cantidad y calidad de sus productos, reduciendo así los costos que tengan que efectuar en la compra y ventas conjuntas; así como en la contratación de servicios técnicos y profesionales.
- ✚ Las empresas necesitan aplicar estrategias para que puedan aumentar su producción y lograr vender en el mercado. Esto será posible si existe cooperación entre las empresas al unirse para invertir en maquinaria moderna que sustituya a la actual y elaborar productos de mayor calidad asegurando la aceptación en el mercado.
- ✚ Es necesario que las empresas se evalúen constantemente en cuanto a la competitividad, a fin de dar un seguimiento sobre los avances logrados en la implantación de la propuesta.
- ✚ Con el objeto de mejorar su solidez financiera las empresas necesitan recurrir a la Asociatividad para lograr reunir las garantías exigidas y así ofrecer respaldo financiero con un capital común y empresas más estables financieramente.

- ✚ Los empresarios deben optar por la Asociatividad para hacer negocios juntos, mejorar, crecer y ser más competitivos. Se recomienda a las empresas de la Productoras de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador adoptar el modelo de Asociatividad de Redes Empresariales ya que este modelo es el que más se adecua a las necesidades del sector permitiéndoles alcanzar objetivos comunes que satisfagan los problemas que todas enfrentan.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ✚ **EL SALVADOR: SU RIQUEZA ARTESANAL.** Fomento Cultural.  
Banco Agrícola de El Salvador. Vilma Maribel Henríquez
  
- ✚ **FOLKLORE.** Patrimonio Cultural Salvadoreño.  
Editorial Clásicos Roxsil.
  
- ✚ **MONOGRAFÍA DE SANTA ANA, 1997.** Censo Artesanal  
Dirección de Fomento Artesanal. CONCULTURA, Marzo 1996.
  
- ✚ **GLOBALIZACIÓN Y COMUNIDADES EN CENTROAMÉRICA**  
Juan Pablo Pérez Sainz y Catherine Andrade Eckhoff
  
- ✚ **VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES**  
Michael Porter. Editorial Vergara, 1ra Edición. Buenos Aires Argentina, 1991.
  
- ✚ **CLUSTERS Y COMPETENCIA: AGENDAS NUEVAS PARA COMPAÑÍAS, GOBIERNO E INSTITUCIONES**  
Michael Porter. Programa Nacional de Competitividad. Nicaragua, 1997
  
- ✚ **INTRODUCCIÓN A LA INGENIERÍA**  
Edward Krick. Editorial Limusa. 2da Edición, 1982
  
- ✚ **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**  
Aaker Day. Editorial Harla. 3era Edición, 1994

 **DICCIONARIO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Salvador Osvaldo Brand. Editorial Jurídica, 2000

 **GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

ILPES. Siglo XXI Editores, 3ra Edición. México, 1975

 **EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Gabriel Baca Urbina. Editorial Mc Graw Hill. 3era Edición. México, 1995.


## Tesis

 **PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS MICROEMPRESAS  
PRODUCTORAS DE DULCES TRADICIONALES DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.**

Lorena Guadalupe Campos Andrade. Tesis Universidad de El Salvador, 2001.

 **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO ECONÓMICO DE LA IMPLANTACIÓN DE UN  
MODELO DE EMPRESA INTEGRADORA DEL SECTOR ARTESANAL EN EL SALVADOR.**

Roberto Estanley Arévalo Suriano. Tesis Universidad de El Salvador, 1998.

 **LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARA AL  
PROCESO DE APERTURA COMERCIAL EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA.**

Nelson Fuentes Menjívar. Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,  
2002.

 **ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA SALVADOREÑA.**

Gerardo Avilés García. Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,  
1997.



## Otros Documentos

- ✚ **PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). FORMAS JURÍDICAS DE ASOCIACIÓN DE PERSONAS U ORGANIZACIONES.**

El Salvador, Diciembre de 2001.

- ✚ **MEMORIA DEL FORO NACIONAL DE GREMIALIZACIÓN Y ASOCIATIVIDAD.**

Autores Corporativos: FOMMI, AMPES y GTZ. Editor: FOMMI. San Salvador, Marzo 1996.

- ✚ **MONOGRAFÍA SOBRE LA COMPETITIVIDAD**

Carmen María Pelayo

- ✚ **PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**

Ministerio de Economía. El Salvador, 2001.

- ✚ **PROYECTO EMPRENDE (CONAMYPE/GTZ). DIRECTORIO DE INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS A GRUPOS ASOCIATIVOS.**

Primera Edición, El Salvador, Mayo 2001.

- ✚ **LA ASOCIATIVIDAD EN EL SALVADOR.**

Méndez, Gastón y Vásquez, Franklin, San Salvador, Enero 2002.

- ✚ **LA ASOCIATIVIDAD, UNA RESPUESTA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ECONOMÍAS.**

Zoila Pallares Villegas. Colombia, 2000.

## Entrevista

 **SR. JOSÉ EDUARDO SARAVIA**

Jefe de Fomento Artesanal, CONCULTURA

 **LICENCIADA ANA GRACIELA DE LETONA**

Jefe de Unidad de Etnografía. Coordinación de Investigaciones, CONCULTURA

 **SRA. MARIBEL HENRÍQUEZ**

Impulsadora de Proyectos en CASART

 **ING. ONÁN SÁNCHEZ**

Coordinador del Programa Nacional de Competitividad

 **LICENCIADO POOL MONROY**

Agregado Comercial de la Embajada de Costa Rica

 **LICENCIADA GILDA SOSA**

Agregada Comercial de la Embajada de Guatemala

## GLOSARIO

**Artesanía** En su sentido más amplio, es el trabajo hecho a mano, o con preeminencia del trabajo manual cuando interviene la máquina. En el momento en que la máquina prevalece, se sale del marco artesanal y se entra a la esfera industrial.

**Artesanía Popular** Es la obra manual basada en motivos tradicionales y que se transmite de generación en generación.

**Conserva** Manjar dulce en forma de pasta elaborado de forma artesanal a partir de diversas clases de frutas, semillas, leche, tallos y tubérculos, representativos de determinadas regiones.

**Dulce tradicional** Manjar de sabor grato al paladar elaborado de forma artesanal a partir de diversas clases de frutas, semillas, tallos y tubérculos, representativos de determinadas regiones.

**Exportación** Enviar géneros del propio país a otro.

**Folklore** Conjunto de leyendas, cuentos, dichos, refranes, etc. Música, bailes y tradiciones populares.

**Jalea** Sustancia de sabor dulce y consistencia espesa, el cual se elabora a partir de frutas naturales de forma artesanal.

***Mercado nostálgico*** Segmento de mercado asentado en regiones diferentes a las de su origen dispuestos a consumir productos tradicionales nativos de su región.

***Producto perecedero*** Es aquel producto cuya vida comercial es corta.

***Típico*** Característico, representativo de un grupo, país, región, época, etc.

***Taller Artesanal*** Lugar donde el artesano tiene instalados sus instrumentos de trabajo, incluyendo maquinaria sencilla, cuyo funcionamiento es producto del esfuerzo humano el cual deberá tener las condiciones mínimas de salubridad, higiene y seguridad en beneficio de los trabajadores.

***Tradicional*** Se transmite de generación en generación. Su aprendizaje se da más bien en forma espontánea aunque a veces es exigido radicalmente por los padres o mayores. Se mantiene por largos periodos, décadas, siglos.

***Ventaja competitiva*** Actividad de una empresa que la diferencia de otras competidoras en el mismo sector industrial.



ANEXOS

The word "ANEXOS" is rendered in a large, bold, sans-serif font. The letters are filled with a detailed, colorful pattern of various fruits, including what appears to be mango, papaya, and other tropical produce. The text has a slight drop shadow, giving it a three-dimensional appearance against the white background.

## **ANEXO 1**

# **INVENTARIO DE CENTROS ARTESANALES DE CONFITERIA DE EL SALVADOR**

# INVENTARIO NACIONAL DE CENTROS ARTESANALES EN EL SALVADOR

## MUNICIPIOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE EL SALVADOR DONDE SE ENCUENTRAN ARTESANÍAS DE CONFITERIA.

### ZONA OCCIDENTAL

#### Departamento de Santa Ana

**Santa Ana:** Confitería, hojalatería, ebanistería, orfebrería, zapatería, talabartería, marroquinería, ladrillos y tejas de barro.

**Chalchuapa:** Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, puros, cerería, cestería, hamacas de cordel y nylon, atarrayas, carpintería, hojalatería, orfebrería, herrería, zapatería, talabartería, alfarería, pirotecnia, bloques y ladrillos de cemento.

**Metapán:** Confitería, floristería, bordados, cestería, muñecas de fibrolit, carpintería, alfarería, orfebrería, hojalatería, herrería, calera (cal viva y cal hidratada), ladrillo y teja de barro.

**Candelaria de la Frontera:** Confitería, carpintería, orfebrería, escobas, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

**El Congo:** Confitería, floristería, piratería, carpintería, figuras decorativas en bambú, portalápices de morro, adornos de semillas de pacún; adobes, tejas y ladrillos de barro.

**Masahuat:** Confitería, floristería, bordados en tela, alfarería, jabón de aceituno, cigarros chuña, escobas de maicillo, guacales, cucharas, capiruchos de morro, trompos, hondillas, atarrayas de nylon, arpones y anzuelos.

#### Departamento de Sonsonate

**Izalco:** Confitería, piratería, floristería, adornos de peluche, muñequería de trapo, cohetería, textiles, bordados en tela, crochet, adornos de cerámica, joyería, talabartería, pirograbado, hojalatería, ebanistería, carpintería, tejido en mimbre; ladrillos, adobes y tejas de barro.

**Nahulingo:** Confitería, piñatería, floristería, carpintería y hojalatería.

**Armenia:** Confitería, floristería, platería, cerería, alfarería, curtiembre, estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

**Juayúa:** Confitería, bordados en tela, zapatería, hojalatería, orfebrería, muebles y adornos de café, estructuras metálicas.

**Santa Catarina Masahuat:** Confitería, floristería, cestería, carpintería, estructuras metálicas.

#### Departamento de Ahuchapan

**Ahuachapan:** Confitería, floristería, piñatería, crochet, macramé, bordados en tela, cestería, cometería, carpintería, herrería, talabartería, orfebrería, hojalatería, adobes, ladrillos y tejas de barro, tubos y ladrillos de cemento.

**Apaneca:** Confitería, floristería, piñatería, crochet, hojalatería, orfebrería, carpintería, muebles de madera de ciprés y ramas de café, estructuras metálicas, bloques de cemento.

**Ataco:** Confitería, floristería, piñatería, textiles, crochet, macramé, hamacas de nylon, carpintería, guitarras, máscaras de papel, esculturas religiosas y estructuras metálicas.

**Atiquizaya:** Confitería, floristería, piratería, crochet, bordados en tela, arreglos navideños, muñecos de tusa, purería, decoraciones en chatarra, decoraciones en objetos de barro con papel macerado, aserrín y lazo; muñecos y flores de semilla de pino, hojalatería, carpintería, herrería, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

**San Francisco Menéndez:** Confitería, floristería, escobas, piñatería, bordados en tela, joyería, carpintería, estructuras metálicas; ladrillos, adobes y tejas de barro; macetas, tubos, pilas y tejas de cemento.

**San Pedro Puxtía:** Confitería, floristería, macramé, crochet, bordados en tela, cestería, zapatería, carpintería, estructuras metálicas, ladrillos y tejas de barro.

**Tacuba:** Confitería, floristería, piratería, crochet, bordados, cestería, tejidos en nylon, jabón de aceituno, zapatería, estructuras metálicas, abobes, tejas y ladrillos de barro.

**San Lorenzo:** Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, jabón de aceituno, zapatería, hojalatería, alfarería, carpintería, estructuras metálicas, abobes, tejas y ladrillos de barro.

**Guaymango:** Confitería, floristería, carpintería, abobes, tejas de barro y cemento.

**Jujutía:** Confitería, floristería, bordados, crochet, carpintería, hojalatería y estructuras metálicas.

## ZONA CENTRAL

### Departamento de San Salvador

**San Marcos:** Confitería, muñecas típicas de barro, zapatería, carpintería y hojalatería.

**Santiago Texacuangos:** Confitería, tablillas de chocolate, floristería de papel y tusa, muñequería de tusa, textiles, zapatería, carpintería y ladrillos de barro.

**Santo Tomás:** Confitería, floristería, carpintería, herrería y pirotecnia.

**Tonacatepeque:** Confitería, carpintería, hojalatería, herrería, tallado en madera, ladrillos, adobes y tejas de barro.

**Guazapa:** Confitería, piñatería, floristería, cerería, carpintería, adobes, ladrillos y tejas de barro.

**Agüillares:** Confitería, floristería, piñatería, talabartería, herrería, hojalatería, orfebrería, carpintería, tallado en madera, carrocería, ladrillos y tejas de barro y cemento.

**Apopa:** Confitería, floristería, escoba de maicillo, orfebrería, alfarería, ladrillos y tejas de barro y cemento.

### Departamento de Chalatenango

**Chalatenango:** Confitería, piñatería, floristería de papel y tusa, textiles en bastidor, bordados en tela, tejido en nylon, jabón de aceituno, escobas y trapeadores, escobas de maicillo, pirotecnia, carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, ladrillos y teja de barro y cemento.

**Potonico:** Confitería, floristería de papel, plástico y tusa; crochet, bordados en tela, tejido de henequén y nylon; cigarros chuña, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, adobes y teja de barro.

**San Miguel de Mercedes:** Confitería, floristería, piñatería, cestería, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, hojalatería, talabartería, curtiembre y adobes.

**Tejutía:** Confitería, piñatería, muñecos de peluche, muñecas y floristería de tusa y olote;

cestería, petates, atarrayas, jabón de aceituno, carpintería, ebanistería, curtiembre, estructuras metálicas y adobes, tejas y ladrillos de barro.

**San Rafael:** Confitería, floristería, cestería, jabón de aceituno, alfarería, curtiembre, macetas de cemento, estructuras metálicas y adobes.

**Dulce Nombre de María:** Confitería, floristería de papel, aceradas, y plástico; cestería, petates, carpintería y tejas de cemento.

**Santa Rita:** Confitería, jarcia, atarrayas de nylon, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, hojalatería, y adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**Concepción Quezaltepeque:** Confitería, floristería de papel, tusa, de medias y henequén; hamacas, silla-hamaca, portabebes, cuna-hamacas, tejidos en hilo de algodón, jarcia, maceteros en macramé, crochet, carpintería, herrería, talabartería, curtiembre, estructuras metálicas, adobes y tejas de cemento.

**Nueva Concepción:** Confitería, jarcia, alfarería, herrería, hojalatería, talabartería, carpintería, estructuras metálicas, adobes, teja de barro y cemento; y ladrillos de barro.

**Citalá:** Confitería, floristería, bordados en tela, jabón de aceituno, carpintería, hojalatería y estructuras metálicas.

**Comalapi:** Confitería, floristería, tejido en nylon, hamacas, matates o redes, jabón de aceituno, cerería, alfarería, herrería y estructuras metálicas.

**La Laguna:** Confitería, floristería, bordados en tela, jarcia, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, y ladrillos de barro.

**El Paraíso:** Confitería, floristería, hamacas y redes de mezcal; atarrayas, redes y trasmallos de nylon; carpintería, cayucos, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**San Francisco Lempa:** Confitería, bordados en tela, jarcia, hamacas, trasmallos y redes de nylon, carpintería, alfarería, cayucos y estructuras metálicas.

**San Antonio de la Cruz:** Confitería, floristería de papel y plástico, tejido en tulle,



jabón de aceituno, cigarros de chuña, carpintería y tejas de barro.

**Nueva San Salvador:** Confitería, floristería, piñatería, bordados en tela, adornos de tusa, crochet, macramé, zapatería, instrumentos musicales, muebles de mimbre y caña de la india, carpintería, hojalatería, talabartería, orfebrería, lapidaria y estructuras metálicas.

**San Juan Opico:** Confitería, floristería, piñatería, adornos de cerámica, escobas de trigo, jarcia, atarrayas de cáñamo, purería, jabón de aceituno, carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, talabartería, zapatería, joyería, pirotecnia, guacales y cucharas de morro, tarros, estructuras metálicas, ladrillos y teja de barro.

**Ciudad Arce:** Confitería, floristería, ladrillos y teja de barro, hojalatería, carpintería, ebanistería, alfarería, atarrayas, bordados en tela, zapatería y estructuras metálicas.

**Teotepeque:** Confitería, floristería, crochet, bordados en tela, cestería, extracción del bálsamo, carpintería, tallado de máscaras de madera,

**Tamanique:** Confitería, floristería, bordados en tela, macramé, cestería, hamacas y cinchas de nylon, alfarería, mueblería de bejuco, instrumentos musicales, carpintería y estructuras metálicas, adobes, tejas y ladrillos de barro.

**San José Villanueva:** Confitería, floristería, jarcia, carpintería, tejas y ladrillos de barro, taller artesanal en San Vicente, zona del territorio salvadoreño.

**Zaragoza:** Confitería, floristería, piñatería, zapatería, muebles típicos de ramas de café, carpintería, hojalatería, orfebrería y ladrillos de barro.

**Jayaque:** Confitería, floristería, piñatería, crochet, bordados en tela, zapatería, carpintería, pirotecnia, hojalatería, extracción del bálsamo, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

## Departamento de La Paz

**Zacatecoluca:** Confitería, piñatería, floristería, huevos chimbos, piscuchas, cestería, muñecas de trapo y de peluche, bordados en tela, juguetería en madera, hojalata y material desechable; hojalatería, orfebrería en filigrana, esculturas en madera, carpintería, carrocería, guacales y cucharas de morro, tecomates, pirotecnia, estructuras metálicas, ladrillos y teja de barro.

**San Rafael Obrajuelo:** Confitería, floristería, purería, zapatería, pirotecnia, esculturas en madera y cemento; carrocería, carpintería, ebanistería, estructuras metálicas, adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**San Antonio Masahuat:** Confitería, floristería, piñatería, tejido en tule y palma, bordados en tela, crochet, carpintería y alfarería.

**San Pedro Masahuat:** Confitería, floristería, piñatería, purería, guacales y cucharas de morro, jabón de aceituno, curtiembre, hojalatería, alfarería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**Tapalhuaca:** Confitería, floristería de papel y esterinas, piñatería, carpintería, adobes, tejas y ladrillos de barro.

**San Juan Tepezontes:** Confitería, floristería, tejido de tule, carpintería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro.

**San Emigdio:** Confitería, tejido de tule, cestería, purería, carpintería y tejas de barro.

**Jerusalén:** Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, vestidos de tusa, sombreros y escobas de palma, carpintería, piletas de piedra y ladrillos de barro.

**Mercedes La Ceiba:** Confitería, floristería, cestería, adobes y ladrillos de barro.

**Santa María Ostuma:** Confitería, floristería, almidón de yuca, carpintería, adobes y ladrillos de barro.

## Departamento de Cuscatlán

**San Cristóbal:** Confitería, floristería, sombreros de palma, alfarería, adobes y tejas de barro.

**Candelaria:** Confitería, carpintería, purería, adobes, ladrillos y tejas de barro; estructuras metálicas.

**San Ramón:** Confitería, piñatería, floristería, huevos chimbos, piscuchas, cestería, muñecas de trapo y de peluche, bordados en tela, juguetería en madera, hojalata y material desechable; hojalatería, orfebrería en filigrana, esculturas en madera, carpintería, carrocería, guacales y cucharas de morro, tecomates, pirotecnia, estructuras metálicas, ladrillos y teja de barro.

**Santa Cruz Analquito:** Confitería, floristería, crochet, cestería, carpintería, adobes y tejas de barro.

**Tenancingo:** Confitería, cestería de tule y palma, guacales y cucharas de morro, tarros, hojalatería, carpintería y estructuras metálicas.

**Santa Cruz Michapa:** Confitería, floristería, pulseras de coral, escobas de palma, trenza y sombreros de palma, carpintería, alfarería, adobes, teja y ladrillos de barro, tejas de cemento.

**Monte San Juan:** Confitería, piñatería, cestería de palma, escobas, purería, guacales y cucharas de morro, pirotecnia, alfarería, adobes, tejas de barro y cemento.

**El Carmen:** Confitería, bordados en tela, respaldos de palma para vehículos, pirotecnia, carpintería, alfarería, adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**El Rosario:** Confitería, trenza y sombreros de palma, carpintería, alfarería, adobes, tejas y ladrillos de cemento.

**San Rafael Cedros:** Confitería, floristería, textiles, herrería, carpintería, piedras de moler, macetas de barro y tejas de cemento.

**San Pedro Perulapán:** Confitería, piñatería, floristería, cerería, petates, escobas, sopladores de tule, alfarería, estructuras metálicas, adobes, teja y ladrillos de barro, tejas de cemento.

**San Bartolomé Perulapia:** Confitería, floristería, cerería, cestería, petates, sopladores de tule, estructuras metálicas, adobes y ladrillos de barro.

**Suchitoto:** Confitería, floristería, crochet, muñecos de peluche, bordados en tela, atarrayas de nylon, puros, semillas decoradas para aretes y reliquias, adornos de madera, tejas de cemento y adobes.

**San José Guayabal:** Confitería, floristería, crochet, muñecos de peluche, bordados en tela, atarrayas de nylon, puros, semillas decoradas para aretes y reliquias, adornos de madera, tejas de cemento y adobes.

#### Departamento de San Vicente

**San Vicente:** Confitería, tablillas de chocolate, floristería, piñatería, bordados, macramé, crochet, cestería, purería, juguetes de madera, instrumentos musicales, carpintería, talabartería, curtiembre, hojalatería, herrería, orfebrería,

estructuras metálicas, adobes, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**San Sebastián:** Confitería, floristería, piñatería, cerería, textiles, carpintería y alfarería.

**Santo Domingo:** Confitería, floristería, textiles y carpintería.

**Apastepeque:** Confitería, floristería, pirotecnia, alfarería y carpintería.

**Verapaz:** Confitería, floristería, carpintería y adobes.

**Guadalupe:** Confitería, floristería, purería, alfarería, carpintería, adobes y tejas de barro.

**Tepetitán:** Confitería, floristería, cestería, juguetes y llaveros de madera, carrocería, adobes, ladrillos y tejas de barro.

**San Cayetano Istepeque:** Confitería, floristería, cestería, juguetes y llaveros de madera, carrocería y ladrillos de barro.

**San Esteban Catarina:** Confitería, floristería, cigarros de chuña, carpintería, adobes, ladrillos y tejas de barro.

**San Lorenzo:** Confitería, floristería, textiles y carpintería.

#### Departamento de Cabañas

**Guacotecti:** Confitería, floristería, purería, carpintería, alfarería, tejas y ladrillos de barro.

**San Isidro:** Confitería, floristería, atarrayas, y cebaderas de nylon, tallado de madera, carpintería, alfarería, adobes, tejas y ladrillos de barro.

**Jutiapa:** Confitería, floristería, piscuchas, alfarería, hojalatería, herrería, adobes, tejas y ladrillos de barro.

**Cinquera:** Confitería, crochet, purería, pintura popular y adobes.

**Ilobasco:** Confitería, floristería, piñatería, adornos de tusa, cigarros, purería, atarrayas de nylon, hamacas, cerámica decorativa, carrocería, pirotecnia, orfebrería, hojalatería, talabartería y carpintería.

#### Departamento de San Miguel

**San Miguel:** Confitería, floristería, piñatería, atarrayas de nylon, juguetes de madera, zapatería, carpintería, talabartería, herrería, hojalatería, orfebrería y estructuras metálicas.

**San Luis de la Reina:** Confitería, floristería, crochet, bordado, cestería, purería, hojalatería, ladrillos de barro.

**San Antonio del Mosco:** Confitería, cestería, tejido de petate y jabón de aceituno.

**Carolina:** Confitería, sombreros, canastos, tejido de petate, yaguales y alfombras de tule, atarrayas, cebaderas y hamacas de nylon, jabón de aceituno, carpintería y ladrillos de barro.

**Ciudad Barrios:** Confitería, hamacas de nylon, guacales y cucharas de morro, purería, talabartería, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

**San Rafael Oriente:** Confitería, floristería, puros, guacales y cucharas de morro, tecomates, carpintería, tejas y ladrillos de cemento.

### Departamento de Usulután

**Usulután:** Confitería, cestería, escapularios, muñequería de trapo, jabón de aceituno, hamacas y atarrayas de nylon, tallado en madera, carpintería, hojalatería, orfebrería, salinera, marmolería, bloques y ladrillos de cemento.

**Ozatlán:** Confitería, floristería, huevos chimbos, purería y ladrillos de barro.

**California:** Confitería, floristería, huevos chimbos, jabón de aceituno y carpintería.

**Santiago de María:** Confitería, floristería, hamacas, matatas y atarrayas de nylon, purería, jabón de aceituno, tallado en madera de café, carpintería, hojalatería, orfebrería, bloques de cemento y ladrillos de barro.

**Alegría:** Confitería, floristería, cerería, muebles de ramas de café, ebanistería, carpintería, y ladrillos de barro y cemento.

**Berlín:** Confitería, floristería, purería, pirotecnia y carpintería.

### Departamento de Morazán

**San Francisco Gotera:** Confitería, floristería, juguetes de peluche, jarcia, petates, tejido en palma, atarrayas, cerería, purería, tallado en madera, carpintería, hojalatería, herrería, estructuras metálicas, ladrillos de barro y cemento.

**Guatajiagua:** Confitería, floristería, bordados en tela, petates, jabón de aceituno, alfarería, carpintería, alfarería, herrería, talabartería, tejas y adobes de barro.

**Lolotiquillo:** Confitería, petates, atarrayas de nylon, artículos de corazón de tule, bolsones,

albardones, carteras y yaguales, jabón de aceituno, carpintería, herrería, ladrillos de barro y cemento.

**Cacaopera:** Confitería, floristería de tusa y papel, macramé, petates, jarcia, tejido en hilo de seda, jabón de aceituno, cerería, carpintería y ladrillos de barro.

**Joateca:** Confitería, floristería, crochet, bordados, jarcia, herrería, jabón de aceituno, carpintería y tejas de barro.

**San Fernando:** Confitería, floristería, bordados, carpintería, alfarería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**Perquín:** Confitería, bordados en tela, carpintería, tejas y ladrillos de barro y cemento.

**Jocoaitique:** Confitería, floristería, jarcia, jabón de aceituno, cerería, talabartería y alfarería.

**El Rosario:** Confitería, floristería, bordados en tela, petates, atarrayas de nylon, herrería, jabón de aceituno, cigarros de chuña, carpintería, tejas y ladrillos de barro.

**San Isidro:** Confitería, crochet, petates, jarcia, atarrayas de nylon, cestería en vara de tusa, herrería, carpintería y ladrillos de barro.

**San Simón:** Confitería, floristería, bordados en tela, crochet, petates, jarcia, atarrayas de nylon, cestería de vara de tusa, jabón de aceituno y carpintería.

**Gualococti:** Confitería, crochet, jarcia, hamacas de nylon, petates, cestería de vara de bambú y de tusa, jabón de aceituno, carpintería, alfarería y tejas de barro.

**Meanguera:** Confitería, bordados en tela, petates, jarcia, jabón de aceituno, carpintería, talabartería, ladrillos de barro y cemento.

**Chilanga:** Confitería, floristería, jarcia, petates, atarrayas de nylon, escobas y sombreros de palma, guacales y cucharas de morro, jabón de aceituno, pirotecnia y carpintería.

**Sociedad:** Confitería, floristería, petates, jabón de aceituno, tejas y ladrillos de barro.

**Corinto:** Confitería, floristería, cestería, jabón de aceituno, jarcia, petates, cerería, guacales, mascones y cucharas de morro, carpintería, alfarería, herrería, hojalatería, estructuras metálicas, tejas y ladrillos de barro y cemento.

## **ANEXO 2**

# **NORMAS TÉCNICAS CODEX ALIMENTARIUS**

**CODIGO INTERNACIONAL RECOMENDADO DE PRACTICAS DE HIGIENE  
PARA LAS FRUTAS Y HORTALIZAS EN CONSERVA  
(CAC/RCP 2-1969)**

**SECCION I - AMBITO DE APLICACION**

El presente código de prácticas de higiene se aplicará a todas las frutas y hortalizas envasadas en recipientes herméticamente cerrados y tratadas por calor antes o después de introducirse en los recipientes.

**SECCION II - DEFINICIONES**

- A. **Herméticamente cerrado** significa envase hermético.
- B. **Recipiente** significa cualquier envase hermético para los alimentos, incluidos los siguientes materiales, pero sin limitarse a ellos: metal, vidrio o plástico laminado.
- C. **Tratado por calor** significa sometido a tratamiento térmico en una medida tal que tenga como resultado la obtención de un producto inocuo, y que no ha de echarse a perder sometido a las temperaturas que, normalmente, cabe esperar durante su almacenamiento y transporte no refrigerados.

**SECCION III - REQUISITOS DE LAS MATERIAS PRIMAS**

**A. Saneamiento ambiental en las zonas de cultivo y producción de alimentos.**

- 1) **Evacuación sanitaria de las aguas residuales de origen humano y animal.** Deberán tomarse las precauciones adecuadas para asegurar que las aguas residuales de origen humano y animal se eliminan de tal modo que no constituyan un peligro para la higiene ni la sanidad públicas, y deberá ponerse especial cuidado en proteger todos los productos alimenticios contra la contaminación por estos desechos.
- 2) **Calidad sanitaria del agua de riego.** El agua empleada para regar no deberá constituir un peligro público contra la salud del consumidor a través del producto.
- 3) **Lucha contra las enfermedades y las plagas vegetales y animales.** Cuando se adopten medidas para combatir las plagas, el tratamiento con agentes químicos, biológicos o físicos, deberá hacerse únicamente de acuerdo con las recomendaciones del organismo oficial competente, bajo la supervisión directa de personal plenamente familiarizado con los peligros que pueden presentarse, incluyendo la posibilidad de que los cultivos retengan residuos tóxicos.

**B. Recolección y producción de materias primas alimenticias en condiciones higiénicas**

- 1) **Equipo y recipientes para el producto.** El equipo y los recipientes que se empleen para envasar los productos no deberán constituir un peligro para la salud. Los envases que se utilicen de nuevo deberán ser de material y construcción tales que faciliten su limpieza completa y mantenerse en todo momento limpios y en condiciones que no constituyan una fuente de contaminación para el producto.
- 2) **Técnicas sanitarias.** Las operaciones, métodos y procedimientos que se empleen en la recolección y producción deberán ser higiénicos y sanitarios.
- 3) **Eliminación de productos evidentemente inadecuados.** Los productos no aptos deberán separarse durante la recolección y producción en la mayor medida posible, y deberán eliminarse en una forma y lugar tales que no puedan dar lugar a la contaminación de los suministros de alimentos y de agua o de otras cosechas.
- 4) **Protección del producto contra la contaminación.** Deberán tomarse precauciones adecuadas para evitar que el producto bruto resulte contaminado por animales, insectos, parásitos, pájaros, contaminantes químicos o microbiológicos u otras sustancias objetables, durante la manipulación y el almacenamiento. La naturaleza del producto y los métodos de recolección indicarán el tipo y grado de protección que se necesitan.

**C. Transporte**

- 1) **Medios de transporte.** Los vehículos que se utilicen para el transporte de la cosecha o del producto bruto desde la zona de producción, lugar de recolección o almacenamiento, deberán ser convenientes para la finalidad a que se destinan y de un material y construcción tales que permitan una limpieza completa, debiendo limpiarse y mantenerse de modo que no constituyan una fuente de contaminación para el producto.
- 2) **Procedimientos de manipulación.** Todos los procedimientos de manipulación que se utilicen deberán ser de tal naturaleza que impidan la contaminación del producto. Habrá de ponerse especial cuidado en el transporte de productos perecederos para evitar su putrefacción o alteración. Deberá emplearse equipo especial - por ejemplo, equipo de refrigeración - si la naturaleza del producto o las distancias a que ha de transportarse así lo aconsejan. Si se utiliza el hielo en contacto con el producto, el hielo tendrá que cumplir los requisitos sanitarios que se estipulan en la sección IV - A. (2c).

## SECCION IV - REQUISITOS DE LAS INSTALACIONES Y DE LAS OPERACIONES DE ELABORACION

### A. Proyecto y construcción de las instalaciones

- 1) Emplazamiento, dimensiones y condiciones sanitarias. El edificio y la zona circundante deberán ser de tal naturaleza que puedan mantenerse razonablemente exentos de olores objetables, de humo, de polvo, o de otros elementos contaminantes; deberán ser de dimensiones suficientes para los fines que se persiguen sin que haya aglomeración de personal ni de equipo; deberán ser de construcción sólida y mantenerse en buen estado; deberán ser de un tipo de construcción que impida que entren o aniden insectos, pájaros o parásitos de cualquier clase y deberán proyectarse de tal modo que puedan limpiarse convenientemente y con facilidad.
- 2) **Instalaciones y controles sanitarios**
  - a) **Separación de las operaciones de elaboración.** Las zonas donde hayan de recibirse o almacenarse las materias primas deberán estar separadas de las que se destinen a la preparación o envasado del producto final, de tal forma que se excluya toda posibilidad de contaminación del producto acabado. Las zonas y los compartimientos destinados al almacenamiento, fabricación o manipulación de productos comestibles deberán estar separados y ser diferentes de los destinados a materias no comestibles. La zona destinada a la manipulación de los alimentos deberá estar completamente separada de aquellas partes del edificio que se destinen a viviendas del personal.
  - b) **Suministro de agua.** Deberá disponerse de un abundante suministro de agua fría y caliente. El agua suministrada habrá de ser de calidad potable. Las normas de potabilidad no deberán ser inferiores a las estipuladas en las "Normas Internacionales para el Agua Potable" de la Organización Mundial de la Salud, 1971.
  - c) **Hielo.** El hielo deberá fabricarse con agua de calidad potable y habrá de tratarse, manipularse, almacenarse y utilizarse de modo que esté protegido contra la contaminación.
  - d) **Suministro auxiliar de agua.** Cuando se utilice agua que no sea potable como, por ejemplo, para combatir los incendios el agua deberá transportarse por tuberías completamente separadas, a ser posible identificadas con colores, y sin que haya ninguna conexión transversal ni sifonado de retroceso con las tuberías que conducen el agua potable.
  - e) **Instalación de cañerías y eliminación de aguas residuales.** Toda la instalación de las cañerías y las tuberías de eliminación de las aguas residuales (incluidos los sistemas de alcantarillado) deberán ser suficientemente grandes para soportar cargas máximas. Todas las conexiones deberán ser estancas y disponer de trampas y respiraderos adecuados. La eliminación de aguas residuales se efectuará de tal modo que no pueda contaminarse el suministro de agua potable. La instalación de cañerías y la forma de eliminación de las aguas residuales deberán ser aprobadas por el correspondiente organismo oficial competente.
  - f) **La eliminación de los desechos sólidos o semi-sólidos** de las zonas de envasado y de preparación de los productos deberá efectuarse de un modo continuo, o casi continuo, empleando agua y/o equipo apropiado con objeto de que estas zonas se mantengan limpias y no exista peligro de contaminación del producto. Igualmente, dichos desechos deberán eliminarse de tal forma que no puedan emplearse como alimento humano. Los materiales de residuos deberán eliminarse en un lugar y en una forma tales que no puedan contaminar los alimentos ni el suministro de agua, ni constituyan puntos donde puedan anidar o reproducirse los roedores, insectos u otros parásitos.
  - g) **Iluminación y ventilación.** Los locales deberán estar bien iluminados y ventilados. Deberá prestarse atención especial a los respiraderos y al equipo que produce calor excesivo, vapor de agua, humos o vapores nocivos, o aerosoles contaminantes. Es importante disponer de ventilación para impedir tanto la condensación (con el posible goteo de agua sobre el producto) como el desarrollo de mohos en las estructuras altas, ya que estos mohos pueden caer sobre los alimentos. Las bombillas y lámparas colgadas sobre los alimentos, en cualquiera de las fases de la fabricación, deberán ser del tipo de seguridad, o protegidas de cualquier otra forma, para impedir la contaminación de los alimentos en el caso de rotura.
  - h) **Retretes y servicios.** Deberán instalarse retretes adecuados y convenientes y las zonas dedicadas a estos servicios deberán estar provistas de puertas que se cierren automáticamente. Los retretes deberán estar bien iluminados y ventilados y no dar directamente a la zona donde se manipulen los alimentos y deberán mantenerse en perfectas condiciones higiénicas en todo momento. Dentro de la zona dedicada a retretes y salas de aseo, deberá haber servicios para lavarse las manos, y deberán ponerse rótulos en los que se requiera al personal que se lave las manos después de usar los servicios.
  - i) **Instalaciones para lavarse las manos.** Los empleados deberán disponer de instalaciones adecuadas y convenientes para lavarse y secarse las manos, siempre que así lo exija la naturaleza de las operaciones en las que intervienen. Estas instalaciones deberán ser perfectamente visibles desde la planta de elaboración. Siempre que sea posible, se recomienda que se empleen toallas de uso personal, que se desechan después de usadas, pero, de todos modos, el método que se adopte para secarse las manos deberá estar aprobado por el correspondiente organismo oficial competente. Los servicios e instalaciones deberán mantenerse en todo momento en perfectas condiciones higiénicas.

## B. Equipo y utensilios

- 1) **Materiales.** Todas las superficies que entren en contacto con los alimentos deberán ser lisas, estar exentas de picaduras, grietas y no estar descascarilladas; estas superficies no deberán ser tóxicas y habrán de ser inatacables por los productos alimenticios; capaces de resistir las operaciones repetidas de limpieza normal, y no deberán ser absorbentes, a menos que la naturaleza de un determinado proceso, aceptable desde otros puntos de vista, exija emplear una superficie, por ejemplo, de madera.
- 2) **Proyecto, construcción e instalación sanitarios.** El equipo y los utensilios deberán estar diseñados y contruidos de modo que prevengan los riesgos contra la higiene y permitan una fácil y completa limpieza. El equipo fijo deberá instalarse de tal modo que pueda limpiarse fácil y completamente.
- 3) **Equipo y utensilios.** El equipo y los utensilios empleados para materias contaminantes o no comestibles deberán marcarse, indicando su utilización, y no deberán emplearse para manipular productos comestibles.

## C. Requisitos higiénicos de las operaciones

Aunque pueden establecerse requisitos adicionales más específicos para determinados productos, deberán cumplirse los siguientes requisitos mínimos en todas las operaciones de producción, manipulación, almacenamiento y distribución de los alimentos.

- 1) **Mantenimiento sanitario de la instalación, equipo y edificaciones.** El edificio, el equipo y todos los demás accesorios de la instalación deberán mantenerse en un buen estado de funcionamiento y limpios, en forma ordenada y en unas buenas condiciones sanitarias. En los lugares de trabajo y mientras esté funcionando la instalación, deberán eliminarse frecuentemente los materiales de desecho y deberán proveerse recipientes adecuados para verter las basuras. Los detergentes y desinfectantes empleados deberán ser adecuados para los fines que se utilizan, y deberán utilizarse de tal forma que no constituyan ningún riesgo para la salud pública.
- 2) **Lucha contra los parásitos.** Deberán adoptarse medidas eficaces para evitar que entren y aniden en los edificios los insectos, roedores, pájaros y otros parásitos.
- 3) **Prohibición de animales domésticos.** Deberá prohibirse terminantemente la entrada de perros, gatos y otros animales domésticos en la zona donde se elaboran o almacenan los alimentos.
- 4) **Salud del personal.** La dirección de la fábrica deberá notificar al personal que todo empleado que padezca heridas infectadas, tenga llagas o cualquier enfermedad, especialmente diarrea, deberá presentarse inmediatamente a la dirección. Esta tomará las medidas necesarias para garantizar que no se permita trabajar a ninguna persona que se sepa que padece alguna enfermedad transmisible por los alimentos, o que se sepa que es un vector de dichos microorganismos patógenos, o mientras continúe infectada por heridas, llagas o cualquier enfermedad, en ningún departamento de una fábrica de alimentos en que haya la probabilidad de que dicha persona pueda contaminar los alimentos con organismos patógenos o las superficies que entren en contacto con dichos alimentos.
- 5) **Sustancias tóxicas.** Todos los rodenticidas, fumigantes, insecticidas u otras sustancias tóxicas deberán almacenarse en cámaras o depósitos cerrados con llave, y sólo podrán ser manipulados por personal convenientemente capacitado para este trabajo. Deberá utilizarlos solamente el personal que posea un pleno conocimiento de los peligros implícitos, incluyendo la posibilidad de contaminación del producto, o bajo su supervisión directa.
- 6) **Higiene del personal y prácticas de manipulación de los alimentos**
  - a) Todas las personas que trabajen en una fábrica de productos alimenticios deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén de servicio. Sus ropas, incluyendo el tocado adecuado de cabeza, habrán de ser apropiadas para las tareas que realicen y mantenerse limpias.
  - b) Deberán lavarse las manos tantas veces como sea necesario para cumplir con las prácticas higiénicas prescritas para las operaciones.
  - c) En las zonas donde se manipulen los alimentos estará prohibido escupir, comer y el uso de tabaco y mascar chicle.
  - d) Deberán tomarse todas las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los productos alimenticios o de los ingredientes con cualquier sustancia extraña.
  - e) Las rozaduras y cortaduras de pequeña importancia en las manos deberán curarse y cubrirse convenientemente con un vendaje impermeable adecuado. Deberá haber un botiquín de urgencia para atender los casos de esta índole, con el fin de evitar la contaminación de los alimentos.
  - f) Los guantes que se empleen para manipular los alimentos se mantendrán en perfectas condiciones de higiene y estarán limpios. Estarán fabricados de un material impermeable, excepto en aquellos casos en que su empleo sea inapropiado o incompatible con los trabajos que hayan de realizarse.

#### D. Requisitos de las operaciones y de la producción

##### 1) Manipulación de las materias primas.

- a) **Criterios de aceptación.** La fábrica no deberá aceptar ninguna materia prima si se sabe que contiene sustancias descompuestas, tóxicas o extrañas que no puedan ser eliminadas en medida aceptable con los procedimientos normales de clasificación o preparación empleados por la fábrica.
- b) **Almacenamiento.** Las materias primas almacenadas en los locales de la fábrica deberán mantenerse en condiciones que estén protegidas contra la contaminación e infestación, y que las posibilidades de alteración se reduzcan a un mínimo.
- c) **Agua.** El agua empleada para transportar las materias primas al interior de la fábrica deberá ser de una procedencia tal, o estar tratada de tal modo que no constituya un riesgo para la salud pública, y deberá emplearse únicamente mediante la previa autorización del organismo oficial competente.

2) **Inspección y clasificación.** Las materias primas, antes de ser introducidas en el proceso de elaboración o en un punto conveniente del mismo, deberán someterse a inspección, clasificación o selección, según las necesidades, para eliminar las materias inadecuadas. Esas operaciones deberán realizarse en condiciones sanitarias y de limpieza. En las operaciones posteriores de elaboración, solamente deberán emplearse materias primas limpias en buen estado.

3) **Lavado u otra preparación.** La materia prima deberá lavarse según sea necesario para separar la tierra o eliminar cualquier otra contaminación. El agua que se haya utilizado para estas operaciones no deberá recircularse, a menos que se haya tratado adecuadamente para mantenerla en unas condiciones que no constituyan un peligro para la salud pública. El agua empleada para las operaciones de lavado, enjuagado o transporte de los productos alimenticios terminados, deberá ser de calidad potable.

4) **Preparación y elaboración.** Las operaciones preparatorias para obtener el producto terminado y las operaciones de envasado, deberán sincronizarse de tal forma que se logre una manipulación rápida de unidades consecutivas en la producción, en condiciones que eviten la contaminación, alteración, putrefacción o el desarrollo de microorganismos infecciosos o toxicogénicos.

##### 5) Envasado del producto terminado

- a) **Materiales.** Los materiales que se empleen para envasar deberán almacenarse en condiciones higiénicas y no deberán transmitir al producto sustancias objetables más allá de los límites aceptables por el organismo oficial competente, y deberán proporcionar al producto una protección adecuada contra la contaminación.
- b) **Técnicas.** El envasado deberá efectuarse en condiciones tales que impidan la contaminación del producto.

##### 6) Conservación del producto terminado

- a) **Tratamiento térmico.** Los productos envasados en recipientes cerrados herméticamente deberán someterse a un tratamiento térmico, con objeto de que el producto sea inocuo y no se eche a perder con las temperaturas que cabe esperar normalmente en el almacenamiento y transporte no refrigerados. Las condiciones de tratamiento cuando se trate de fórmulas determinadas de alimentos enlatados deberán basarse en las recomendaciones de los especialistas competentes en la tecnología del enlatado. Este tratamiento deberá supervisarse en la fábrica de conservas por personal técnicamente competente y deberá estar sometido a verificación por parte del organismo oficial competente. Deberá llevarse un registro de los tratamientos, que sea adecuado para identificar los antecedentes de los tratamientos, y este registro deberá facilitarse a la inspección competente.
- b) **Enfriamiento de los recipientes tratados.** Cuando los recipientes tratados se enfríen en agua, el agua deberá ser de calidad potable o deberá haberse tratado adecuadamente para que no constituya un peligro para la salud pública. Si el agua de enfriamiento se hace recircular deberá desinfectarse eficazmente, mediante cloro o en cualquier otra forma, antes de volver a utilizarla.
- c) **Desembalaje y manipulación de los recipientes tratados.** Los recipientes después de ser tratados y enfriados deberán manipularse de tal forma que evite la contaminación del producto. Deberá evitarse la manipulación violenta de las latas tratadas, especialmente cuando todavía están mojadas. Las correas transportadoras, rampas y otro equipo que se utilice para la manipulación de las latas tratadas deberán mantenerse en unas buenas condiciones higiénicas.
- d) **Inspección de los recipientes tratados.** Los recipientes, antes de etiquetarse y embalsarse deberán ser inspeccionados, desechando los que sean defectuosos.

7) **Almacenamiento y transporte del producto terminado.** El producto terminado deberá almacenarse y transportarse en condiciones tales que excluyan la contaminación, o el desarrollo de microorganismos patógenos o toxicogénicos, y protejan contra la infestación y contra la alteración del producto o del recipiente.



#### **E. Programa de control sanitario**

Es conveniente que cada industria, por su propio interés, designe una persona, cuyas obligaciones preferiblemente estén separadas de las operaciones de producción, que asuma la responsabilidad de la limpieza de la fábrica. El personal a sus órdenes estará constituido por empleados permanentes de la organización y estará bien adiestrado en el manejo de las herramientas especiales de limpieza, en el montaje y desmontaje del equipo de limpieza y deberá ser además consciente de la importancia de la contaminación y de los riesgos que ésta lleva consigo. Las zonas críticas, el equipo y los materiales, serán objeto de atención especial como parte de un programa permanente de saneamiento.

#### **F. Procedimientos de control de laboratorio**

Además de los controles efectuados por el órgano oficial competente, es conveniente que cada fábrica, en su propio interés, tenga acceso a un control de laboratorio de la calidad sanitaria de los productos elaborados. La magnitud y el tipo de dicho control variarán según el producto alimenticio de que se trate, y según las necesidades de la explotación. Este control deberá rechazar todos los alimentos que no sean aptos para el consumo humano. Los procedimientos analíticos empleados deberán ajustarse a métodos reconocidos o métodos normalizados, con el fin de que los resultados puedan interpretarse fácilmente. Respecto a ciertos productos, quizá sea también conveniente verificar el tratamiento mediante la encubación de muestras.

### **SECCION V - ESPECIFICACIONES APLICABLES AL PRODUCTO TERMINADO**

Deberán emplearse métodos apropiados para el muestreo, el análisis y las determinaciones que figuran en las siguientes especificaciones:

- A.** En la medida compatible con las buenas prácticas de fabricación, los productos deberán estar exentos de sustancias objetables.
- B.** Los productos no deberán contener ningún microorganismo patógeno, ni ninguna sustancia tóxica producida por microorganismos.
- C.** Los productos deberán satisfacer los requisitos estipulados por los Comités del Codex Alimentarius sobre Residuos de Plaguicidas y sobre Aditivos Alimentarios, que figuran en las listas autorizadas o en las normas de productos del Codex.
- D.** Los productos con un equilibrio de pH mayor de 4,5 deberán haberse sometido a un tratamiento que destruya todas las esporas de *Clostridium botulinum*, a menos que se evite el desarrollo de esporas supervivientes de modo permanente mediante otras características del producto distintas del pH.

### **NORMA DEL CODEX PARA COMPOTAS (CONSERVAS DE FRUTAS) Y JALEAS (ANTERIORMENTE CAC/RS 79-1976) CODEX STAN 79-1981**

#### **1. AMBITO DE APLICACIÓN**

- 1.1 Esta norma se aplica a una clase de frutas para untar conocida corrientemente con el nombre de compotas y jaleas y que pueden prepararse con una sola fruta o con dos o más frutas.
- 1.2 Las características diferenciales de los productos son:
  - a) el preparado debe incluir una cantidad considerable de ingrediente de fruta; y
  - b) el producto final tiene un contenido de sólidos solubles relativamente elevado.
- 1.3 Las denominaciones de "compotas" y "conservas" suelen intercambiarse frecuentemente. Las "jaleas" se diferencian de las compotas en que el ingrediente fruta está constituido por el zumo (jugo) que se ha extraído de frutos enteros y se ha clarificado por filtración o por algún otro medio.
- 1.4 Esta norma no se aplica a:
  - c) Los productos preparados con edulcorantes no carbohidratos y que están claramente destinados o etiquetados para uso dietético o para diabéticos;
  - d) los productos con bajo contenido de azúcar;
  - e) los productos fabricados a partir de frutos agrios, a los que suele denominarse mermelada, y que están regulados por la "Norma Internacional Recomendada del Codex para Mermelada de Agrios" (CODEX STAN 80-1981); o
  - f) los productos claramente destinados y registrados para su empleo en fabricación.

## 2. DESCRIPCION

### 2.1 Definiciones del producto

2.1.1 "Compota" o "Conserva" es el producto preparado con un ingrediente de fruta apropiado (según se define en 2.2.2.1):

- a) que puede ser fruta entera, trozos de fruta, pulpa o puré de fruta;
- b) con o sin zumo (jugo) de fruta o zumo (jugo) de fruta concentrado como ingrediente(s) facultativo(s);
- c) mezclado con un edulcorante carbohidrato, con o sin agua; y
- d) elaborado para adquirir una consistencia adecuada.

2.1.2 "Jalea" es el producto preparado con un ingrediente de fruta apropiado (según se define en 2.2.2.2):

- a) prácticamente exento de partículas de fruta en suspensión;
- b) mezclado con un edulcorante carbohidrato, con o sin agua; y
- c) elaborado hasta que adquiriera una consistencia semisólida.

### 2.2 Otras definiciones

2.2.1 Se entiende por "fruta" todas las frutas y hortalizas reconocidas como adecuadas para fabricar compotas, incluyendo, pero sin limitación a ellas, castañas, jengibre, melón, ruibarbo y tomate.

2.2.2 Se entiende por "ingrediente de fruta":

2.2.2.1 En el caso de compotas o conservas, el producto:

- a) preparado a partir de fruta fresca, congelada, en conserva, concentrada o elaborada o conservada por algún otro método;
- b) preparado con fruta prácticamente sana, comestible, de madurez adecuada y limpia; no privada de ninguno de sus componentes principales, con excepción de que esté recortada, clasificada, o tratada por algún otro método para eliminar defectos tales como magullamientos, pedúnculos, partes superiores, restos, corazones, huesos (pepitas) y que puede estar pelada o sin pelar. En el caso del jengibre, ruibarbo y melón, significa, respectivamente, raíz de jengibre comestible, escurrida y limpia (*Zingiber officinalis*) conservada en jarabe; ruibarbo sin pedúnculos y recortado; y melones sin semillas, pedúnculos ni corteza; y
- c) que contiene todos los sólidos solubles naturales (extractivos) excepto los que se pierden durante la preparación de acuerdo con las buenas prácticas de fabricación.

2.2.2.2 En el caso de la jalea, el zumo (jugo) o extracto acuoso:

- a) obtenido de fruta fresca, congelada, en conserva, concentrada, o elaborada o conservada por algún otro método;
- b) preparado con fruta prácticamente sana, comestible, limpia, que está recortada, clasificada o tratada de algún otro modo para eliminar las materias inconvenientes; y
- c) preparado, eliminando la totalidad, o prácticamente la totalidad, de los sólidos insolubles, y que puede concentrarse por eliminación del agua.

2.2.3 "Pulpa de fruta" significa la parte comestible de la fruta, majada, o cortada en pedazos, pero no reducida o puré.

2.2.4 "Puré de fruta" significa ingrediente de fruta finamente dividido por tamizado, o por otro medio mecánico.

2.2.5 "Sólidos solubles" significa el porcentaje en peso de sólidos solubles, determinado por refractometría corregida a 20°C, utilizando las "Escalas Internacionales de Sacarosa", pero sin introducir ninguna corrección para sólidos insolubles o ácidos.

## 3. FACTORES ESENCIALES DE COMPOSICION Y CALIDAD

### 3.1 Composición

3.1.1 Ingredientes básicos

- 1) Ingrediente de fruta según se define en 2.2.2.
- 2) Uno o más de los edulcorantes carbohidratos (azúcares) definidos por la Comisión del Codex Alimentarius, incluidos sacarosa, dextrosa, azúcar invertido, jarabe de azúcar invertido, fructosa, jarabe de glucosa, jarabe de glucosa deshidratada.

3.1.2 Ingredientes facultativos

- 1) Zumos (jugos) de agrios.
- 2) Hierbas, especias (incluso jengibre en polvo) y vinagre.
- 3) Aceites esenciales.
- 4) Licores.
- 5) Mantequilla, margarina, otros aceites animales o vegetales comestibles (empleados como antiespumantes).
- 6) Miel.
- 7) Zumo (jugo) de fruta o concentrados de zumo (jugo) de fruta en el caso de las compotas. En el caso de la compota de uva Labrusca, el zumo (jugo) de uva y el concentrado de zumo (jugo) de uva pueden constituir una parte del contenido de fruta exigido.

## 3.2 Formulación

### 3.2.1 Contenido de fruta

#### 3.2.1.1 Especificación A

El producto deberá contener, como mínimo, 45 partes, en peso, del ingrediente de fruta original, con exclusión de cualesquiera azúcares o ingredientes facultativos añadidos, por cada 100 partes, en peso, de producto terminado, salvo lo siguiente:

Grosella negra, escaramujo, membrillo	35 partes
Jengibre	25 partes
Manzana de acajú	23 partes
Granadilla	8 partes

Cuando se utiliza fruta diluida o concentrada, la formulación se basa en el equivalente de frutas de concentración simple, según se determina por la relación entre los sólidos solubles del concentrado o la dilución y los sólidos solubles de la fruta natural (concentración simple).

#### 3.2.1.2 Especificación B

El producto deberá contener, como mínimo, 33 partes, en peso, del ingrediente de fruta original, con exclusión de cualquier azúcar añadido o ingredientes facultativos usados en la preparación del ingrediente fruta, por cada 100 partes, en peso, de producto terminado, salvo lo siguiente:

Grosella negra, escaramujo, membrillo	25 partes
Jengibre	15 partes
Manzana de acajú	16 partes
Granadilla	6 partes

Cuando se utiliza fruta diluida o concentrada, la formulación se basa en el equivalente de frutas de concentración simple, según se determina por la relación entre los sólidos solubles del concentrado o la dilución y los sólidos solubles de la fruta natural (concentración simple).

### 3.2.2 Mezclas de frutas

#### 3.2.2.1 Dos frutas

Cuando una compota o jalea contiene una mezcla de dos frutas, la indicada en primer lugar deberá contribuir con no menos del 50 por ciento, y no más del 75 por ciento, del contenido total de fruta, excepto cuando una de las dos frutas sea melón, granadilla, limón, papaya o jengibre. Cuando uno de los componentes es melón o papaya, pueden constituir hasta el 95 por ciento y cuando están presentes piña (ananás), granadilla, limón y jengibre su dosis no debe ser de menos de cinco por ciento, mientras que el ingrediente principal puede representar más del 75 por ciento.

#### 3.2.2.2 Tres frutas

Cuando una compota o jalea contiene una mezcla de tres frutas, la mencionada en primer lugar deberá contribuir con no menos de 33 1/3 por ciento, sin exceder de 75 por ciento, del contenido de fruta total.

#### 3.2.2.3 Cuatro o más frutas

Cuando una compota o jalea contiene una mezcla de cuatro o más frutas, la mencionada en primer lugar deberá contribuir con no menos de 25 por ciento, sin exceder de 75 por ciento, del contenido de fruta total.

## 3.3 Sólidos solubles (producto terminado)

El contenido de sólidos solubles del producto terminado no deberá ser menor del 65 por ciento.

### 3.4 Criterios de calidad

#### 3.4.1 Requisitos generales

El producto final deberá ser viscoso o semisólido, tener color y sabor normales para el tipo o clase de fruta que entra en la composición, teniendo en cuenta todo sabor comunicado por ingredientes facultativos. Sin embargo, el color característico no deberá ser un requisito cuando el color del producto haya sido ajustado mediante colorantes permitidos. Deberá estar razonablemente exento de materiales defectuosos que normalmente acompañan a las frutas.

En el caso de las jaleas, el producto deberá ser por lo menos razonablemente claro o transparente y no contener defectos visibles.

Las semillas, en el caso de las bayas y granadilla, son un componente natural de las frutas y no se consideran como defectos, a menos que el producto se presente como "sin semillas".

#### 3.4.2 Defectos y tolerancias - Compotas (conservas)

Tomando como base una unidad de muestra de 450 gramos, el producto no debe tener más defectos de los siguientes:

- a) Materias vegetales extrañas inocuas (sustancias vegetales comunes a un fruto determinado, incluyendo hojas, perantios, pedúnculos de longitud mayor de 10 mm y brácteas de sépalos con un área total de 5 mm<sup>2</sup> o mayor) ⇒ 2 piezas
- b) Hueso (pepita) (hueso o pepita en frutas tales como cerezas que normalmente se deshuesan; o un trozo de hueso de aproximadamente la mitad del hueso) ⇒ 1 pieza
- c) Fragmentos de hueso (una pieza de hueso menor del equivalente de la mitad de un hueso y que pese por lo menos cinco miligramos) ⇒ 2 piezas
- d) Dañadas (una pieza de fruta con macas, con color anormal o con magullamientos por acciones patológicas o de otra índole hasta el punto de que resulte materialmente alterada). ⇒ 5 piezas
- e) Impurezas minerales. Compota de fresas 0,04%, en peso; Otras 0,01%, en peso

#### 3.4.3 Clasificación de "defectuosos"

Los recipientes que no satisfagan uno o más de los requisitos de calidad aplicables indicados en las subsecciones 3.4.1 y se considerarán "defectuosos".

#### 3.4.4 Aceptación de lotes

Se considerará que un lote satisfaga los requisitos de calidad aplicables indicados en la subsección 3.4.1 cuando el número de recipientes "defectuosos" tal como se definen en la sub-sección 3.4.3, no exceda del número de aceptación (c) del correspondiente plan de muestreo (NCA 6,5) que figura en los Planes de Muestreo para Alimentos Preenvasados del Codex Alimentarius FAO/OMS (CAC/RM 42-1969). (Véase el Volumen 13 del Codex Alimentarius).

## 4. ADITIVOS ALIMENTARIOS

	<b>Dosis máxima</b>
4.1 Acidificantes y reguladores del Ph	
4.1.1 Acido cítrico	En cantidad suficiente para mantener el pH
4.1.2 Acido málico	a 2,8-3,5
4.1.3 Acido láctico	
4.1.4 Acido L-tartárico	
4.1.5 Acido fumárico	El ácido L-tartárico y el ácido fumárico y sus sales expresados como el ácido, 3 g/kg
4.1.6 Sales de sodio, potasio o calcio de cualquier de los ácido enumerados en 4.1.1 a 4.1.5	
4.1.7 Carbonato de sodio y potasio	
4.1.8 Bicarbonato de sodio y potasio	
4.2 Antiespumantes	
4.2.1 Mono- y diglicéridos de ácidos grasos de aceites comestibles	No más de la necesaria para inhibir la formación de espuma. 10 mg/kg
4.2.2 Dimetilpolisiloxano	
4.3 Espesantes	
4.3.1 Pectinas	Limitada por las BPF
4.4 Colorantes	
4.4.1 Eritrosina 45430	
4.4.2 Amaranto 16184	
4.4.3 Verde sólido FCF 42053	200 mg/kg, solos o en combinación
4.4.4 Ponceau 4R 16255	
4.4.5 Tartrazina 19140	

4.4.6	Amarillo ocazo FCF 15985	
4.4.7	Azul brillante FCF 42090	
4.4.8	Indigo carmín (Indigotina) 73015	
4.4.9	Caramelo (no por el procedimiento de sulfito de amonio)	
4.4.10	Caramelo (por el procedimiento de sulfito de amonio)	
4.4.11	Clorofilas 75810	200 mg/kg, solos o en combinación
4.4.12	Beta-apo-8' -carotenal 40820	
4.4.13	Ester etílico de ácido beta-apo-8 $\epsilon$ - carotenoico 40825	
4.4.14	Cantaxantina	
4.5	Conservantes	
4.5.1	Benzoato sódico	1 g/kg, solos o en combinación
4.5.2	Acido sórbico y sorbato potásico	100 mg/kg (basada en el producto final)
4.5.3	Esteres del ácido parahidroxibenzoico (esteres de metilo, etilo y propilo)	
4.5.4	Dióxido de azufre (arrastrado de las materias primas)	
4.6	Aromas	
4.6.1	Esencias naturales de la fruta (o frutas) mencionadas en el producto	
4.6.2	Aroma natural de menta	Limitada por las BPF
4.6.3	Aroma natural de canela	
4.6.4	Vainilla y vainillina (sólo en conservas de castaña)	
4.7	Endurecedores (para emplearse sólo en la fruta)	
4.7.1	Bisulfito cálcico	
4.7.2	Carbonato cálcico	200 mg/kg, expresados como Ca,
4.7.3	Cloruro cálcico	solos o en combinación
4.7.4	Lactato cálcico	
4.7.5	Gluconato cálcico	
4.8	Antioxidante	
4.8.1	Acido L-ascórbico - en general	500 mg/kg
4.8.2	Acido L-ascórbico - en mermelada de grosella negra	750 mg/kg

## 5. CONTAMINANTES

Plomo (Pb)	1 mg/kg
Estaño (Sn)	250 mg/kg, calculado como Sn

## 6. HIGIENE

- 6.1 Se recomienda que el producto a que se refieren las disposiciones de esta norma se pre-pare y manipule de conformidad con las secciones correspondientes del Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 2 (1985), Volumen 1 del Codex Alimentarius), y con los demás Códigos de Prácticas recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius que sean aplicables para este producto.
- 6.2 En la medida compatible con las buenas prácticas de fabricación, el producto estará exento de materias objetables.
- 6.3 Analizado con métodos adecuados de muestreo y examen, el producto:
- deberá estar exento de microorganismos en cantidades que puedan constituir un peligro para la salud;
  - deberá estar exento de parásitos que puedan representar un peligro para la salud; y
  - no deberá contener, en cantidades que puedan representar un peligro para la salud, ninguna sustancia originada por microorganismos.

## 7. PESOS Y MEDIDAS

### 7.1 Llenado de los recipientes

#### 7.1.1 Llenado mínimo

Los recipientes deberán llenarse bien con el producto. Cuando se envase en recipientes rígidos, el producto ocupará no menos del 90 por ciento de la capacidad de agua del recipiente. Dicha capacidad es el volumen de agua destilada, a 20°C, que cabe en el recipiente herméticamente cerrado cuando está completamente lleno, (véase el Método para la Determinación de la capacidad de agua del recipiente, Volumen 13 del Codex Alimentarius).

#### 7.1.2 Clasificación de "defectuosos"

Los recipientes que no satisfagan los requisitos de llenado mínimo (90 por ciento de la capacidad del recipiente) del párrafo 7.1.1 se considerarán "defectuosos".

### 7.1.3 Aceptación de lotes

Se considerará que un lote satisface los requisitos de 7.1.1 cuando el número de recipientes "defectuosos" no exceda del número de aceptación (c) del correspondiente plan de muestreo (NCA 6,5) que figura en los Planes de Muestreo para Alimentos Preenvasados del Codex Alimentarius FAO/OMS (CAC/RM 42-1969). (Véase el Volumen 13 del Codex Alimentarius).

## 8. ETIQUETADO

Además de los requisitos que figuran en la Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985 (Rev. 1-1991), Volumen 1 del Codex Alimentarius), se aplicarán las siguientes disposiciones específicas:

### 8.1 Nombre del alimento

#### 8.1.1 El nombre del producto deberá ser:

- a) respecto a la Especificación A:  
Compota extra  
o Compota con alto contenido de fruta (o Jalea, o Conserva, cuando proceda)  
o Compota
- b) respecto a la Especificación B:  
Compota con bajo contenido de fruta )  
o Compota ligera (o Jalea, o Conserva cuando proceda)  
o Compota )  
o Fruta para untar

#### 8.1.2 El nombre del producto podrá ser:

- a) "Crème" para los hechos con castaña.
- b) Cuando se haya añadido algún ingrediente que comunique al alimento el aroma característico del ingrediente, el nombre del alimento deberá ir acompañado de los términos "Aromatizado con x" o "Con aroma de x", según proceda. En el caso de la jalea de manzana coloreada de verde y con aroma de menta, podrá usarse el nombre tradicional de "Jalea de menta".

8.1.3 En todos los casos el nombre del producto deberá ir acompañado de una indicación en la etiqueta de la proporción del ingrediente de fruta en 100 partes del producto acabado. Tratándose de productos con niveles de sólidos solubles de menos del 65 por ciento, la palabra "Compota (Conserva o Jalea)" podrá, conforme a la ley y costumbre del país donde se vende, incluirse en el nombre, siempre que éste contenga los términos apropiados, aparte de "Compota (Conserva o Jalea)" y el nombre de la fruta o frutas.

8.1.4 El nombre del producto deberá ir precedido o seguido del nombre de la fruta o frutas empleadas, por orden de proporción en peso.

8.1.5 El nombre del producto podrá incluir el nombre de la variedad de fruta (v.g., Compota de ciruela Victoria) o descripciones del tipo (v.g., Compota de ciruela amarilla).

8.1.6 El nombre del producto o fruta podrá incluir un adjetivo referente al carácter (v.g., Compota de moras sin pepitas).

8.1.7 La compota preparada con jengibre, o piña (ananás), o higos, con o sin la adición de frutos agrios, podrá denominarse "Mermelada de jengibre", "Mermelada de piña (ananás)", o "Mermelada de higos", si dicho producto se designa así corrientemente en el país en que se vende.

### 8.2 Lista de ingredientes

8.2.1 En la etiqueta deberá declararse la lista completa de los ingredientes por orden decreciente de proporciones, de conformidad con la Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985 (Rev. 1-1991), Volumen 1 del Codex Alimentarius).

8.2.2 Si se añade ácido ascórbico para conservar el color, su presencia deberá declararse en la lista de ingredientes como ácido ascórbico.

**NORMA DEL CODEX PARA EL COCO RALLADO DESECADO**  
**CODEX STAN 177-1991**

**1. AMBITO DE APLICACIÓN**

Esta norma se aplica al coco rallado desecado.

**2. DESCRIPCIÓN**

**2.1 Definición del producto**

El coco rallado desecado es el producto acabado que se obtiene del coco (*Cocos nucifera* L.). La elaboración consiste en descascarar, pelar, moler, secar y tamizar. El producto se prepara inicialmente en partículas de varios tamaños.

**2.2 Clasificación**

2.2.1 El coco rallado desecado se clasifica, a los efectos de su comercialización, con arreglo a la granulometría, en tres tipos, a saber :

- a) Coco rallado desecado extrafino - es el coco rallado desecado del que no menos del 90 por ciento, en peso, pasa con facilidad por un tamiz de orificios cuadrados de 0,85 mm de lado, pero del cual un máximo del 25 por ciento, en peso, pasa por un tamiz con aberturas de 0,50 mm de lado.
- b) Coco rallado desecado fino - es el coco rallado desecado del cual no menos del 80 por ciento, en peso, pasa con facilidad por un tamiz de orificios cuadrados de 1,40 mm de lado, pero del cual un máximo del 20 por ciento, en peso, pasa por un tamiz con aberturas cuadradas de 0,71 mm de lado.
- c) Coco rallado desecado medio - es el coco rallado desecado del cual no menos del 90 por ciento, en peso, pasa con facilidad por un tamiz de orificios cuadrados de 2,80 mm de lado, y del cual un máximo del 20 por ciento, en peso, pasa por un tamiz con orificios cuadrados de 1,40 mm de lado.

2.2.2 El coco rallado desecado sin clasificar comprende todos los "cortes de fantasía" o cortes especiales (a saber : copos tiernos o finos, rodajas largas y finas, tiras extra fantasía, tiras largas, tiras normales, etc.).

**3. COMPOSICION ESENCIAL Y FACTORES DE CALIDAD**

**3.1 Materia prima**

3.1.1 El coco rallado desecado deberá prepararse con pulpa blanca extraída del coco entero.

3.1.2 El fruto deberá estar sano y exento de enfermedades.

**3.2 Propiedades organolépticas**

3.2.1 El color será blanco.

3.2.2 El sabor será el característico del producto, sin malos sabores debidos a deterioro o a la absorción de sustancias extrañas.

3.2.3 El olor será el característico del producto, sin malos olores debidos a mohos, fermentación o ranciedad.

**3.3 Características analíticas**

**3.3.1 Acidez total del aceite extraído**

La acidez total del aceite extraído del coco rallado desecado no deberá ser superior al 0,3% m/m, medida como ácido láurico.

**3.3.2 Humedad**

El contenido de agua del coco rallado desecado no deberá rebasar el 3% m/m.

**3.3.3 Contenido de aceite**

El contenido de aceite del coco rallado desecado no deberá ser inferior al 55% m/m.

**3.3.4 Contenido de ceniza**

El contenido de ceniza no deberá rebasar el 2,5% m/m.

**3.3.5 Materia vegetal extraña**

La materia vegetal extraña, compuesta exclusivamente de fragmentos de cáscara, fibra, corteza y partículas quemadas, no deberá rebasar los 15 fragmentos por cada 100 g.

#### **4. ADITIVOS ALIMENTARIOS**

4.1 Dióxido de azufre; Dosis máxima en el producto final 50 mg/kg

#### **5. CONTAMINANTES**

5.1 El coco rallado desecado deberá estar exento de metales pesados en cantidades que puedan representar un peligro para la salud.

5.2 El producto deberá ajustarse a los límites máximos de residuos establecidos por la Comisión para este producto. (Véase el Volumen 2 del Codex Alimentarius sobre Residuos de Plaguicidas).

#### **6. HIGIENE**

6.1 Se recomienda que el producto a que se refieren las disposiciones de esta norma se pre-pare y manipule de conformidad con las secciones correspondientes del Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 2 (1985), Volumen 1 del Codex Alimentarius), y con los demás Códigos de Prácticas recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius que sean aplicables para este producto.

6.2 En la medida compatible con las buenas prácticas de fabricación, el producto estará exento de materias objetables.

6.3 Analizado con métodos adecuados de muestreo y examen, el producto deberá:

- estar exento de microorganismos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud;
- estar exento de parásitos que puedan representar un peligro para la salud; y
- estar exento de cualquier sustancia originada por microorganismos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud.

#### **7. ENVASADO, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO**

7.1 El coco rallado desecado se deberá envasar, transportar y almacenar en envases que salvaguarden las propiedades higiénicas, nutricionales, tecnológicas y organolépticas del producto.

7.2 El material del envase deberá proteger el producto contra la contaminación bacteriológica y de otra naturaleza; deberá proteger el producto, en la medida de lo posible, contra la infiltración de humedad, contra la rehidratación y contra derramamientos. El material del envase no deberá transmitir al producto ningún olor, sabor, color, ni otra propiedad extraña y no lo contaminará.

#### **8. ETIQUETADO**

Además de los requisitos de la Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985 (Rev. 1-1991), Volumen 1 del Codex Alimentarius), se aplicará la siguiente disposición específica:

##### **8.1 Nombre del producto**

8.1.1 El nombre del producto que deberá aparecer en la etiqueta será "coco rallado desecado", precedido o seguido por el nombre corriente u ordinario legalmente aceptado en el país donde se vende el producto. El nombre deberá indicar la categoría del producto, de conformidad con las descripciones contenidas en la sección 2.2.



## **ANEXO 3**

# **DISEÑO DE CUESTIONARIO**

**Cuestionario Dirigido a los Empresarios  
Fabricantes de Dulces, Conservas y  
Jaleas Tradicionales de El Salvador**



Escuela de Ingeniería  
**Industrial**

**A. General**

**B. Producción**

**[1 de 3]**

1	Nombre y dirección de la empresa	1	¿Dónde aprendieron el oficio los operarios?  <input type="radio"/> La empresa <input type="radio"/> Cursos <input type="radio"/> Técnicos						
2	Número de empleados <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Hombres</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Mujeres</td> </tr> </table>		Hombres		Mujeres	2	¿Recibe algún tipo de apoyo técnico de alguna organización?  <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No		
	Hombres		Mujeres						
3	¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en este rubro? <input type="radio"/> 0 a 1 año <input type="radio"/> 1 a 3 años <input type="radio"/> 3 a 6 años <input type="radio"/> Más de 6 años	3	¿Cuál es el nivel promedio de estudios que poseen los empleados? <input type="radio"/> Hasta 3° <input type="radio"/> Hasta 6° <input type="radio"/> Hasta 9° <input type="radio"/> Bachiller						
4	¿Con cuánto dispone económicamente para operar (incluyendo equipo, implementos, local, etc.)? <input type="radio"/> Menos de \$3mil <input type="radio"/> \$3 mil a \$5 mil <input type="radio"/> \$5 mil a \$10 mil	4	¿Qué problemas enfrenta en la adquisición de materia prima y materiales? <input type="radio"/> Escasez <input type="radio"/> Retrasos <input type="radio"/> Precios <input type="radio"/> Distancia <input type="radio"/> Otro						
<b>C. Finanzas</b>									
1	¿Cómo registra sus actividades? <input type="radio"/> Libro contable <input type="radio"/> Cuentas personales <input type="radio"/> Libro común <input type="radio"/> No registra	5	¿Considera que el equipo e implementos utilizados para la producción son apropiados? ¿En qué nivel? <input type="radio"/> Muy apropiado <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Muy indeseable <input type="radio"/>						
2	¿Qué registra? <input type="radio"/> Alquiler <input type="radio"/> Pago de servicios <input type="radio"/> Transporte <input type="radio"/> Depreciación <input type="radio"/> Inventario <input type="radio"/> Mano de obra <input type="radio"/> Otros registros	6	¿Cuáles son los principales productos que elabora? Marque los que considere <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Dulces</th> <th style="width: 33%;">Conservas</th> <th style="width: 33%;">Jaleas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <input type="radio"/> leche  <input type="radio"/> manzanilla  <input type="radio"/> Guayaba  <input type="radio"/> Coco rayado  <input type="radio"/> Cocada  <input type="radio"/> Tamarindo  <input type="radio"/> Ayote  <input type="radio"/> Camote  <input type="radio"/> Chilacayote  <input type="radio"/> Jocote  <input type="radio"/> Nance  <input type="radio"/> Mango  <input type="radio"/> Higo  <input type="radio"/> Papaya  <input type="radio"/> Guanaba  <input type="radio"/> Naranja                 </td> <td> <input type="radio"/> Mazapán  <input type="radio"/> Tártaras  <input type="radio"/> Lecheburra  <input type="radio"/> marañón*  <input type="radio"/> Zapote*  <input type="radio"/> Almendra  <input type="radio"/> Zapote  <input type="radio"/> Nance  <input type="radio"/> Coco (blanca)  <input type="radio"/> Coco (negra)  <input type="radio"/> Toronja  <input type="radio"/> Budín de frutas                        * con leche                 </td> <td> <input type="radio"/> Mango  <input type="radio"/> Guayaba  <input type="radio"/> Papaya  <input type="radio"/> Higos  <input type="radio"/> Nance  <input type="radio"/> Tamarindo  <input type="radio"/> Manzanilla  <input type="radio"/> Membrillo                 </td> </tr> </tbody> </table>	Dulces	Conservas	Jaleas	<input type="radio"/> leche <input type="radio"/> manzanilla <input type="radio"/> Guayaba <input type="radio"/> Coco rayado <input type="radio"/> Cocada <input type="radio"/> Tamarindo <input type="radio"/> Ayote <input type="radio"/> Camote <input type="radio"/> Chilacayote <input type="radio"/> Jocote <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Mango <input type="radio"/> Higo <input type="radio"/> Papaya <input type="radio"/> Guanaba <input type="radio"/> Naranja	<input type="radio"/> Mazapán <input type="radio"/> Tártaras <input type="radio"/> Lecheburra <input type="radio"/> marañón* <input type="radio"/> Zapote* <input type="radio"/> Almendra <input type="radio"/> Zapote <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Coco (blanca) <input type="radio"/> Coco (negra) <input type="radio"/> Toronja <input type="radio"/> Budín de frutas  * con leche	<input type="radio"/> Mango <input type="radio"/> Guayaba <input type="radio"/> Papaya <input type="radio"/> Higos <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Tamarindo <input type="radio"/> Manzanilla <input type="radio"/> Membrillo
Dulces	Conservas	Jaleas							
<input type="radio"/> leche <input type="radio"/> manzanilla <input type="radio"/> Guayaba <input type="radio"/> Coco rayado <input type="radio"/> Cocada <input type="radio"/> Tamarindo <input type="radio"/> Ayote <input type="radio"/> Camote <input type="radio"/> Chilacayote <input type="radio"/> Jocote <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Mango <input type="radio"/> Higo <input type="radio"/> Papaya <input type="radio"/> Guanaba <input type="radio"/> Naranja	<input type="radio"/> Mazapán <input type="radio"/> Tártaras <input type="radio"/> Lecheburra <input type="radio"/> marañón* <input type="radio"/> Zapote* <input type="radio"/> Almendra <input type="radio"/> Zapote <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Coco (blanca) <input type="radio"/> Coco (negra) <input type="radio"/> Toronja <input type="radio"/> Budín de frutas  * con leche	<input type="radio"/> Mango <input type="radio"/> Guayaba <input type="radio"/> Papaya <input type="radio"/> Higos <input type="radio"/> Nance <input type="radio"/> Tamarindo <input type="radio"/> Manzanilla <input type="radio"/> Membrillo							
3	¿Cómo establece el precio del producto? <input type="radio"/> Costos de fabricación <input type="radio"/> Por la demanda <input type="radio"/> Competencia <input type="radio"/> Apreciativo	7	¿Dónde adquiere la materia prima que utiliza? <input type="radio"/> Localmente <input type="radio"/> Otro lugar <input type="radio"/> Importada <input type="radio"/>						
4	¿De dónde obtiene los recursos económicos para el funcionamiento de su empresa? <input type="radio"/> Fondos propios <input type="radio"/> Préstamos bancarios <input type="radio"/> Préstamos a usura <input type="radio"/> Otros								
5	¿Ha solicitado alguna vez financiamiento para su empresa? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No								

C. Finanzas (Cont.)		B. Producción (Cont.)		[2 de 3]								
6	Si ha solicitado financiamiento, ¿Fue aprobado? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No, porqué	8	¿Dónde almacena su materia prima? <input type="radio"/> Bodega propia <input type="radio"/> Bodega externa <input type="radio"/> Área de producción <input type="radio"/> Área de recibo <input type="radio"/> No almacena <input type="radio"/> Otro									
7	Si contestó que No, ¿porqué? <input type="radio"/> No se considera sujeto de crédito <input type="radio"/> No sabe cómo hacerlo <input type="radio"/> No lo necesita <input type="radio"/> No le gusta endeudarse	9	¿Cómo establece la cantidad de materia prima que va a comprar? <input type="radio"/> Volumen a producir <input type="radio"/> Precio de la materia prima <input type="radio"/> Oportunidad <input type="radio"/> Planeación									
D. Administración		10	¿Tiene una marca para los productos que elabora? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No									
1	¿Considera que los puestos y funciones están definidos adecuadamente? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	11	¿Cuál es la principal característica de su producto en el mercado? <input type="radio"/> Precio <input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Marca <input type="radio"/> presentación									
2	¿Planea las actividades que realizará en los próximos meses? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	12	¿Cómo se asegura de que las materias primas que compra cumplen con la calidad deseada? <input type="radio"/> Comprobación física <input type="radio"/> Método estadístico <input type="radio"/> No se asegura <input type="radio"/> Otra forma									
3	¿Quién es el responsable re hacer esto? <input type="radio"/> Propietario <input type="radio"/> Encargado <input type="radio"/> Cualquiera dentro de la empresa <input type="radio"/> Si no hay, ¿porqué?	13	¿Cuál es la máxima capacidad que puede producir mensualmente, tomando en cuenta las instalaciones y recursos que tiene? <table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Lb</td> <td>Dulces</td> <td>Lb</td> <td>Conservas</td> </tr> <tr> <td>Lb</td> <td>Jaleas</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Lb	Dulces	Lb	Conservas	Lb	Jaleas			
Lb	Dulces	Lb	Conservas									
Lb	Jaleas											
4	¿Qué tipo de controles utiliza para las actividades de la empresa? <input type="radio"/> Producción <input type="radio"/> Costos <input type="radio"/> Inventarios <input type="radio"/> Asistencia <input type="radio"/> Otros <input type="radio"/> No utiliza											
5	¿Cómo registra estos controles?											
E. Comercialización		F. Exportación										
1	¿Cómo vende sus productos? <input type="radio"/> En la empresa <input type="radio"/> Sala de ventas <input type="radio"/> Tiendas distribuidoras <input type="radio"/> Ferias <input type="radio"/> Mercado local <input type="radio"/> Ventas ambulantes <input type="radio"/> Exportación <input type="radio"/> Otra forma	1	¿Ha exportado alguna vez? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No									
2	¿Quiénes son los clientes consumidores del producto? <input type="radio"/> Turistas <input type="radio"/> Vecinos <input type="radio"/> Viajeros <input type="radio"/> Otros	2	Si no lo ha hecho, ¿Lo ha intentado? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No									
3	¿Qué buscan los clientes en los productos que ofrece? <input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Bajo precio <input type="radio"/> Variedad <input type="radio"/> Otro	3	Si lo ha hecho, ¿lo continúa haciendo? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No									
		4	Si lo dejó de hacer, ¿por qué? <input type="radio"/> Muchos trámites <input type="radio"/> Pérdida de tiempo <input type="radio"/> No logró lo que esperaba <input type="radio"/> Altos costos									
		5	¿Está dispuesto a exportar? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No									

**E. Comercialización (Cont.)****F. Exportación (Cont.)****[3 de 3]**

4	¿Cuál es el método que utiliza para vender sus productos? <input type="radio"/> Contado <input type="radio"/> Crédito <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/>	6	Si está dispuesto a exportar, ¿Conoce los trámites? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
5	¿Cómo considera que se comportan las ventas? <input type="radio"/> Son constantes <input type="radio"/> Ocasionales <input type="radio"/> Por temporada <input type="radio"/> Otro	7	¿Estaría dispuesto a asociarse con otros productores a fin de mejorar sus oportunidades para poder exportar? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
		8	¿Le gustaría recibir capacitación y asesoría en el área de trámites de exportación? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No

## **ANEXO 4**

# **MODELO DE CARTA DE COMPROMISO**

## **CONAMPYME, FUNDAPYME Y EMPRESARIOS**

La presente carta convenio se realiza en el marco del Proyecto de Consultoría y apoyo al proceso Asociativo de la Pequeña y Mediana Empresa CONAMPYME, por medio del cual FUNDAPYME, proporcionará los Servicios de Consultoría Grupal, Asistencia Técnica y Formación empresarial a los Señores(as) representantes de Dulces, Conservas y Jaleas Tradicionales de El Salvador.

### **1. PROPÓSITO DEL CONVENIO**

En el presente convenio se establecen los acuerdos entre FUNDAPYME, y él (la) señor(a) del grupo asociativo: Red Empresarial, para la contratación de servicios al grupo asociativo, en lo que respecta a la asesoría y acompañamiento que se proporcionará durante un periodo de 9 meses.

### **2. COMPROMISOS DE FUNDAPYME**

FUNDAPYME, se compromete a trabajar coordinadamente con los (las) empresarios (as) para realizar las siguientes actividades:

- a) Elaboración de un Diagnóstico Individual (visitas a cada empresa)
- b) Elaboración de un Diagnóstico Grupal, para identificar las fuerzas competitivas (Oportunidades, Amenazas, cadena de Valores, fortalezas y debilidades)
- c) Facilitar las reuniones de trabajo semanales
- d) Brindar asesoría en la elaboración de proyectos puntuales
- e) Construcción de un reglamento interno
- f) Apoyo en negociaciones con (instituciones, proveedores)
- g) Elaboración del plan individual
- h) Apoyo actividades y promoción para la Red
- i) Formación Empresarial (capacitaciones)
- j) Construcción y elaboración del Plan de Negocio

k) Talleres de construcción de la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y Medición, de indicadores

3. Compromiso de los EMPRESARIOS E INTEGRANTES DEL GRUPO en la Red Empresarial.

a) Aportar el \_\_\_ % del costo de la consultoría

b) Participar y colaborar en las actividades planificadas y coordinadas con los mismos.

c) Asistir a las convocatorias que se les haga a través de la Junta Directiva y de la institución asesora seleccionada.

d) Proporcionar información necesaria para efectos del diagnóstico y desarrollo de los talleres para construcción del Plan de Negocio.

e) Apoyar y coordinar con otros empresarios afines con su actividad.

f) Apoyar y colaborar en las actividades grupales en las diferentes áreas de trabajo grupal.

g) Comprometerse en acompañar las actividades de manera conjunta entre las empresas, con el objetivo de encontrar conjuntamente alternativas de solución a problemas empresariales.

h) Fortalecer el grupo con ideas prepositivas que sean de beneficio para todos.

i) Otras actividades que sean de beneficios para los participantes en el grupo.

4. Ambas partes aceptan el presente convenio que firmamos en:

\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empresario(a)  
Presidente(a)

\_\_\_\_\_  
Gerente de Negocios  
FUNDAPYME

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empresario(a)  
Tesorero

## **ANEXO 5**

# **INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE EL CODEX ALIMENTARIUS, FDA, BPM Y HACCP**



## ***Información adicional sobre Codex Alimentarius...***

Responsables de la reglamentación alimentada, comerciantes, consumidores y expertos expresaron de modo creciente su esperanza de que organizaciones como la FAO y la OMS tomaran la iniciativa de desenmarañar la madeja de las reglamentaciones alimentadas que obstaculizaban el comercio y en la mayoría de los casos proporcionaban a los consumidores una protección insuficiente. En 1953, la Asamblea Mundial de la Salud, órgano rector de la OMS, declaró que la utilización cada vez más amplia de sustancias químicas en la industria alimentada representaba un nuevo problema para la salud pública, y se propuso que las dos organizaciones llevaran a cabo estudios pertinentes. Uno de esos estudios determinó que el uso de aditivos alimentados constituía un factor esencial. Como resultado de ello, la FAO y la OMS convocaron en 1955 la primera Conferencia Mixta FAO/OMS sobre Aditivos Alimentados. De esa conferencia surgió el Comité Mixto FAO/OMS de Expertos en Aditivos Alimentarios (JECFA) que, más de 40 años después de su creación, continúa reuniéndose periódicamente.

Mientras la FAO y la OMS proseguían su participación en cuestiones relacionadas con los alimentos, diversos comités establecidos por organizaciones no gubernamentales (ONG) de carácter internacional empezaron también a ocuparse seriamente de las normas para productos alimenticios. Con el tiempo, los comités sobre productos pertinentes del Codex Alimentarius se hicieron cargo de la labor de esos comités de ONG, o siguieron desempeñándola conjuntamente, y en algunos casos los propios comités no gubernamentales se convirtieron en comités del Codex.

## ***Información adicional sobre Administración de alimentos y drogas (Foods and Drugs Administration, FDA)...***

Dentro de los Estados Unidos, el cumplimiento de la ley establecida por el FD&C Act (Ley federal de Drogas, Alimentos y cosméticos / Section of the Federal Food, Drug, and Cosmetic Act), se asegura por medio de inspecciones regulares a las instalaciones y de inspecciones de los productos, análisis de muestras, actividades educativas y procedimientos legales. La FDA dispone de un número de procedimientos y medidas para hacer cumplir la ley del FD&C Act y de esa manera proteger la salud pública, la seguridad y el bienestar general.

EL FD&C Act le otorga a la FDA la autoridad para establecer e imponer estándares sanitarios sobre el producto alimenticio. La copia adjunta del Título 21 del Código de Regulaciones Federales, Parte 110 (Title 21, Code of Federal Regulations, Part 110 (21 CFR Part 110) contiene las regulaciones actualizadas de las Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practice, GMP) para la

fabricación, envasado y manipulación de los alimentos para humanos respecto al personal, los edificios e instalaciones, el equipo y los controles de procesamiento del producto, los cuales si se cumplen cuidadosamente, pueden asegurarle a los fabricantes cierto grado de garantía de que sus productos son seguros y sanitarios. En 21 CFR § 110.110, la FDA reconoce que no es posible cultivar, cosechar y procesar cultivos sin ningún defecto. En consecuencia, la Agencia ha publicado Niveles de Acción respecto a Defectos en las Comidas (Food Defect Action Levels). Estos niveles de acción respecto a defectos se establecen sobre la base de que los productos no contengan amenazas a la salud. Si no existiera un nivel de

acción respecto al defecto, se toman decisiones normativas basándose en el estudio de cada caso en particular. Se han hecho enmiendas al FD&C Act que establecen requerimientos nutritivos para alimentos infantiles y le otorgan a la FDA autoridad para establecer las prácticas de fabricación correctas y el requerimiento de cantidades de sustancias nutritivas apropiadas, el control de calidad de estos nutrientes y el mantenimiento de registros e informes. De conformidad con estos ajustes, la autoridad para inspeccionar las fábricas se amplió también a la autoridad para inspeccionar los registros de los fabricantes, los controles de calidad y los resultados de las pruebas, necesarios para determinar el buen cumplimiento del FD&C Act.

### ***FDA. Etiquetado ( Labeling)***

La FDA administra las reglas respecto al etiquetado de los alimentos tal como lo exige la Ley de Etiquetado y Educación sobre Sustancias Nutritivas (Nutrition Labeling and Education Act (NLEA)). Estas reglas, que se incluyen en el folleto adjunto sobre etiquetado de alimentos, examina seriamente muchos de los aspectos de las regulaciones existentes sobre el tema, principalmente el etiquetado relativo al nivel nutritivo de los alimentos y temas relacionados. Las regulaciones de NLEA se aplican solamente a los alimentos locales enviados a través del comercio interestatal y a productos alimenticios cuya importación se ofrece a los Estados Unidos. El etiquetado de los productos alimenticios que se exportan a países extranjeros deberán cumplir con los requisitos establecidos por dichos países.

Si la etiqueta de un producto alimenticio no cumple con la enumeración de elementos requerida por el FD&C Act, por la FPLA y las regulaciones que estas leyes promulgan, o si la etiqueta adjudica al producto características no justificadas, el producto se categoriza como mal etiquetado. El FD&C Act proporciona para estos casos, medidas de acción tanto civiles como criminales. La FPLA permite medidas tanto de incautación como de prohibición. La responsabilidad legal sobre el cumplimiento de los términos establecidos por cada una de estas Leyes y sus regulaciones, en lo que atañe al etiquetado, corre por cuenta del fabricante, envasador o distribuidor, cuando los productos ingresan dentro del

proceso de comercio interestatal. La etiqueta de un producto alimenticio puede incluir el Código Universal del Producto (Universal Product Code, UPC) más un número de símbolos que pueden significar que la marca está registrada con la Oficina de Patentes de los Estados Unidos (U.S Patent Office); que el contenido literario y artístico de la etiqueta se encuentra protegido contra su violación por las leyes de propiedad intelectual de los Estados Unidos; y que el alimento se ha elaborado y/o cumple con las leyes alimenticias de ciertos grupos religiosos. Es importante resaltar que ni el UPC ni cualquier otro de los símbolos mencionados anteriormente son obligatorios ni se encuentran bajo la autoridad de ninguna de las leyes que establece la FDA

### ***FDA. Aditivos / Ingredientes***

El FD&C Act requiere la aprobación previa al lanzamiento en el mercado de aditivos alimenticios (sustancias cuyo uso intencionado resulta, o se prevé en forma razonable que puede resultar, directa o indirectamente, en que el aditivo se convierta en un componente del alimento o que afecte las características de un alimento).

El proceso de aprobación involucra un examen muy cuidadoso de la seguridad del aditivo según su propósito. Luego de la aprobación del aditivo alimenticio, se publica una regulación sobre su debida utilización en el Código de Regulaciones Federales (Code of Federal Regulations, CFR). Tal como se define en el CFR, el término seguro significa “. . .que existe una certeza razonable, conforme al juicio de científicos competentes, de que la sustancia no es peligrosa en las condiciones de uso propuestas. Dado el nivel actual del conocimiento científico, es imposible establecer con completa certeza la absoluta ausencia de peligro en el uso de una sustancia determinada. El cumplimiento con las formalidades previas al lanzamiento en el mercado de un producto conforme a lo establecido por el FD&C Act asegura, por cierto, que el riesgo de que ocurran efectos adversos por culpa de un aditivo alimenticio es de un nivel aceptablemente pequeño.

Las regulaciones del FDA sobre suplementos dietéticos se encuentra bajo la autoridad del Dietary Supplements Health and Education Act de 1994. Esta reglamentación garantiza que los alimentos sean etiquetados de forma segura y apropiada y que cualquier enfermedad o reclamo asociado con la salud esté apoyado científicamente. Las provisiones legales que gobiernan sobre la seguridad de los suplementos dietéticos dependen de que el producto constituya legalmente un alimento o una medicina. En cualquiera de las dos instancias el fabricante está obligado a elaborar un producto seguro. Para medicinas nuevas se requiere el examen de la FDA sobre la seguridad del producto previo a su lanzamiento en el mercado.

## ***Información adicional sobre Buenas Prácticas de Manufactura. BMP (Good manufacturing practice, GMP)...***

El Código de Regulaciones Federales de la FDA (Título 21, Parte 110) proporciona una lista de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Éstas se dividen en cuatro sub-partes.

La primera define los aspectos más relevantes incluyendo “el punto crítico de control”- y expone las prácticas de conducta e higiene personal. En la segunda, se encuentran incluidos los requerimientos para el mantenimiento del terreno; la construcción física de las plantas; la adecuada iluminación y ventilación; el control de plagas; uso y almacenamiento de productos químicos (incluyendo las sustancias desinfectantes); suministro de agua y tuberías y el manejo de desechos. La tercera, expone las condiciones generales para los equipos, incluyendo los requisitos para su construcción, limpieza y mantenimiento. La última Sub-porte, habla sobre los controles en la producción. De todas las BMP, esta sección es la que ofrece mayores detalles. A diferencia de las tres primeras sub-partes, las cuales especifican que en general, el proceso debe manejarse de una manera higiénica tomando las precauciones y controles apropiados para prevenir la contaminación: las regulaciones de esta parte se encargan específicamente de las etapas individuales de la producción.

Además de los requisitos especificados en las regulaciones, la industria adopta a menudo políticas y procedimientos que son pertinentes a cada una de las operaciones. Mientras los programas de pre-requisitos se preocupan por asegurar condiciones favorables para la producción de alimentos inocuos, los planes de HACCP (ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL) son más específicos y exigentes en el alcance, permitiendo que los alimentos sean sanos y inocuos para ser consumidos. Los programas de pre-requisitos más comunes deben incluir como mínimo:

*Instalaciones.* El establecimiento debería localizarse, construirse y mantenerse según los principios de diseño sanitario. Debería haber un flujo lineal del producto y un control del tráfico de éste para minimizar la contaminación cruzada de los productos cocinados con los productos crudos y. del área sucia al área limpia.

*Control del proveedor.* Cada planta debería asegurarse que sus proveedores trabajan con eficientes GMP y programas de seguridad alimentaria. Especificaciones. Deben escribirse las especificaciones para todos los ingredientes, productos y materiales de empaque.

*Equipo de procesamiento.* Todos los equipos deberían ser contruidos e instalados de acuerdo a los principios de diseño sanitario. Deberá establecerse y documentarse programas de mantenimiento preventivo y de calibración.

*Limpieza y Desinfección.* Todos los procedimientos para limpiar y desinfectar el equipo y las instalaciones deben documentarse y ser cumplidas. Debe prepararse un programa estándar de higiene.

*Higiene personal.* Todos los empleados y otras personas que ingresan en la planta procesadora deben cumplir con los requisitos de higiene personal, GMP, limpieza y procedimientos de Sanitización, seguridad personal, así como con su función en el programa HACCP. Las compañías deben registrar y archivar las actividades de entrenamiento del personal.

*Control de productos químicos.* Es necesario que los procedimientos documentados se encuentren en los lugares apropiados en la planta, a fin de asegurar la separación y la correcta utilización de los productos químicos de uso no alimentario. Estos incluyen los productos químicos de limpieza, fumigación y pesticidas o cebos usados dentro o fuera de la planta.

*Recepción.* Almacenamiento y despacho. Todas las materias primas y productos deben almacenarse bajo condiciones higiénicas y ambientales adecuadas como temperatura y humedad, a fin de asegurar que se mantengan seguros y saludables.

*Identificación.* Trazabilidad y Retiro de Productos. Todas las materias primas y productos crudos deberán ser codificados por lotes y estableciendo sistemas de identificación para que puedan hacerse rastreos rápidos y completos, y proceder a su retiro respectivo cuando sea necesaria la recuperación de todo el producto distribuido.

*Control de Plagas.* Deben establecerse programas eficaces de control de plagas.

## **Información adicional sobre Análisis de peligros y puntos críticos de control (Hazard Analysis and Critical Control Point System, HACCP)...**

En 1973 fue publicado el primer documento detallando la técnica del sistema HACCP, Food Safety through the Hazard Analysis and Critical Control Point System por la compañía Pillsbury, que fue usado como base para entrenamiento de inspectores del FDA.

La Academia Nacional de Ciencias, en 1985, respondiendo a las agencias de control y de fiscalización de alimentos, ha recomendado el uso del sistema HACCP en los programas de protección de alimentos.

En 1988, la Comisión Internacional para Especificaciones Microbiológicas en Alimentos (ICMSF) publicó un libro que sugería el sistema HACCP como la base para el control de calidad, del punto de vista de higiene y de microbiología.

La Comisión del Codex Alimentarius ha incorporado el Guidelines for the application of the HACCP System (ALINORM 93/13<sup>a</sup>, Appendix II), en la vigésima sesión de esta comisión, en Ginebra, Suiza, del 28 de junio al 7 de julio de 1993. El Recommended International Code of Practice- General Principles of Food Hygiene [CAC/RCP 1-1969, Rev. 3 (1997)], revisado, fue adoptado por la Comisión del Codex Alimentarius durante su vigésima segunda sesión en junio de 1997.

El HACCP está basado en un sistema de ingeniería conocido como Failure, Mode and Effect Analysis (FMEA) donde se observa, en cada etapa del proceso, los errores que pueden ocurrir, sus probables causas y sus efectos, y entonces establecer el mecanismo de control.

El sistema HACCP es una herramienta de gestión que ofrece una manera de tener un programa efectivo de control de peligros. Es racional porque está basado en datos registrados de las causas de las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA). Es lógico y comprensible porque considera los ingredientes, el proceso y el uso posterior del producto.

Este sistema es continuo, ya que los problemas son detectados antes o en el momento que ocurren y las acciones correctivas son, por lo tanto, aplicadas inmediatamente. Es sistemático porque es un plan completo, que cubre todas las operaciones, procesos y medidas de control, disminuyendo el riesgo de las ETA.

El HACCP es compatible con otros sistemas de control de calidad. Esto significa que la inocuidad, la calidad y la productividad pueden ser manoseadas juntas con los beneficios de una mayor confianza por parte de los consumidores, más lucros para las empresas y unas mejores relaciones entre los que trabajan por el objetivo común de garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos. Todo eso se puede expresar por un evidente beneficio para la salud y para la economía de los países.

Las normas, pautas y otras recomendaciones del Códex se han vuelto específicos en la producción de alimentos inocuos y en la protección del consumidor en el comercio internacional de alimentos. Debido a esto, las pautas para la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP) del Códex Alimentarius se ha convertido en la referencia para los requisitos de seguridad internacional de alimentos.

Por encima de las consideraciones que hacen importante al sistema HACCP para el comercio internacional de alimentos, hay que reconocer su valor inestimable para la prevención de las enfermedades transmitidas por alimentos, aspecto que resulta de particular importancia para los países en vías de desarrollo que cargan con el peso de éstas y con la limitación cada vez mayor de sus recursos para el control de la inocuidad de alimentos.

## **ANEXO 6**

# **SOLICITUD DE REGISTRO DE EXPORTACIÓN**





**ANEXO 7**

**REGISTRO  
COMO EXPORTADOR**



**ANEXO 8**

**FORMULARIO**

**ÚNICO DE INGRESOS**

**DE DIVISAS**



## **ANEXO 9**

# **SOLICITUD PARA LAS DEVOLUCIONES DEL 6% FOB**

MINISTERIO DE ECONOMIA

SEÑOR  
MINISTRO DE ECONOMIA  
PRESENTE

YO, \_\_\_\_\_, en calidad de \_\_\_\_\_, acogido a la  
Ley de Reactivación de las Exportaciones, mediante Acuerdo No. \_\_\_\_\_  
de fecha \_\_\_\_\_ publicado en el D. O. No. \_\_\_\_\_ de  
fecha \_\_\_\_\_ Tomo No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_  
ANTE Usted SOLICITO la DEVOLUCION DEL 6%, amparado con la documentación  
detallada a continuación:

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	No. DE REGISTRO DE EXPORTACION	No. DE FACTURA COMERCIAL	No. FORMULARIO DE INGRESO DE DIVISAS	VALOR FOB EXPORTADO U.S. \$

SEÑALO PARA OIR NOTIFICACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y SELLO

# **ANEXO 10**

## **FORMULARIO DE SOLICITUD PARA REGISTRO SANITARIO**

**FORMULARIO DE SOLICITUD PARA REGISTRO SANITARIO Y/O  
REVALIDACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NACIONALES**

**A. IDENTIFICACION DEL PRODUCTOR**

1.Nombre del Productor : \_\_\_\_\_

2.Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

3.Dirección Exacta de la Empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.Teléfonos, Fax y Correo Electrónico de la Empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.Nombres y apellidos del representante de la empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_

**B. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DEL PRODUCTO:**

1.Nombre Comercial del producto: \_\_\_\_\_

2.Marca del producto: \_\_\_\_\_

3.Material del que está fabricado el envase: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.Contenido neto de producto en el envase por presentación en  
litros, mililitros, kilogramos o gramos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.No. de Registro Sanitario (en caso de revalidación): \_\_\_\_\_

6.Composición Cualicuantitativa de ingredientes y aditivos del  
producto ( en orden decreciente de concentración): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Lugar y Fecha de presentación de la solicitud:**

**Firma y Sello**



## **ANEXO 11**

# **MODELO DE ETIQUETA APROBADA POR EL CODEX**

-iv-

Cod.	DESCRIPCION	c
... continuación Varios		
C68	Carbionatos	30.00
C69	Fosfatos	100.00
C70	Análisis de Silicatos	60.00
C71	Acido sulfurico en ácido acético	25.00
C72	Acido clorhídrico en ácido acético	40.00
C73	Sulfato básico de cromo	110.00
C74	Contenido de Jébrón	95.00
C75	Acidez, grasa en cereales y harinas	250.00
C76	Basicidad en sulfato básico de cromo	110.00
C77	Almidón en alimentos	350.00
C78	Goma en alimentos	110.00
C79	Pureza en maíz	90.00
C80	Almidón deñado	200.00
C81	Calibración de salmetro	36.00
C82	Índice de refracción	50.00
C83	Elementos hostolíticos	80.00
C84	Granulometría en alimentos	50.00
C85	Grasa en carne	150.00
C86	Humedad en carne	80.00
C87	Grasa en sorbate	200.00
C88	Grasa (método Rose Gottlieb)	175.00
C89	Caséina	100.00
C90	Lactosa	225.00
C91	Fibra dietética	950.00
C92	Humedad (método E.V.)	60.00
C93	Índice de saponificación	250.00
C95	Azúcares totales	110.00
C97	Calorías en grasas	15.00
C98	Hierro en aceite	100.00
C99	Cobre en aceite	100.00
C100	Color en solución	80.00
C101	Cloruros	100.00
C102	Sulfatos en alimentos	100.00
C103	Arsénico en alimentos	60.00
C104	Promo en alimentos	150.00
C105	Dextrinas	60.00
C106	Almidón soluble	20.00
C107	Nitratos en alimentos	150.00
C108	Azúfre	80.00
C109	Sólidos de coque	225.00
C110	Nitrógeno ureico	100.00
C111	Feobromina	225.00

-v-

Cod.	DESCRIPCION	c
VITAMINAS:		
N01	Vitamina A Método absorción ultravioleta	250.00
N02	Vitamina A Método Carr-Price (AACC)	640.00
N03	Vitamina A en alimentos para ganado, premeclas y alimentos de consumo humano (método colorimétrico) AOAC	890.00
N04	Tiamina en pan (B1) (método fluorométrico) AOAC	1,500.00
N06	Tiamina en alimentos (B1) (método fluorométrico) AOAC	1,600.00
N07	Riboflavina (B2) (método fluorométrico) AOAC	675.00
N08	Niacina y niacinamida (alimentos y forrajes) (Método colorimétrico) AOAC	675.00
N12	Vitamina C (Acido ascórbico) método titrimétrico	500.00

ETIQUETADO NUTRICIONAL

En el Laboratorio de Calidad Integral le realizamos los análisis correspondientes para el ETIQUETADO NUTRICIONAL del producto que desea exportar.

Cod.	DESCRIPCION	c
C62	Análisis proximal más calcio	429.00
C110	Azúcares (sacarosa, glucosa, fructosa)	470.00
R63	Colesterol	950.00
C94	Fibra dietética	950.00
R71	Grasas saturadas	550.00
C56	Hierro	80.00
C55	Potasio	100.00
C47	Sodio	50.00
N01	Vitamina A	250.00
N12	Vitamina C	500.00
	Etiqueta terminada (sin costo)	0.00
<b>TOTAL</b>		<b>4,329.00</b>

Invierta en la calidad de su producto a exportar y obtenga resultados seguros.



Un Proyecto de Desarrollo, de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

Listado de Precios de Análisis

AREA AGROINDUSTRIAL



PRECIOS SIN IVA, EL 10% SE AÑADE EN LA FACTURA



UNIDAD DE ANALISIS FISICO-QUIMICOS

+

Codi	DESCRIPCION	€
------	-------------	---

BARRAS DE CHOCOLATE

C19	Fibra cruda	300.00
C20	Grasa	230.00
C21	Punto de fusión	75.00

CAFE

C22	Cafeina	150.00
C23	Pureza de cafeina	230.00
C24	Solubilidad	20.00

DULCES DE FRUTAS

C25	Acetate esencial de limón, naranja y lima	80.00
C26	Acetate esencial de menta	160.00
C27	Acido clinico	300.00
C28	Butil hidroxianisol (BHA)	250.00
C29	Butil Hidroxitolueno (BHT)	250.00
C30	Humedad (Método de destilación con Tolueno)	100.00

ESPECIAS

E01	Curcumina	160.00
E02	Humedad en cúrcuma	90.00
E03	Suciedad ligera en anatto y pimiento molido. Suciedad en granos. Método Rotación (AOAC)	275.00
E04	Suciedad ligera en especias y condimentos (Método AOAC)	490.00
E05	Excretas de roedores e insectos en semillas de condimentos. Método de sedimentación AOAC	450.00

GELATINA

C33	Almidón	100.00
C34	Determinación de la fuerza de gel	50.00
C35	Determinación cualitativa de almidones	225.00

GRANOS

G01	Acidez libre en ajonjolí	160.00
G02	Porcentaje de pureza en ajonjolí	65.00
G03	Acidez en granos	160.00
G04	Contaminación externa con insectos y pelo de roedores en granos y semillas (AOAC)	110.00
G05	Examen macroscópico en granos de cereales: maíz para pop corn, guisantes secos, frijoles (AOAC)	70.00
G06	Porcentaje de semilla Ipomoea tribute	100.00

+

Codi	DESCRIPCION	€
------	-------------	---

LACTEOS

L01	Acidez titulable	60.00
L02	pH	30.00
L03	Densidad en productos lácteos	50.00
L04	Prueba de azul de metileno	50.00
L05	Poder reductor de leche	70.00
L06	Nitrogeno proteico en suero	115.00
L07	Sólidos totales (leche)	40.00
L08	Humedad en queso	60.00
L09	Humedad en leche	60.00
L10	Determinación de grasa en leche (método Babcock)	60.00
L11	Determinación de grasa en crema (método Babcock)	60.00
L12	Cloruro de sodio en lácteos	130.00
L13	Sodio, hierro y calcio por espectrofotometría	125.00
L14	Absorción atómica (leche)	100.00
L15	Fósforo en leche - método colorimétrico	125.00
L16	Extracción de grasa con solventes	170.00
L17	Fosfatas	70.00
L18	Determinación de aditivos de color en leche (método cualitativo)	60.00
L19	Índice de acidez	100.00
L20	Índice de solubilidad de leche en polvo	50.00
L21	Prueba de rancidez en leche en polvo	100.00
L22	Peróxido de hidrógeno	50.00
L23	Análisis de plomo	100.00
L24	Número de Formol	100.00

MIEL

B01	Azúcares reductores	110.00
B02	Contenido aparente de sacarosa	110.00
B03	Humedad	50.00
B04	Sólidos insolubles	60.00
B05	Centzas	60.00
B06	Acidez	70.00
B07	Actividad de diastasa	150.00
B08	Hidroximetil furfural (HMF) AOAC	110.00
B09	HMF (Winkler - FAO)	150.00
B10	Sacarosa (método cromatográfico)	180.00
B11	Fructosa (método cromatográfico)	180.00
B12	Glucosa (método cromatográfico)	180.00
B13	Prolina	150.00
B14	Color en miel	80.00

REFRESCOS INSTANTANEOS EN POLVO

C38	Solubilidad	20.00
C39	Sólidos insolubles	60.00

+

Codi	DESCRIPCION	€
------	-------------	---

VARIOS

C01	Cinamfina en bálsamo	125.00
C03	Proteína (método Microkjeldahl)	80.00
C04	Grasa	125.00
C05	Fibra cruda	125.00
C06	Centza	60.00
C07	Grados brix	30.00
C08	Humedad en grasa no comestible	55.00
C09	Índice de acidez	100.00
C10	Análisis de calcio en concentrado para anti-males (Absorción atómica)	100.00
C11	Análisis de zinc (Absorción atómica)	80.00
C12	Índice de peróxidos	110.00
C13	Índice de yodo en alimentos	250.00
C14	Tiempo de cocción en yuca	10.00
C15	Bases volátiles totales	110.00
C16	Análisis de cuerpos extraños en alimentos	65.00
C17	Fósforo en alimentos y concentrados	100.00
C18	Determinación de yodo en sal	75.00
C36	Inhibidores de Tixipina	110.00
C37	Análisis de hierro (Absorción atómica)	60.00
C40	Materia insoluble en compuestos	50.00
C41	Cloro en compuestos	60.00
C42	Bromo en compuestos	100.00
C43	Yodo en compuestos	75.00
C44	Nitrógeno en compuestos	80.00
C45	Sulfatos en compuestos	60.00
C46	Humedad en compuestos	55.00
C47	Determinación de sodio en concentrados	50.00
C48	Sodio y cloro en concentrados	70.00
C49	Determinación de peso	2.00
C50	Cálculo de calorías	15.00
C51	Nitratos en alimentos	150.00
C52	Concentración ácido acético	50.00
C53	Magnesio en alimentos o concentrados	60.00
C54	Manganeso en alimentos o concentrados	80.00
C55	Plata en alimentos o concentrados	100.00
C56	Hierro en alimentos o concentrados	80.00
C57	Cobre en alimentos o concentrados	80.00
C58	Selenio en alimentos o concentrados	100.00
C59	Cobalto en alimentos o concentrados	100.00
C60	Punto de fusión	50.00
C61	Rutina en concentrados	395.00
C62	Análisis proximal más calcio	424.00
C63	Rutina, calcio y fósforo en concentrados	498.00
C64	Densidad en líquidos	40.00
C65	pH en detergentes	90.00
C66	Solubilidad en líquidos, sólidos y semisólidos	15.00
C67	Acidez en detergentes	60.00

... sigue al reverso

## **ANEXO 12**

# **INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO A GRUPOS ASOCIATIVOS**

## DATOS INSTITUCIONALES DE ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS A GRUPOS ASOCIATIVOS.

1. Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Microempresa (FUNDAPYME).  
Tipo organización: Institución sin fines de lucro  
Dirección: 1era. Calle Pte. y 71 Av. Norte # 204, Col Escalón, San Salvador, C.A.  
Teléfonos: (503) 298-5353 , Fax: (503) 298-5392  
e-mail: [cvelez@fundes.org](mailto:cvelez@fundes.org)
2. Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)  
Tipo organización: Asociación sin fines de lucro  
Dirección: 39 Av. Norte # 214, Col. Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A  
Teléfonos: (503) 260-6441, Fax: (503) 260-8565  
e-mail: [casart@fes.com.sv](mailto:casart@fes.com.sv)
3. Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)  
Tipo organización: Organización Gremial sin fines de lucro.  
Dirección: 15 Ave. Norte #313. San Salvador  
Teléfonos: (503) 222-7779/ 222-0478, Fax: (503) 281-6551  
e-mail: [ampes@cyt.net](mailto:ampes@cyt.net)
4. Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)  
Tipo organización: Fundación sin fines de lucro  
Dirección: Calle Gabriela Mistral #209, San Salvador  
Teléfonos: (503) 225-9415, Fax: (503) 225-9415  
e-mail: [fademype@navegante.com.sv](mailto:fademype@navegante.com.sv)
5. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)  
Tipo organización: Institución privada sin fines de lucro.  
Dirección: 27 calle pte. Y 17 Ave. Norte, #1434, Colonia Layco, San Salvador.  
Teléfonos: (503) 225-0414/ 225-0416, Fax: (503) 225-5261  
e-mail: [funsal@navegante.com.sv](mailto:funsal@navegante.com.sv)
6. Ministerio de Economía – Programa Nacional de Competitividad (PNCES)  
Tipo organización: Organismo de Gobierno  
Dirección: Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe.  
Centro de Gobierno, Edificio C-1, Tercera Planta, San Salvador.  
Teléfonos: (503) 281-1122/ 281-0538 Ext. 326 y 1302; Fax: (503) 281-1156  
e-mail: [mario.denys@competi.gob.sv](mailto:mario.denys@competi.gob.sv)
7. Polígono Industrial Don Bosco  
Tipo organización: Institución No Gubernamental sin fines de lucro.  
Dirección: Av. Peralta y final Calle Renovación  
Comunidad Iberia, San Salvador.  
Teléfonos: (503) 293-1504/05/06, Fax: (503) 293-1507  
e-mail: [editar@es.com.sv](mailto:editar@es.com.sv)
8. SWISSCONTACT Programa Pro Empresa  
Tipo organización: Organización de Cooperación Internacional  
Dirección: 89 Ave. Norte #350, Col. Escalón, San Salvador  
Teléfonos: (503) 264-3662, Fax: (503) 264-2872  
e-mail: [sproemp@es.com.sv](mailto:sproemp@es.com.sv)

## **ANEXO 13**

# **EJEMPLO DE CONVOCATORIA**



## ¿cómo funciona?

La red empresarial no es una cooperativa o una asociación de empresas, sino que se trata de una forma de unir esfuerzos para lograr los objetivos que son comunes a los participantes.

Así pues, es necesario primero comprometerse junto con los demás participantes en formar la red.

El siguiente paso es acudir a la Reunión de interesados, en la cual se explica ampliamente la esencia de la Red Empresarial y cómo puede ser aplizada como estrategia para el mejoramiento de la competitividad rumbo a la exportación de sus productos.

## red empresarial

una nueva  
oportunidad  
para los  
microempresarios  
que desean  
exportar



Para poder asistir a una Reunión de microempresarios para red empresarial, favor concertar asistencia al tel. 284.0489

## ¿Qué es una red empresarial?

La Red Empresarial es una novedosa forma de cooperación entre un grupo de empresas que desean alcanzar objetivos comunes y a la vez fomentar la competitividad de los aliados.

### Áreas clave

Una Red Empresarial busca incrementar la competitividad por áreas claves de cada empresa, las cuales son:

- Administración
- Finanzas
- Producción
- Comercialización

## Competitividad

La orientación que lleva la economía nacional claramente es hacia la globalización



Para poder participar de los beneficios que ésta ofrece es necesario ser competitivos y no quedarse en el camino.

La Red Empresarial es la alternativa especialmente diseñada para mejorar la competitividad de la micrempresa salvadoreña

## Exportación

Tenemos 2.7 millones de compatriotas en Estados Unidos que anhelan saborear de nuevo una rica conserva de coco con leche, un dulce de nance o una jatea de manzanilla.



La Red Empresarial pretende aprovechar ampliamente este nicho de mercado cuando los empresarios dulceros unan fuerzas y consolidarse.



## **ANEXO 14**

# **EMPRESAS POTENCIALES A SER PARTE DE LA RED EMPRESARIAL**

### Base de Datos de Empresas Potenciales a ser parte de la Red Empresarial

Nombre	Dirección	EMPLEADOS		CAPACIDAD			Total
		H	M	Dulces	Conservas	Jaleas	
1 Marina Cruz	Ct. Izcanales, Sto. Domingo, k 47	3	2	40	50	5	95
2 Mario Antonio López	Ct. Talpetate, k 52 1/2 S. Sebastián	4	1	65	70	5	140
3 Dulcería Juanita	1a. Av. Sur N° 3 S. Ana	3	5	45	110	5	160
4 Dulces típicos Reina	13a. Cl. Pte. S. Ana	3	2	135	75	10	220
5 Dulces Alicia	2a. Av Sur S. Ana	4	2	75	20	10	105
6 Dulces típicos Paulita	1a. Cl. Pte. N° 14	1	1	15	75	5	95
7 El dulcito	6a. Av. N. N° 21 S. Ana	4	2	65	50	5	120
8 Dulcería Mi Preferida	6a. Cl. Pte. N° 44 S. Ana	3	2	60	40	7	107
9 S/N	B° S. Pedro 1a. Cl. Pte. Metapán	1	4	55	35	5	95
10 S/N	Bo. El Calvario #39. Guazapa	1	4	100	60	5	165

## **ANEXO 15**

# **DISEÑO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD**

**PARTE 1. INFORMACIÓN GENERAL** (no se evalúa)

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
3. Número de empleados: \_\_\_\_\_  
2. Productos elaborados: (ver código al final)


**PARTE 2. OPERACIONES**

1. ¿Qué tipo de equipamiento utiliza en sus procesos de producción?  
a. Ninguno, todo manual 0  
b. Hornos, equipo básico +1  
c. Equipo especializado +2
2. ¿Cuál es el Uso del equipo de la planta?  
a. Menos de 70% 0  
b. Hasta 80% +1  
c. Hasta 100% +2
3. ¿Cuál es el nivel de aprovechamiento de su mano de obra?  
a. Menos de 60% 0  
b. Hasta 75% +1  
c. Hasta 100% +2
4. ¿Existe un Responsable de planificar la producción?  
a. No 0  
b. Sí +1
5. Con respecto a la última evaluación, ¿ha reducido sus tiempos de operaciones?  
a. No 0  
b. Sí, ¿cuánto?  
i. Menos de 10% +1  
ii. Menos de 40% +2  
iii. Más de 40% +3
6. ¿Qué Técnicas son utilizadas para la planificación de la producción? (Acumular según las que cumpla)  
a. Ninguna 0  
b. Cálculo de costos +1  
c. Planeación de Recursos +1  
d. Control de procesos +1
7. ¿Qué tácticas de higiene y seguridad aplica en su empresa? (Acumular según las que cumpla)  
a. Ninguna 0  
b. Comités de seguridad +1  
c. Señalización +1  
d. Uso de equipo de seguridad +1
8. ¿Qué tácticas de mantenimiento utiliza y aplica en su empresa? (Acumular según las que cumpla)  
a. Ninguna 0  
b. Mantenimiento preventivo +1  
c. Mantenimiento correctivo +1  
d. Planificación del mtto. +1

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN: \_\_\_\_\_ DE 19 PTS.**

**PARTE 3. LOGÍSTICA**

1. ¿Qué criterios utiliza para determinar el Tiempo de entrega de sus productos?  
a. Urgencia 0  
b. Acuerdo con cliente +1  
c. Planeación anticipada +2
2. ¿Establece inventario para la materia prima, producto en proceso y producto terminado?  
a. No 0  
b. Sí, ¿cómo?  
i. Experiencia +1  
ii. Planificación +2
3. ¿Existen políticas en casos de urgencia de pedidos?  
a. No 0  
b. Sí +1

4. ¿Mantiene Contactos con proveedores de materia prima y materiales?
- a. No 0
  - b. Sí, ¿qué tipo? (acumular)
    - i. Proveedores nómina +1
    - ii. Proveedores aux. +1
5. ¿Mantiene Contactos con clientes y distribuidores?
- a. No 0
  - b. Sí +1
6. ¿Qué tipos de servicio ofrece a sus clientes? (acumulable)
- a. No ofrece servicios extra 0
  - b. Devoluciones +1
  - c. Transporte +1

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA : \_\_\_\_\_ DE 10 PTS.**

**PARTE 4. COMERCIALIZACIÓN**

1. ¿Cuál es el destino principal de las ventas?
- a. Local +1
  - b. Local y regional +1 (región intra-departamental)
  - c. Nacional +2
  - d. Nacional y exportación +3
2. ¿Cuál es la competencia principal de su empresa?
- a. Artesanos y micros +1
  - b. Pequeños productores +2
  - c. Medianos y grandes productores +3
3. ¿Qué Ventajas le son ofrecidas por el Estado para su empresa? (acumulable)
- a. No hay ofrecimientos 0
  - b. Asesoría técnica +1
  - c. Ferias artesanales +1
  - d. Promoción internacional +1
4. ¿Cuáles son los Canales de distribución que utiliza?
- a. Venta directa +1
  - b. Distribuidores locales +2
  - c. Grandes distribuidores +3
5. ¿Utiliza alguna forma de propaganda para sus productos? (acumulable)
- a. Ninguna 0
  - b. Exhibición en ferias +1
  - c. Uso de etiqueta en producto +1
6. ¿Ha recibido formación o posee conocimientos en el área de mercadeo o comercialización?
- a. Ninguna 0
  - b. Experiencia personal +1
  - c. Capacitación +2

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN: \_\_\_\_\_ DE 16 PTS.**

**PARTE 5. CALIDAD**

1. ¿Utiliza algún método para evaluar las materias primas y materiales?
- a. No 0
  - b. Sí, ¿cuál?
    - i. Muestreo simple +1
    - ii. Organoléptica 100% +2
2. ¿De qué forma maneja el inventario de sus bodegas de materiales o productos perecederos a fin de evitar que se dañen por su naturaleza?
- a. Bajos inventarios +1
  - b. Alta rotación +2
3. ¿Sabe que hay puntos en el proceso productivo que requieren mayor atención?
- a. No 0
  - b. Sí, ¿cómo lo determina?
    - i. Experiencia +1
    - ii. Puntos Críticos +2

4. ¿Cómo comprueba la calidad de sus productos?
  - a. No lo comprueba 0
  - b. Observación simple +1
  - c. Catación o prueba de sabor +2
  - d. Organoleptia completa +3
5. ¿Qué métodos conoce y utiliza para asegurar la calidad del proceso y los productos que ofrece?
  - a. No conoce ninguno 0
  - b. Experiencia personal +1
  - c. Codex, HAACP, ISO +2
6. ¿Establece normas de higiene personal a sus operarios? (acumulable)
  - a. No 0
  - b. Aseo personal +1
  - c. Uso de prendas apropiadas +1
  - d. Aseo del lugar de trabajo +1

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE CALIDAD: \_\_\_\_\_ DE 14 PTS.**

#### **PARTE 6. ABASTECIMIENTO**

1. ¿Qué ventaja recibe cuando se abastece de materiales y materia prima? (acumular)
  - a. Ninguna 0
  - b. Cliente preferencial
    - i. Descuentos +1
    - ii. Transporte gratuito +1
    - iii. Calidad de materias +1
2. ¿Cómo considera los períodos de recepción de materiales que le dan sus proveedores?
  - a. Inconvenientes 0
  - b. Indiferente +1
  - c. Muy ventajosos +2
3. ¿Cuán cercana es su fuente o proveedor de abastecimiento de materias primas y materiales?
  - a. Otro departamento 0
  - b. Mismo departamento +1
  - c. Local +2
4. ¿Exige a su proveedor las materias primas y materiales que realmente necesita?
  - a. El Proveedor dispone 0
  - b. Si no hay inconvenientes +1
  - c. Siempre +2
5. ¿Dispone de proveedores adicionales cuando su proveedor habitual no puede surtirle?
  - a. No 0
  - b. Sí +1

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO: \_\_\_\_\_ DE 10 PTS.**

#### **PARTE 7. ADMINISTRACIÓN DE RR HH**

1. ¿Aplica manuales administrativos?
  - a. No 0
  - b. Sí +1
2. ¿En su sistema administrativo tiene misión, visión y objetivos?
  - a. No 0
  - b. Sí +1
3. ¿Establece políticas de manejo de personal? (acumular)
  - a. No 0
  - b. Sí, ¿cuáles?
    - i. Planillas +1
    - ii. Contrato y despido +1
    - iii. Beneficios extra +1
4. ¿Existe un organigrama de la organización de su empresa?
  - a. No 0
  - b. Sí +1
5. ¿Posee su empresa un manual de puestos y funciones?
  - a. No 0
  - b. Sí +1

6. ¿Hay participación de los empleados en los beneficios de su empresa? (acumular)
- a. No 0
  - b. Sí, ¿cuáles?
    - i. Educación +1
    - ii. Promoción +1
    - iii. Acciones o similar +1
7. ¿Cuál es el nivel educativo promedio de los empleados de su empresa?
- a. Analfabeta 0
  - b. Hasta básica completa +1
  - c. Hasta bachiller +2
  - d. Técnico especializado +3
8. ¿Cuál es el nivel salarial promedio de sus empleados?
- a. Menos del salario mínimo 0
  - b. Hasta \$ 200 +1
  - c. Más de \$ 200 +2

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN: \_\_\_\_\_ DE 15 PTS.**

**PARTE 8. INFRAESTRUCTURA**

1. ¿Cuáles áreas básicas posee su empresa, además de producción? (acumular)
- a. Bodegas de MP y PT +1
  - b. Áreas de recibo y entrega +1
  - c. Área de oficinas +1
  - d. Área de servicios +1
2. ¿Cuál es la base que utiliza para distribuir la planta?
- a. Ninguna 0
  - b. Espacio 0
  - c. Experiencia +1
  - d. Secuencia de procesos +2
3. ¿Qué equipos utiliza para manejo de materiales?
- a. Manual 0
  - b. Equipo liviano: carretillas, jantas, pallets. +1
  - c. Equipo especial: vehículo, pallets hidráulicos, etc. +2
4. ¿Cuáles son las condiciones del inmueble que utiliza para sus procesos productivos?
- a. Local antiguo/ mal estado 0
  - b. Menos de 15 años c/ servicios +1
  - c. Nuevo c/ servicios +2
5. ¿Bajo que tipo de propiedad posee el inmueble de su empresa?
- a. Alquiler / hipoteca 0
  - b. Propio +1

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA: \_\_\_\_\_ DE 9 PTS.**

**PARTE 9. FINANZAS**

1. ¿Cómo registra las operaciones de dinero en su empresa?
- a. No lleva registros 0
  - b. Anotadas en una libreta +1
  - c. Registradas en libro contable +2
2. ¿Es sujeto de crédito ante las entidades financieras?
- a. No 0
  - b. Sí +1
3. ¿En cuánto calcula sus ingresos mensuales por ventas sobre los productos que elabora, libres de gastos de operaciones en su empresa?
- a. Menos de \$200 0
  - b. Entre \$200 y \$600 +1
  - c. Más de \$600 +2
4. ¿Posee liquidez en cuanto a la solvencia de sus deudas?
- a. No 0
  - b. Al día, pero con dificultades +1
  - c. Completamente solvente +2

**TOTAL ACUMULADO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS: \_\_\_\_\_ DE 7 PTS.**

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO:** \_\_\_\_\_ (MAX: 100)  
**% CONTRIBUCIÓN OPERACIONES:** \_\_\_\_\_ (MAX: 19)  
**% CONTRIBUCIÓN LOGÍSTICA:** \_\_\_\_\_ (MAX: 10)  
**% CONTRIBUCIÓN COMERCIALIZACIÓN:** \_\_\_\_\_ (MAX: 16)  
**% CONTRIBUCIÓN CALIDAD:** \_\_\_\_\_ (MAX: 14)  
**% CONTRIBUCIÓN ABASTECIMIENTO:** \_\_\_\_\_ (MAX: 10)  
**% CONTRIBUCIÓN ADMINISTRACIÓN:** \_\_\_\_\_ (MAX: 15)  
**% CONTRIBUCIÓN INFRAESTRUCTURA:** \_\_\_\_\_ (MAX: 09)  
**% CONTRIBUCIÓN FINANZAS:** \_\_\_\_\_ (MAX: 07)  
**% COMPETITIVIDAD:** \_\_\_ / 100 X 100 = \_\_\_\_\_%

LISTA DE PRODUCTOS QUE ELABORA.  
 SECTOR DULCES, CONSERVAS Y JALEAS TRADICIONALES DE EL SALVADOR

Dulces:	Conservas:	Jaleas:
1. leche	13. coco blanco	24. nance
2. coco	14. coco negro	25. Tamarindo
3. cocada	15. zapote con leche	26. higos
4. marañón	16. canillitas	27. papaya
5. nance	17. toronja	28. manzanilla
6. camote	18. lecheburra	29. guayaba
7. papaya	19. mazapán	
8. higo	20. marañón con leche	
9. tamarindo	21. tártaras	
10. jocote	22. almendra	
11. guayaba	23. zapote	
12. naranja		

Utilice el número de la izquierda del nombre del producto para usarlo en la grilla de la pregunta No. 2 de la PARTE 1.