

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

PROPUESTA PARA LA EXPANSIÓN DE LA ZAPATERÍA “HESED” A TRAVÉS DE LA
DIVERSIFICACIÓN DE SUS PRODUCTOS

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR

INGENIERO EDWIN ERNESTO ELÍAS RODRÍGUEZ
LICENCIADO WILLIAM ALFREDO GUTIÉRREZ AGUILERA

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JAIME ERNESTO RIVERA QUINTANILLA

ABRIL, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

MAESTRO JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la salud y vida para completar este trabajo de investigación.

A mi esposa Eva y a mi hija Valentina por su tiempo, comprensión, espera y apoyo a lo largo de todo este proceso.

A los propietarios de la Zapatería “Hesed” por todo el apoyo brindado a lo largo de la investigación.

Edwin Ernesto Elías Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir una experiencia académica más, por haber provisto los recursos necesarios para culminar con éxito esta carrera, a mi familia por la paciencia y el apoyo durante esta carrera, sin ellos no lo hubiese logrado, a los docentes por compartir sus conocimientos y hacer esta experiencia de mucho provecho para la adquisición de un punto de vista más crítico y objetivo, a mis compañeros por el tiempo compartido y por las nuevas relaciones afectivas y profesionales, al docente director de tesis por su orientación para que este trabajo sea presentado de una manera profesional, clara y concisa.

William Alfredo Gutiérrez Aguilera

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 Características de competitividad de los modelos de negocios PYME en El Salvador..	14
1.2 Análisis de las características de la industria del proyecto (sector calzado artesanal) ...	15
1.3 Diagnóstico general del modelo y características de los de negocios del sector	16
1.4 Delimitación del estudio	19
1.5 Enunciado del problema	20
1.6 Justificación	21
1.7 Objetivos.....	21
1.7.1 Objetivo general	21
1.7.2 Objetivos específicos.....	21
1.8 Viabilidad del estudio	22
1.9 Riesgo en la implementación del proyecto	23
1.10 Análisis de los involucrados	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Administración estratégica.....	26
2.1.1 Conceptos básicos de administración estratégica.....	26
2.1.2 Modelo básico de administración estratégica.....	27
2.1.3 Toma de decisiones estratégicas.....	31
2.1.4 Enfoque de Porter del análisis de la industria.....	34
2.1.5 Análisis de la cadena de valor	35
2.1.6 Análisis de recursos y capacidades funcionales	37
2.1.7 Cultura corporativa: la manera empresarial.....	38
2.1.8 Aspectos estratégicos de marketing.....	39

2.1.9 Aspectos estratégicos financieros	39
2.1.10 Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH).....	40
2.1.11 Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información.....	40
2.2 Estrategia corporativa	41
2.2.1 Estrategia direccional	41
2.3 Innovación.....	44
2.3.1 Generación de modelos de negocios	44
2.3.2 Tipos de innovación de acuerdo al Manual Oslo 3ra Edición.....	47
2.4 Planes, políticas y acciones orientadas a la innovación y el emprendimiento.....	50
2.4.1 Plan Cuscatlán	50
2.4.2 Política nacional de emprendimiento	51
2.4.3 Política nacional de innovación.....	54
2.4.4 Cámara de Industria del Calzado y Afines de El Salvador, CALZAES.....	56
2.4.5 Centro de Diseño y Desarrollo del Calzado (CDDC).....	57
2.5 Fideicomiso Para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas.....	58
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1 Tipo de investigación	62
3.2 Alcance de la investigación	62
3.3 Diseño de la investigación	62
3.4 Método de la investigación	63
3.5 Población y muestra.....	63
3.6 Técnicas de investigación	63
3.7 Instrumentos de investigación.....	64
3.8 Matriz de congruencia.....	65
3.9 Estrategias de divulgación de la investigación	67

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS PARA LA EXPANSIÓN DE LA ZAPATERÍA “HESED”	68
4.1 Análisis del ambiente interno y externo.....	68
4.1.1 Análisis del ambiente externo.....	68
4.1.2 Enfoque de Porter del análisis de la industria.....	78
4.1.3 Ambiente interno	81
4.2 Análisis de la cadena de valor (basado en modelo corporativo).....	83
4.2.1 Adquisiciones	83
4.2.2 Actividades primarias	85
4.2.3 Análisis de recursos y capacidades funcionales	89
4.2.4 Aspectos estratégicos de marketing.....	89
4.2.5 Aspectos estratégicos financieros	92
4.2.6 Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información.....	92
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Recomendaciones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	106
Anexo 1: Propuesta de Modelo de Negocios basado en el modelo CANVAS.....	107
Anexo 2: Historia y situación actual de la Zapatería “Hesed” -Guía de entrevista	108
Anexo 3: Guía de entrevista para el laboratorio del calzado	110
Anexo 4: Inscripción de la empresa ante el Ministerio de Hacienda.....	114
Anexo 5: Formulario de inscripción ante la Alcaldía Municipal de Santa Ana	115
Anexo 6: Formulario inscripción ISSS	116
Anexo 7: Formulario inscripción ISSS	117
Anexo 8: Formulario inscripción Ministerio de Trabajo	118

Anexo 9: Propuesta de Modelo de Negocios basado en el modelo CANVAS.....	119
Anexo 10: Levantamiento de inventario de la Zapatería “Hesed”	120
Anexo 11: Tabla de inspección normal: Muestreo Simple (MIL STD 105E).....	123
Anexo 12: Propuesta para la distribución de mano de obra directa.....	124
Anexo 13: Propuesta para la distribución de mano de obra indirecta.....	125
Anexo 14: Propuesta para la distribución de costos indirectos.....	125
Anexo 15: Propuesta para el análisis de depreciación	126
Anexo 16: Propuesta para el registro de costo de suelas	127
Anexo 17: Propuesta para el registro de costo de sintéticos.....	128
Anexo 18: Propuesta para el registro de costos de detalles	129
Anexo 19: Propuesta para el registro de forros, avíos y pegas	130
Anexo 20: Propuesta para el registro de costos de empaque	130
Anexo 21: Propuesta de listado de costos y precios	131
Anexo 22: Propuesta para costos por producto.....	132
Anexo 23: Propuesta para la base de datos del registro de ventas.....	133
Anexo 24: Propuesta para el registro de gastos operativos.....	134
Anexo 25: Tabla de amortización de préstamos de la Zapatería “Hesed”	135
Anexo 26: Propuesta para el gráfico de control de ventas versus el punto de equilibrio ...	137
Anexo 27: Distribución de ventas por producto	138
Anexo 28: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	139
Anexo 29: Flujo de efectivo operativo.....	139
Anexo 30: Taller de producción de la Zapatería “Hesed”	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de negocio Zapatería “Hesed”	17
Figura 2: Modelo de administración estratégica.....	27
Figura 3: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.....	27
Figura 4: Variables ambientales	28
Figura 5: Jerarquía de estrategia.....	30
Figura 6: Proceso de toma de decisiones.....	33
Figura 7: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	35
Figura 8: Cadena de valor de una corporación.....	37
Figura 9: Estrategias corporativas direccional.....	42
Figura 10: Plantilla para el lienzo de modelo de negocio.....	47
Figura 11: Ecosistema Emprendedor.....	52
Figura 12: Cadena de valor de emprendimiento y tipos de recursos de financiación	53
Figura 13: Programas FIREMPRESA.....	58
Figura 14: Requisitos para acceder a crédito FIREMPRESA	59
Figura 15: Documentos a presentar para aplicar al crédito FIREMPRESA.....	61
Figura 16: Ciclo de desarrollo empresarial.....	70
Figura 17: Legislación aplicable a MIPYMES.....	76
Figura 18: Estructura organizativa de la Zapatería “Hesed”	81
Figura 19: Análisis FODA de la Zapatería “Hesed”	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de involucrados del proyecto	24
Tabla 2: Matriz de Estrategias para involucrados del proyecto.....	25
Tabla 3: Fases de canal	45
Tabla 4: Matriz de congruencia	65
Tabla 5: Matriz de análisis PESTEL de la Zapatería “Hesed”	77
Tabla 6: Matriz de análisis de las 5 fuerzas de Porter para la Zapatería “Hesed”	80
Tabla 7: Descripciones de la estructura organizativa de la Zapatería “Hesed”	81
Tabla 8: Misión, visión, valores y objetivos de la Zapatería “Hesed”	82
Tabla 9: Tabla de proveedores de la Zapatería “Hesed”	84
Tabla 10: Almacenaje de materiales de la Zapatería “Hesed”	85
Tabla 11: Maquinaria utilizada en la Zapatería “Hesed”	86
Tabla 12: Cursograma sinóptico de las operaciones en la Zapatería “Hesed”	87
Tabla 13: Proveedores de servicios de envíos al interior del país	88
Tabla 14: Tarifa de envíos con DHL al extranjero	89
Tabla 15: Principales productos de la Zapatería “Hesed”	90
Tabla 16: Promoción de la Zapatería “Hesed” a través de las redes sociales	91
Tabla 17: Formas de pago disponibles en el sitio web de la Zapatería “Hesed”.....	91
Tabla 18: Préstamos obtenidos por la Zapatería “Hesed”	92
Tabla 19: Análisis financiero actual de la Zapatería “Hesed”	93

INTRODUCCIÓN

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

En esta investigación se genera una herramienta que sea útil y sirva de guía para todas las micro y pequeñas empresas productoras de calzado de forma artesanal del departamento de Santa Ana en El Salvador; pero específicamente al negocio emprendedor en cuestión que lleva por nombre Zapatería “HESED”; con el objetivo de innovar una o más partes de algo que es esencial para el desarrollo y expansión de cualquier negocio o empresa: el Modelo de Negocio.

Se pretende generar una serie de estrategias para innovar un, unos o todos componentes del modelo de negocio, con las cuales las micro y pequeñas empresas productoras de calzado en Santa Ana pueden convertirse en una fuente sostenible de generación de empleos; un motor que dinamiza la economía salvadoreña y sobre todo un pilar para mejorar la calidad de vida de los involucrados, especialmente Zapatería “HESED”.

Se ha observado que los micro y pequeños productores de calzado artesanal, incluyendo la zapatería objeto de estudio, carecen de un modelo de negocio bien establecido, generalmente funcionan de manera empírica, lo que limita su crecimiento y expansión, por este motivo y considerando la importancia que tiene para un negocio o empresa se presenta la siguiente: **PROPUESTA PARA LA EXPANSIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE CALZADO DE FORMA ARTESANAL DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA POR MEDIO DE LA INNOVACIÓN DE SU MODELO DE NEGOCIO, ESPECÍFICAMENTE ZAPATERÍA HESED**, que llene las expectativas y se adapte a las condiciones y necesidades de dicho sector.

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación, presentándola en capítulos, de la forma siguiente:

- **Capítulo 1:** titulado, **Problema de la investigación**, donde se presentan las características del sector calzado artesanal en El Salvador, su competitividad, así como

su respectivo análisis; se diagnostica y se estudian las características del modelo de negocio del sector. Se presentan, también, la delimitación de la investigación, el enunciado del problema, justificación de la investigación, objetivos, la viabilidad del estudio, el alcance de la investigación, sus riesgos y el análisis del impacto en todos los involucrados.

- **Capítulo 2:** lleva por título, **Marco Teórico**, donde se presenta la teoría relacionada, obtenida de fuentes primarias y secundarias, que fundamenta la investigación, contiene lo relacionado con la administración estratégica, sus conceptos, modelos básicos, cultura corporativa, análisis de recursos y cadena de valor; lo relativo a la estrategia corporativa, los tipos de innovación y la generación de modelos de negocios. Se presentan las diferentes plataformas de apoyo por parte del Gobierno para las micro y pequeñas empresas, en lo que se refiere a innovación, desarrollo, fomento y financiamiento, por medio de planes y políticas públicas.
- **Capítulo 3:** titulado, **Metodología de la Investigación**, en este capítulo se describe la forma en que se realiza la investigación en donde se presenta el tipo, alcance, diseño y el método utilizado, la forma en que se selecciona el universo y la muestra sobre la cual recae el estudio, las técnicas e instrumentos a utilizar para recolectar los datos, resumiendo la metodología mediante una matriz de congruencia, estableciendo sus medios de divulgación.
- **Capítulo 4:** tiene el título, **Análisis para la expansión de Zapatería “HESED”**, en este capítulo se hace un análisis propiamente del negocio que se ha tomado como objeto de estudio. Se realiza un análisis del ambiente externo por medio de la herramienta PESTEL en el cual se estudian los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, en torno al negocio; así mismo, un análisis de la industria por medio de las cinco fuerzas según Porter, se estudia, también, el ambiente interno del negocio, como se encuentra conformado, su misión, visión, objetivos y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por medio de un análisis FODA; para culminar con un estudio y evaluación de su cadena de valor.

El trabajo termina con las conclusiones del estudio, así como, con las recomendaciones para lograr la expansión por medio de la innovación de su modelo de negocio.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Características de competitividad de los modelos de negocios PYME en El Salvador

El nuevo entorno económico cuenta con dos características: la globalización de los mercados y la presencia de crisis económica interna en la mayoría de países de la región, incluyendo El Salvador, es un desafío que deben afrontar los sectores empresariales. Los retos que este entorno económico presenta reclaman la necesidad de un replanteamiento de las acciones de los principales actores de la economía en la búsqueda del desarrollo económico sostenible (Molina, 2015).

Estudios e informes regionales han confirmado que las PYMES tienen las siguientes características: una gran mayoría de trabajadores labora en empresas de pequeña escala, particularmente en industrias familiares; contribución significativa a la producción total del sector manufacturero, están ubicadas en áreas rurales, donde las industrias artesanales y caseras constituyen una fuente importante de empleo; utilizan relativamente menos material y equipo importado; constituyen la fuente principal de productos nuevos e innovaciones; el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad; los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica; utiliza maquinaria y equipo aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital; dominan y abastecen un mercado más amplio aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional; está en proceso de crecimiento (Molina, 2015).

Es fundamental enfatizar que el sector productivo está fuertemente dirigido por la tecnología, la globalización y la crisis interna del país y que se vuelven factores o características sobresalientes en su influencia sobre la competitividad, lo que conlleva a la necesidad que las PYMES realicen una innovación en sus modelos de negocios.

1.2 Análisis de las características de la industria del proyecto (sector calzado artesanal)

Según el Perfil del sector calzado, publicado por el Ministerio de Economía de El Salvador en el año 2015, se identifican tres grupos de empresas que conforman dicho sector (Ministerio de Economía de El Salvador, 2010).

En primer lugar, están los pequeños talleres artesanales que operan de manera informal. Carecen de infraestructura adecuada y tienen un limitado uso de tecnología en sus procesos. La mayoría de estas empresas no cuenta con marcas propias y ninguna fabrica sus propios diseños; se han visto afectadas por los precios bajos del calzado asiático. Actualmente están interesadas en avanzar en el proceso de formalización y beneficiarse de los instrumentos de apoyo que ofrece el Gobierno para fortalecer su gestión empresarial (Ministerio de Economía de El Salvador, 2010).

En segundo lugar, se encuentran las pequeñas y medianas empresas que cuentan con varios años de operación; éstas son empresas formalmente constituidas y cuentan con una cartera de clientes ya establecidos, tienen infraestructura adecuada, utilizan tecnología en sus procesos y manejan sus propias marcas (Ministerio de Economía de El Salvador, 2010).

Al igual que el grupo anterior, estas empresas no fabrican sus propios diseños y manifiestan ser afectadas por los precios bajos del calzado asiático. Algunas de estas empresas exportan formalmente a Centroamérica y en menor medida a Estados Unidos. Tienen interés de penetrar otros mercados fuera de la región. Entre las necesidades se encuentra el acceso a capital de trabajo y a materias primas de mejor calidad y precio. Actualmente existe un limitado número de proveedores, los cuales presentan un alto poder de negociación, es decir, que debido a que no hay otras opciones, las empresas productoras de calzado tiene que aceptar los precios que el proveedor establece. Otra área de interés para este segmento es contar con asistencia técnica que les permita mejorar su gestión empresarial y productiva (Ministerio de Economía de El Salvador, 2010).

Por último, se encuentra el grupo de las empresas exportadoras. Generalmente estas son empresas grandes en las que se concentra el empleo y la producción nacional. Algunas de ellas se dedican exclusivamente a exportar, y operan bajo el régimen de zonas francas para gozar de

los beneficios fiscales y, de esta manera, poder ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional. Estados Unidos es el principal mercado de estas empresas ya que aprovechan los beneficios que ofrece el Tratado de Libre Comercio. Europa es otro destino de mucho interés. Otras empresas, han ido más adelante en el proceso de internacionalización ya que cuentan con plantas de producción en otros países de Centroamérica. Estas empresas utilizan tecnología de punta en sus procesos productivos y cuentan con marcas propias, las cuales ya están posicionadas en el mercado nacional. Algunas de ellas elaboran productos para empresas extranjeras y los comercializan bajo esas marcas. Su estrategia competitiva se basa en alcanzar mayores niveles de calidad para poder competir con los productos asiáticos (Ministerio de Economía de El Salvador, 2010).

1.3 Diagnóstico general del modelo y características de los de negocios del sector

Alexander Osterwalder considera que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo de negocio describe los fundamentos mediante los cuales una organización realiza elecciones estratégicas para la creación, captura y distribución de valor, a través de la entrega de productos y/o servicios a sus clientes, obteniendo una rentabilidad, tanto para la propia organización como para la sociedad donde opera. Se suele denominar también diseño de negocio o diseño empresarial (Urzainqui, 2020).

The Business Model Canvas es un método de análisis y comprensión del modelo de negocio, consiste en dividir el proyecto de negocio en nueve módulos que tratan de explicar cómo puede ser capaz de generar ingresos y valor. Parten de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales segmentos de clientes a través de canales de distribución específicos. Esto conllevará establecer relaciones con los clientes para conseguir y rentabilizar fuentes de ingresos. Todo ello hace necesaria la disponibilidad de recursos y realización de determinadas actividades clave. Además, será necesario establecer relaciones con alguna red de contactos externos y controlar el coste de toda la estructura (Urzainqui, 2020).

En la Figura 1 se muestra el modelo de negocios de Zapatería “Hesed” bajo el esquema del lienzo Canvas.

Figura 1: Modelo de negocio Zapatería “Hesed”

MODELO CANVAS		ZAPATERIA HESED		
Socios Claves --Equipo humano miembros de Zapateria Hesed. --Propietarios de Zapateria Hesed	Actividades Claves --Fabricar el calzado con la mejor calidad para satisfacer los gustos de sus clientes. --Generar confianza antes, durante y despues de la compra del producto. --Realizar las entregas de forma oportuna a los clientes. -- Superar las expectativas de nuestros clientes.	Propuesta de Valor Los clientes al momento de conocer el producto se encuentran con estilos exclusivos, fabricados con materiales importados de buena calidad,mano de obra especializada y un precio accesible, lo que es primordial para la competitividad y diferenciacion de todas las empresas del sector calzado. Además, Zapateria Hesed, toma en cuenta la importancia de la contribucion con un mundo mejor y por eso usa materiales sintéticos y en sus empaques fabricados con maerial reciclado.	Relación con el Cliente Zapateria Hesed desarrolla lazos cercanos con los clientes ya que cuenta con una tienda donde puede atenderlos de forma personalizada. Por medio de las diferentes redes sociales se dan respuestas efectivas a las exigencias y necesidades de los clientes	Segmento de Clientes Mujeres entre la edad de 17 a 35 años con gusto por el calzado con estilo asiatico elaborado de forma artesanal
	Recursos Claves --Zapateros artesanales con experiencia. --Maquinaria para la elaboracion oportuna de los productos. --Conocimiento de nuevas culturas que influyen en los gustos de sus clientes potenciales. --Actitud positiva, proactiva y creativa.		Canales Pedidos a traves de las redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram) Envios del producto al consumidor final via servicio subcontratado de encomiendas	
Estructura de Costes -- Los Costos de produccion oscilan los \$13.00 por par de zapatos. La producción es de 120 pares al mes cuyo costo es \$1,560.00 mensuales (52% de sus ingresos mensuales). -- Se tienen Costos fijos de un 15% de los ingresos por venta mensuales, lo que significan \$450.00 al mes.		Fuentes de Ingreso -- Venta promedio de \$3,000.00 mensuales		

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis básico del modelo Canvas de microempresas del mismo segmento de la Zapatería “Hesed” es:

- **Segmentos de clientes:** no tienen bien definida una segmentación de clientes lo que los lleva a producir calzados para todo tipo de cliente que probablemente no podrán comercializar.
- **Propuesta de valor:** fabricación de calzado de estilo común, con materiales convencionales y maquinaria de poca tecnología.
- **Canales de distribución:** sus canales de distribución se basan en la comunicación boca a boca, en tiendas donde el cliente debe llegar a conocer el producto, poco uso de las redes sociales como canal.
- **Relación con los clientes:** la relación con sus clientes, por ser espontáneos, es muy pobre, no crean lazos de relacionales.
- **Recursos claves:** sus recursos principalmente son la maquinaria utilizada para la elaboración del producto, el recurso humano que diseña y elabora el calzado, así como los materiales que se destinan a la actividad productiva.
- **Actividades clave:** la elaboración de calzado de forma artesanal, la venta directa a los clientes son las actividades principales de los negocios.
- **Socios clave:** principalmente son empresas familiares que van de generación en generación, por lo tanto, sus socios son los miembros de la familia.
- **Fuentes de ingresos:** la principal fuente de ingresos radica en la comercialización del producto terminado.
- **Estructura de Costos:** están integrados por los salarios devengados por los artesanos del calzado, alquiler de local, pago de impuestos, entre otros.

1.4 Delimitación del estudio

La investigación se limita geográficamente en el municipio de Santa Ana, en el departamento con su mismo nombre, ya que la Zapatería “Hesed”, aunque distribuye sus productos a nivel nacional, su planta productora se encuentra ubicada en el municipio antes mencionado.

En lo que refiere a la industria, el proyecto tiene limitación en la manufactura o fabricación de calzado de forma artesanal, actividad principal de Zapatería “Hesed”.

Específicamente el proyecto está orientado a expansión de la empresa por medio de la innovación de su proceso de negocios, introducción de nuevos e innovadores procesos de producción, mejorar el canal de distribución, rediseño de su estructura organizativa con el fin de aumentar los beneficios para sus propietario o socios, así como la mejora de vida de las personas que dependen directa e indirectamente del negocio aumentando su cadena de valor.

1.5 Enunciado del problema

Zapatería “Hesed” nace de un emprendimiento de dos jóvenes David Fuentes y Erika Monterroza con la idea de fundar una empresa en octubre del año 2017 con la misión de satisfacer la demanda de un calzado alternativo incluyendo diseños tipo “Grunge” & “Gótico” los cuales son productos exclusivos que no se encuentran en ninguna zapatería del país y que son fabricados de forma artesanal en el taller ubicado en el municipio de Santa Ana¹.

Como toda micro y pequeña empresa, y en específico el sector calzado artesanal, se ha visto afectado por la globalización y la implementación de nuevas de nuevas tecnologías en su proceso productivo y por la competitividad que existe entre las empresas dentro de la industria, se encuentra la necesidad de innovar sus modelos de negocios para poder expandirse y maximizar sus beneficios.

Este es el caso de Zapatería “Hesed” y para plantear la razón de ser del problema se formula la interrogante:

¿Es factible el crecimiento de la Zapatería “Hesed” por medio de la innovación de su modelo negocio?

La anterior interrogante es la que impulsa la realización de la investigación con el objetivo de generar una propuesta para la innovación en su modelo de negocio que permita su expansión e incremento de utilidades.

¹ Información obtenida directamente de la propietaria Erika Monterroza mediante una entrevista.

1.6 Justificación

Las micro y pequeñas empresas de calzado en El Salvador tienen la capacidad de producir zapatos de alta calidad que pueden competir con cualquier zapato de marca extranjera o marcas tradicionales en el país, la experiencia les ha permitido mantenerse en el mercado por mucho tiempo; sin embargo, las posibilidades de crecimiento se limitan a las ventas suficientes para subsistir. Esto lleva a investigar por qué las micro y pequeñas empresas están desaprovechando uno de los recursos fundamentales para el desarrollo y expansión de su actividad económica: “el modelo de negocios”.

Una innovación del modelo de negocios incluye algunos de los siguientes puntos: crear una nueva segmentación de clientes, selección de proveedores, fomento de relaciones comerciales sólidas, mejorar canales de distribución, selección de materiales de calidad, manufacturar productos bajo estándares internacionales, entre otros. Todo esto se puede lograr a través de la implementación de nuevas tecnologías, mejorar procesos de producción, adquisición de maquinaria y mano de obra especializada.

Por medio de las acciones antes mencionadas se pretende incrementar las utilidades que se puedan capitalizar y permitan el crecimiento de la empresa, la economía local y el desarrollo social e industrial de la región.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Establecer una serie de propuestas para la innovación del modelo de negocio de las empresas productoras y comercializadoras de calzado artesanal que les permita expandir su negocio. Caso específico Zapatería “Hesed”.

1.7.2 Objetivos específicos

- Analizar el ambiente externo e interno del negocio.
- Mejorar la cadena de valor: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas.
- Analizar los tipos de innovación que se pueden aplicar.
- Identificar alternativas de financiamiento que permitan la expansión del negocio.
- Recomendar estrategias para el crecimiento del negocio.

1.8 Viabilidad del estudio

Se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento o ejecución (Dubs de Moya, 2002).

Para el caso en estudio se han determinado las siguientes viabilidades:

- **Viabilidad recursos humanos:** se cuenta con el recurso humano necesario para llevar a cabo la propuesta, integrado por los propietarios del negocio y los empleados.
- **Viabilidad de infraestructura:** en lo que se refiere a la infraestructura, el taller donde se elabora el calzado reúne las condiciones para que sea implementada la propuesta y su futura expansión.
- **Viabilidad económica:** en el tema económico se tiene un presupuesto ajustado para llevar a cabo el proyecto, se proyectan las ventas de tal forma que la inversión se pueda recuperar en el menor tiempo posible, se tienen las posibles fuentes de financiamiento que van desde una inyección de capital de los propietarios, la adquisición de un crédito como un apalancamiento financiero o aceptar la incorporación de un nuevo socio.
- **Viabilidad material:** se cuenta con materia prima de calidad 100% sintético, material de empaque biodegradable, amigable con el medio ambiente.
- **Viabilidad de equipos y maquinaria:** Zapatería “Hesed” tiene instalada la maquinaria y el equipo necesario para la producción actual y un posible aumento a la misma derivada de la implementación de la propuesta, así como la posibilidad de adquirir una nueva para el aumento de la producción al poner en ejecución la propuesta de expansión.

De manera general se puede concluir que el proyecto de la “Propuesta de la expansión de la Zapatería Hesed por medio de la innovación de su modelo de negocio” es viable.

1.9 Riesgo en la implementación del proyecto

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad (Project Management Institute, 2013).

- **Riesgo de alcance:** que no se logre observar de forma objetiva o medir correctamente las características del negocio, que no se cuente con la información necesaria para la ejecución de la propuesta de tal forma que queden sin agregar aspectos fundamentales para el funcionamiento práctico de la propuesta de expansión o que conlleve a concluir de manera errónea y que tenga como consecuencia la toma de decisiones equivocada en la inversión para la expansión o que no se lleve a cabo el proyecto.
- **Riesgo de tiempo:** que cada etapa de la investigación no se logre realizar en el tiempo establecido o que el cronograma no esté estructurado de forma real y que podría tener como consecuencia la ejecución tardía de la propuesta. Un factor fundamental para que este riesgo suceda es que el proyecto se está llevando a cabo bajo la coyuntura mundial de una pandemia por el COVID-19, lo que limita las actividades a realizar y retrasa o podría retrasar la ejecución del proyecto.
- **Riesgo de costo:** debido a que el mercado es muy cambiante, se puede tener el riesgo que el presupuesto de los costos establecidos para la ejecución de cada etapa del proyecto se vea afectado por el cambio de precio en los materiales, maquinarias a adquirir y cualquier otro costo implícito en el proyecto.
- **Riesgo de calidad:** que no se encuentren los proveedores para la adquisición de materiales de calidad mejor que los actuales y que no se alcance el estándar de calidad propuesto del producto.

1.10 Análisis de los involucrados

El análisis de involucrados es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. En dicho análisis, además de identificarlos definimos su rol, participación e impacto (Betancourt, D. F, 2017).

Tabla 1: Matriz de involucrados del proyecto

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y Recursos
Cientes	Servicio de calidad	Ninguno	Personal capacitado
	Un producto más económico y alineado con las tendencias del mercado	Costos elevados	Dinero
	Elección y personalización de calzado	No se cuenta con una herramienta que permita la personalización directa	Herramienta para la personalización
Proveedores	Recibir pagos acordados oportunamente	Ninguno	Dinero
	Aumentar la participación de nuevos proveedores en el mercado	En el país no se encuentra un proveedor que oferte uno de los materiales esenciales para la fabricación del producto	Búsqueda de un material sustituto de bajo costo o de otro proveedor nacional
Personal del negocio	Aumentar su motivación personal	Ninguno	Actividades
	Mejorar sus conocimientos y competencias	No hay procesos que mejoren su capacidad y aprendizaje	Tiempo y costos de capacitaciones
	Mejorar el ambiente laboral y las relaciones con sus jefes	Ninguno	Relación con empleados
	Estabilidad laboral	Ninguno	Producción
	Mejorar su calidad de vida	No hay un aumento o una bonificación extra para su trabajo	Dinero
Propietarios	Mayor producción	Falta de maquinaria e insumos	Dinero
	Eficacia en la entrega final del producto al cliente	No se cuenta con un canal de distribución directo, se hace vía terceras personas	Canal de distribución propio
	Reducción de los Costos	Costos elevados	Dinero
	Maximización de las Utilidades	Ganancias bajas	Dinero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Matriz de Estrategias para involucrados del proyecto

Grupos	Estrategia
Clientes	Generar nuevas comunicaciones anunciando nuevos productos y generando los medios para la personalización del producto.
Proveedores	Comunicar los cambios que se generen durante la ejecución del proyecto y la incorporación de nuevos proveedores locales.
Personal del negocio	Monitorear su satisfacción y asegurar su estabilidad laboral. Crear un mecanismo de bonificaciones basado en el desempeño laboral de cada empleado en un periodo determinado.
Propietarios	Reducción de los costos, aumento de la producción, distribución y venta y maximización de las utilidades.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Administración estratégica

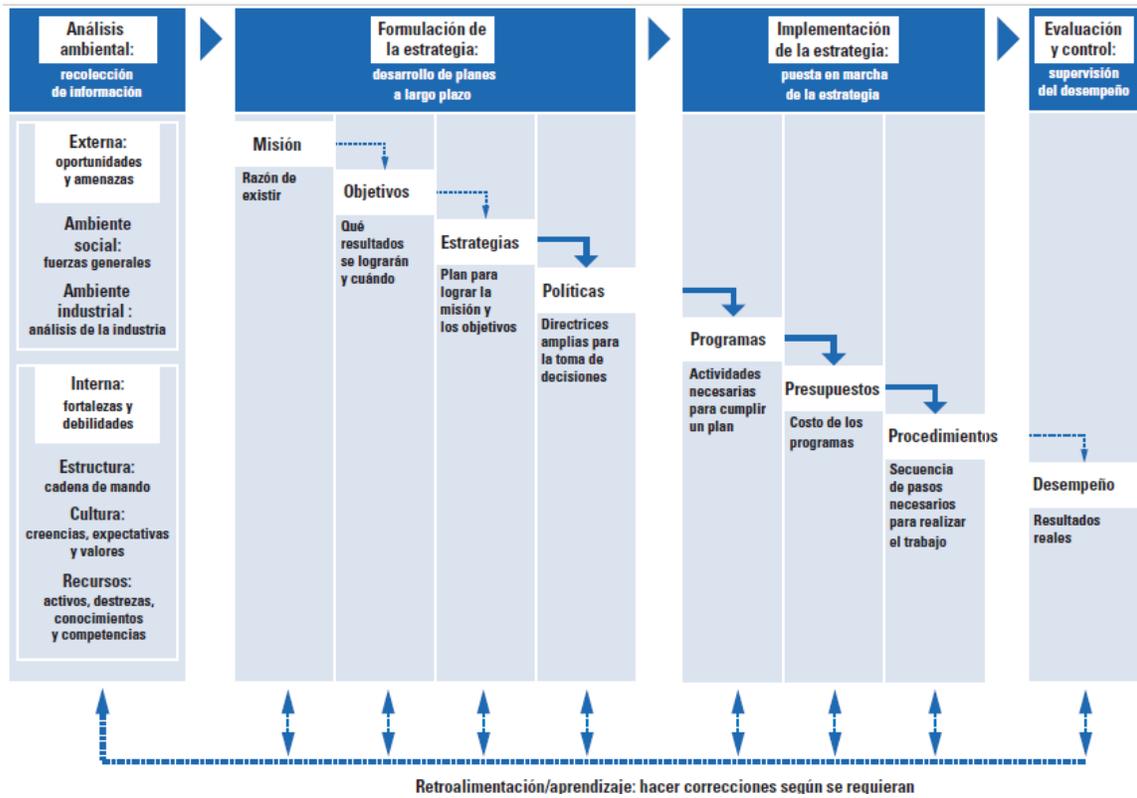
2.1.1 Conceptos básicos de administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.1.1 Etapas de la administración estratégica

- **Etapa 1. Planificación financiera básica:** los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Etapa 2. Planificación basada en pronósticos:** debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente:** La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Etapa 4. Administración estratégica:** al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 2: Modelo de administración estratégica

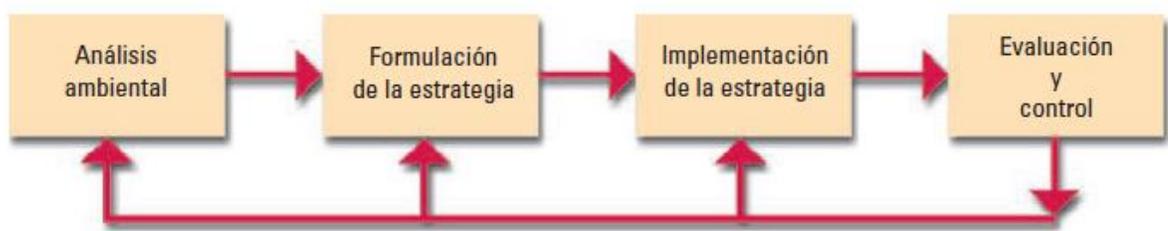


Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2 Modelo básico de administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos (Wheelen & Hunger, 2007):

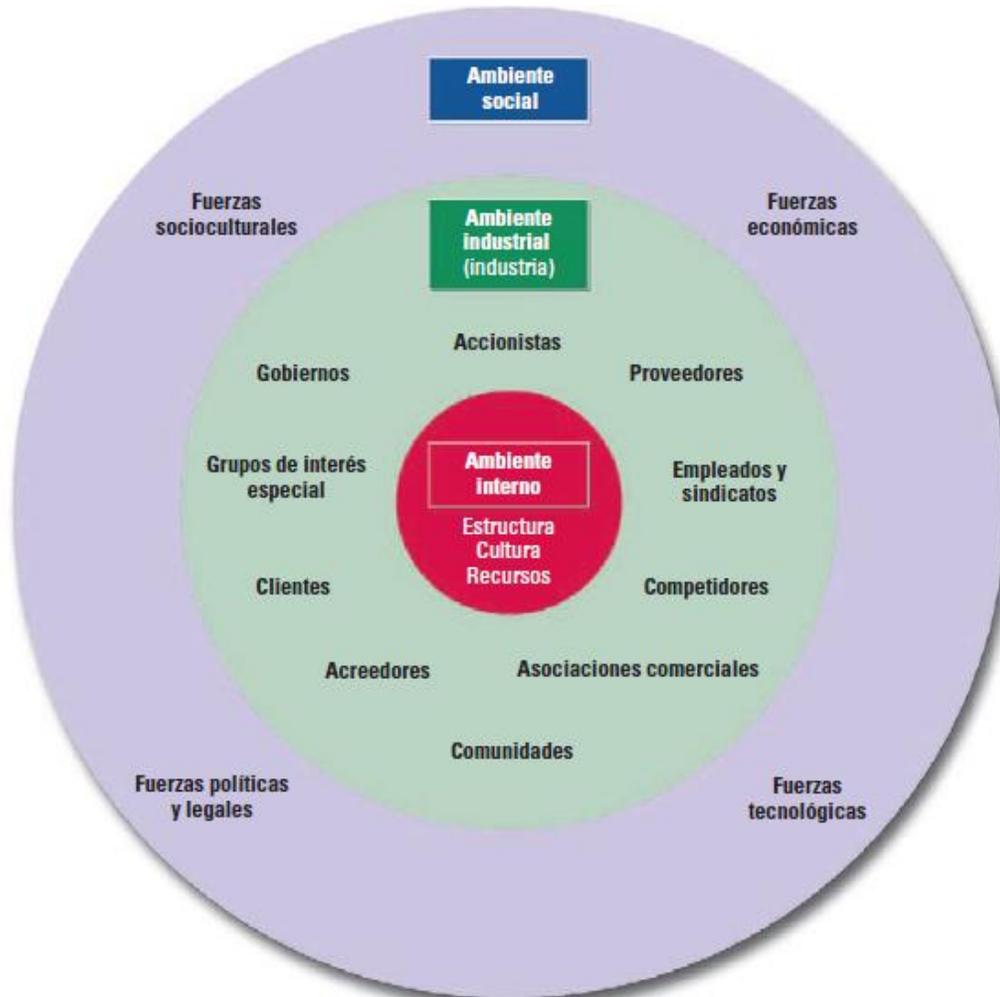
Figura 3: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2.1 Análisis ambiental: El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 4: Variables ambientales



Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2.2 Formulación de la estrategia: La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión

corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen & Hunger, 2007).

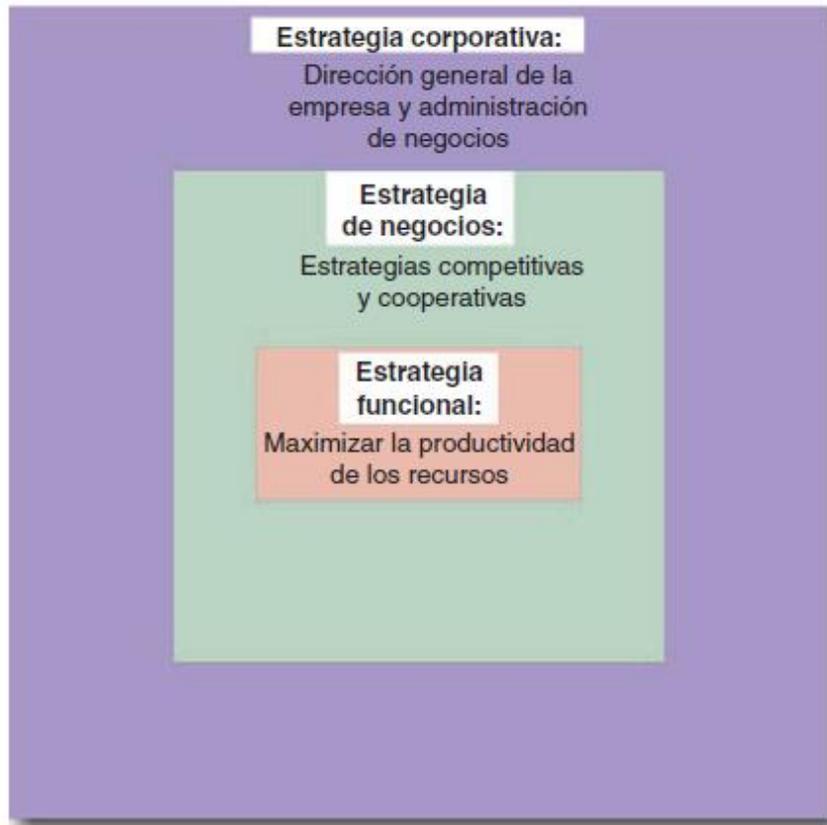
- **Misión:** la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Objetivos:** los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Estrategias:** la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional (Wheelen & Hunger, 2007).

1. La estrategia **corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos (Wheelen & Hunger, 2007).

2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio (Wheelen & Hunger, 2007).

3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 5: Jerarquía de estrategia



Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Políticas:** Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2.3 Implementación de la estrategia: La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Programas:** un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Presupuestos:** Un presupuesto es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Procedimientos:** los procedimientos, denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2.4 Evaluación y control: es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.2.5 Proceso de retroalimentación y aprendizaje: En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.3 Toma de decisiones estratégicas

A diferencia de muchas otras decisiones, las decisiones estratégicas, que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características (Wheelen & Hunger, 2007):

1. **Poco comunes:** las decisiones estratégicas son poco comunes y, por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir (Wheelen & Hunger, 2007).
2. **Importantes:** las decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles (Wheelen & Hunger, 2007).
3. **Directivas:** las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de una organización (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.3.1 Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg

Según Mintzberg, los tres enfoques más comunes de la toma de decisiones estratégicas, o modos, son el empresarial, el adaptativo y el de planificación. Quinn añadió posteriormente un cuarto modo, el Incrementalismo lógico (Wheelen & Hunger, 2007):

- **Modo empresarial.** La estrategia la establece un individuo poderoso. El enfoque se encuentra en las oportunidades; los problemas son secundarios (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Modo adaptativo.** Denominado en ocasiones “ingeniárselas como sea”, este modo de toma de decisiones se caracteriza por ofrecer soluciones reactivas para problemas existentes más que por una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Modo de planificación.** Este modo de toma de decisiones implica la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas viables y la selección racional de la estrategia más apropiada (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Incrementalismo lógico.** Un cuarto modo de toma de decisiones puede ser considerado como una síntesis de los modos de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial. En este modo, la administración de alto nivel tiene una idea razonablemente clara de la misión y los objetivos de la corporación, pero, en su desarrollo de estrategias, decide usar “un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales (graduales) en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales de estrategias totales” (Wheelen & Hunger, 2007).

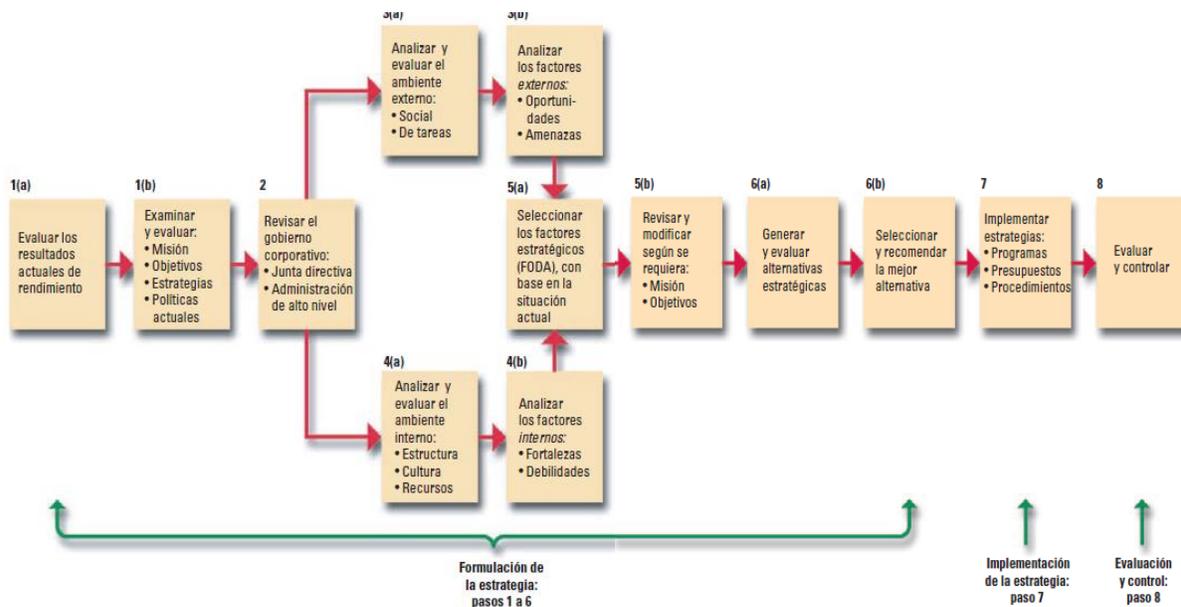
2.1.3.2 Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones

Proceso de toma de decisiones estratégicas de ocho pasos para mejorar la toma de decisiones estratégicas (Wheelen & Hunger, 2007):

1. **Evaluar los resultados actuales de rendimiento en cuanto a:** a) el retorno sobre la inversión, la rentabilidad, etc., y b) la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales (Wheelen & Hunger, 2007).
2. **Revisar el gobierno corporativo,** es decir, el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).
3. **Analizar y evaluar el ambiente externo** para determinar los factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas (Wheelen & Hunger, 2007).

4. **Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno** para determinar los factores estratégicos que sean fortalezas (sobre todo competencias clave) y debilidades (Wheelen & Hunger, 2007).
5. **Analizar los factores estratégicos (FODA) para:** a) señalar áreas problemáticas y b) revisar y modificar la misión y los objetivos de la corporación según se requiera (Wheelen & Hunger, 2007).
6. **Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa**, considerando el análisis realizado en el paso 5 (Wheelen & Hunger, 2007).
7. **Implementar las estrategias seleccionadas** a través de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen & Hunger, 2007).
8. **Evaluar las estrategias implantadas** por medio de sistemas de retroalimentación y del control de actividades para tener la seguridad de que se desvían lo menos posible de los planes (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 6: Proceso de toma de decisiones

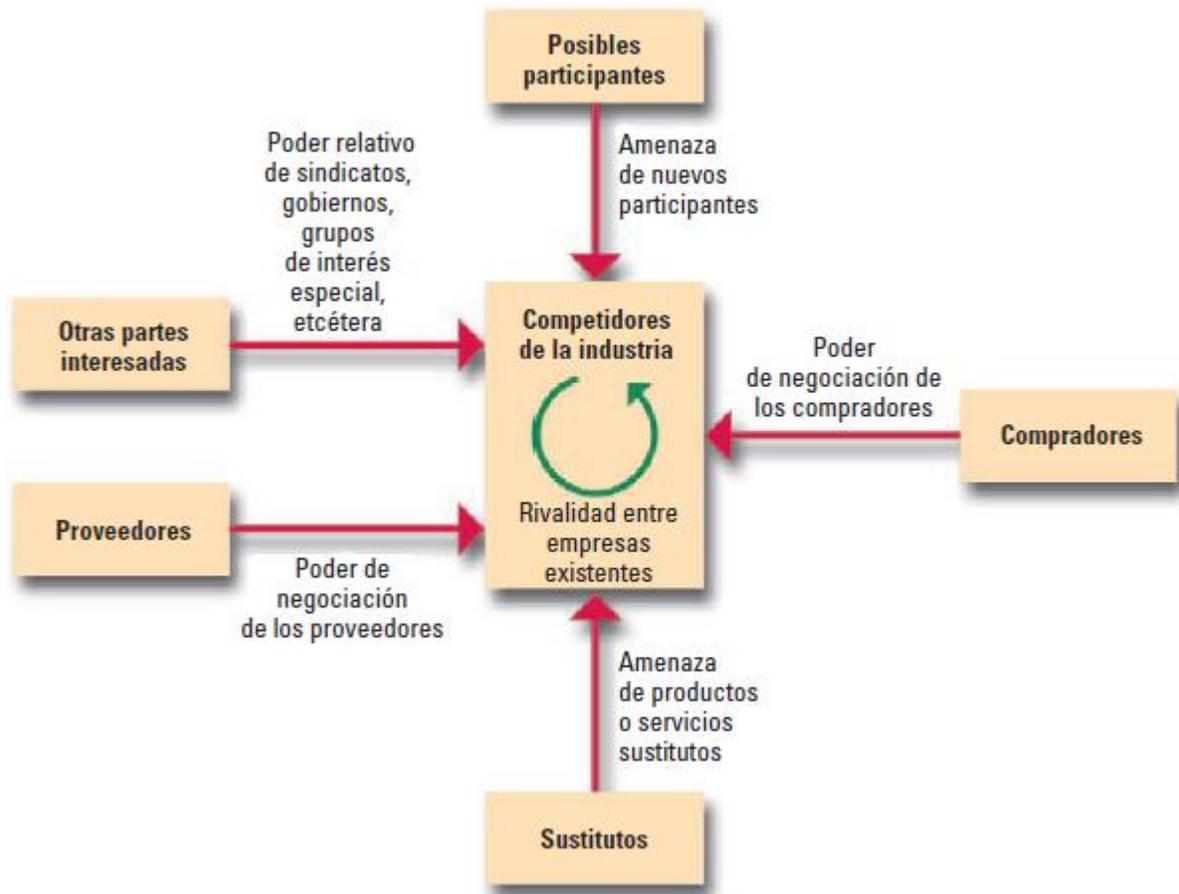


Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.4 Enfoque de Porter del análisis de la industria

Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas. “El poder en conjunto de estas fuerzas —argumenta— determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”. Para analizar cuidadosamente su industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las seis fuerzas: amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y poder relativo de otras partes interesadas. Cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios. Aunque Porter sólo menciona cinco fuerzas, aquí se agrega una sexta fuerza (otras partes interesadas) para reflejar el poder que los gobiernos, las comunidades locales y otros grupos presentes en el ambiente de tareas ejercen en las actividades de la industria (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 7: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.5 Análisis de la cadena de valor

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Análisis de la cadena de valor industrial:** las cadenas de valor de la mayoría de las industrias se dividen en dos segmentos: ascendente y descendente. Por ejemplo, en la industria petrolera, ascendente se refiere a la exploración petrolera, la perforación de pozos y el transporte del petróleo crudo a la refinería, en tanto que descendente se refiere

a la refinación del petróleo más el transporte y marketing de gasolina y petróleo refinado a distribuidores y gasolineras (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Análisis de la cadena de valor corporativa:** cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implicar analizar una serie de diversas cadenas de valor (Wheelen & Hunger, 2007).

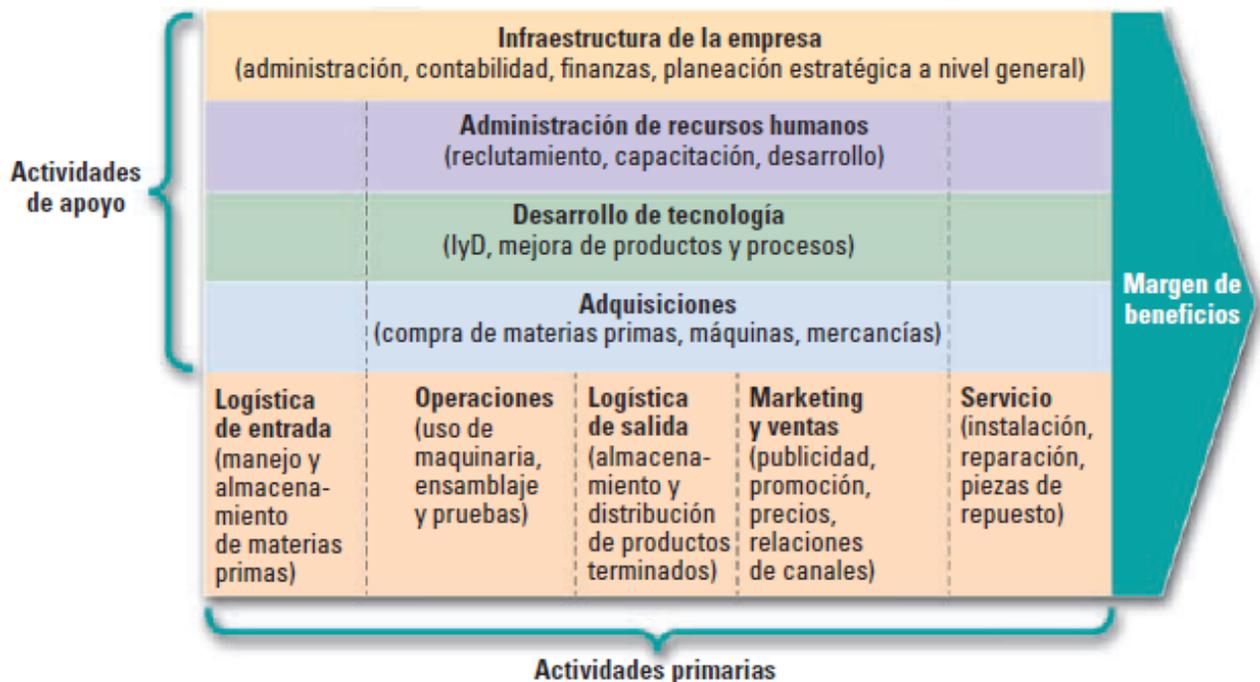
El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. Según Porter, “la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva”. El análisis de la cadena de valor corporativa implica los tres pasos siguientes (Wheelen & Hunger, 2007):

1. **Examinar la cadena de valor de cada línea de productos** en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio. ¿Qué actividades se pueden considerar como fortalezas (competencias centrales) o debilidades (deficiencias centrales)? ¿Proporcionan algunas de las fortalezas una ventaja competitiva y, por lo tanto, pueden denominarse competencias distintivas? (Wheelen & Hunger, 2007)
2. **Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.** El eslabonamiento es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor (por ejemplo, el marketing) y el costo del desempeño de otra actividad (por ejemplo, el control de calidad). Al buscar maneras para que una corporación logre una ventaja

competitiva en el mercado, una misma función se puede llevar a cabo en diferentes formas con distintos resultados (Wheelen & Hunger, 2007).

3. **Examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos o unidades de negocio.** Cada elemento de valor, como la publicidad o la manufactura, tiene una economía de escala inherente en la que las actividades se conducen al menor costo posible por unidad de producción (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 8: Cadena de valor de una corporación



Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.6 Análisis de recursos y capacidades funcionales

Los recursos y las capacidades funcionales incluyen no sólo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias (Wheelen & Hunger, 2007).

Estructuras organizacionales básicas

La **estructura simple** no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar (Wheelen & Hunger, 2007).

La **estructura funcional** es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufactura, marketing, finanzas y recursos humanos (Wheelen & Hunger, 2007).

La **estructura de conglomerado** es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas. Una variante de la estructura divisional, la estructura de conglomerado, denominada con frecuencia sociedad tenedora, por lo general es un conjunto de empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo un paraguas corporativo, pero controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.7 Cultura corporativa: la manera empresarial

La cultura corporativa es un conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra. La cultura corporativa refleja generalmente los valores del fundador o fundadores y la misión de la empresa. Además, le proporciona un sentido de identidad: “Esto es lo que somos. Esto es lo que hacemos. Esto es lo que representamos” (Wheelen & Hunger, 2007).

La cultura corporativa cumple varias funciones importantes en una organización:

1. Transmite un sentido de identidad a los empleados (Wheelen & Hunger, 2007).
2. Ayuda a generar compromiso en los empleados con algo mayor que ellos mismos (Wheelen & Hunger, 2007).
3. Aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social (Wheelen & Hunger, 2007).

4. Sirve como marco de referencia que los empleados usan para entender las actividades organizacionales o como una guía para el comportamiento adecuado (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.8 Aspectos estratégicos de marketing

El administrador de marketing es un vínculo primordial de la empresa con el cliente y la competencia. Por lo tanto, debe tener un interés especial en la posición de mercado y la mezcla de marketing de la empresa, así como en la reputación general de ésta y sus marcas (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Posición y segmentación de mercado:** La posición de mercado plantea la siguiente pregunta: “¿Quiénes son los clientes?”, la cual se refiere a la selección de áreas específicas para la concentración de marketing y se expresa en términos de mercado, producto y ubicaciones geográficas (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Mezcla de marketing:** La mezcla de marketing se refiere a la combinación particular de variables clave bajo el control de una corporación que se usa para afectar la demanda y ganar una ventaja competitiva. Estas variables son producto, plaza, promoción y precio (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Reputación de marca y corporativa:** Una marca es un nombre dado al producto de una empresa que lo identifica en la mente del consumidor. Con el paso del tiempo y la publicidad adecuada, una marca sugiere diversas características en las mentes de los consumidores (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.9 Aspectos estratégicos financieros

Un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos. Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras. El efectivo se debe recaudar de fuentes internas o externas (locales o globales) y distribuir entre diferentes usos. Se debe vigilar el flujo de fondos en las operaciones de una organización. En la medida en que una corporación participe en actividades internacionales, será necesario ocuparse de las fluctuaciones monetarias para garantizar que los beneficios no se diluyan debido al alza o la baja del dólar frente al yen, el euro u otras monedas (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Apalancamiento financiero:** La mezcla de fondos de corto y largo plazos generados externamente con relación al monto y plazo de los fondos generados de manera interna debe ser adecuada para implementar las estrategias, las políticas y los objetivos corporativos. El concepto de apalancamiento financiero (la proporción de pasivos totales a activos totales) es útil para describir cómo se usa la deuda con el fin de incrementar las ganancias disponibles para los accionistas comunes (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.10 Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH)

La tarea principal de un administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. Un buen departamento de ARH debe saber usar las encuestas de actitudes y otros dispositivos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los empleados con sus empleos y la corporación en conjunto. Además, los administradores de recursos humanos deben usar el análisis de empleos para obtener información sobre las descripciones de empleos con relación a lo que cada empleo debe lograr en cuanto a calidad y cantidad (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Aumento del uso de equipos:** La administración comienza a percatarse de que debe ser más flexible para utilizar sus empleados para que los recursos humanos sean una fortaleza (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Calidad de la vida laboral y diversidad humana:** Los departamentos de recursos humanos han descubierto que para reducir la insatisfacción de los empleados y los esfuerzos sindicales (o, por el contrario, para mejorar la satisfacción de los empleados y las relaciones sindicales existentes), deben tomar en cuenta la calidad de la vida laboral en el diseño de empleos (Wheelen & Hunger, 2007).

2.1.11 Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

La tarea principal de un administrador de tecnología y sistemas de información es diseñar y administrar el flujo de información de una organización de tal manera que mejore la productividad y la toma de decisiones. La información se debe recolectar, almacenar y resumir de tal forma que responda a cuestiones operativas y estratégicas importantes. El sistema de información de una corporación puede ser una fortaleza o una debilidad en múltiples áreas de la administración estratégica. No sólo ayuda en el monitoreo ambiental y el control de las

diversas actividades de una empresa, sino también se puede utilizar como un arma estratégica para lograr una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (estrategia direccional) (Wheelen & Hunger, 2007).
2. Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (estrategia de cartera) (Wheelen & Hunger, 2007).
3. La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (estrategia de sombrilla, parenting) (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2.1 Estrategia direccional

La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas estrategias magistrales) (Wheelen & Hunger, 2007):

- Las **estrategias de crecimiento** expanden las actividades de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).
- Las **estrategias de estabilidad** no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).
- Las **estrategias de reducción** disminuyen el nivel de actividades de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).

Figura 9: Estrategias corporativas direccional

• CRECIMIENTO	• ESTABILIDAD	• REDUCCIÓN
Integración Integración vertical Integración horizontal Diversificación Concéntrica De conglomerado	Pausa y proceder con cautela Sin cambio De beneficios	De cambio De empresa cautiva De liquidación/desinversión De quiebra/liquidación

Fuente: Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos, (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2.1.1 Estrategias de crecimiento

Una corporación puede crecer internamente mediante la expansión de sus operaciones tanto global como internamente o puede crecer hacia afuera por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas (Wheelen & Hunger, 2007).

Una **fusión** es una transacción en la que dos o más corporaciones intercambian valores, pero sólo sobrevive una de ellas. Una **adquisición** es la compra de una empresa, la cual es absorbida completamente como una subsidiaria operativa o división de la corporación que la adquiere (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Concentración:** si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Crecimiento vertical.** El crecimiento vertical se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Crecimiento horizontal.** Una empresa puede lograr el crecimiento horizontal mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales (Wheelen & Hunger, 2007).

Estrategias de diversificación

Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Diversificación concéntrica (relacionada).** El crecimiento a través de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Diversificación de conglomerado (no relacionada).** Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2.1.2 Estrategias de estabilidad

Una corporación puede elegir la estabilidad en vez del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Estrategia de pausa y proceder con cautela:** es, en realidad, una oportunidad para descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Estrategia sin cambio:** es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Estrategia de beneficios:** es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran sólo temporales (Wheelen & Hunger, 2007).

2.2.1.3 Estrategias de reducción

Una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas (Wheelen & Hunger, 2007).

- **Estrategia de cambio:** La estrategia de cambio hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Estrategia de empresa cautiva:** Implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa (Wheelen & Hunger, 2007).

2.3 Innovación

2.3.1 Generación de modelos de negocios

2.3.1.1 Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Algunos ejemplos son: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales (o mercados multilaterales) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.2 Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Se puede contribuir a la creación de valor para el cliente por medio de: novedad, mejora del rendimiento, personalización, “el trabajo, hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.3 Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabla 3: Fases de canal

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Generación de modelos de negocios, (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.4 Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.5 Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos de los ingresos). Existen varias formas de generar fuentes de ingresos: venta de activos, cuotas por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.6 Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Se pueden dividir en: físicos, intelectuales, humanos, económicos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.7 Actividades clave

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en las categorías: producción, resolución de problemas, plataforma/red (Osterwalder & Pigneur, 2010).

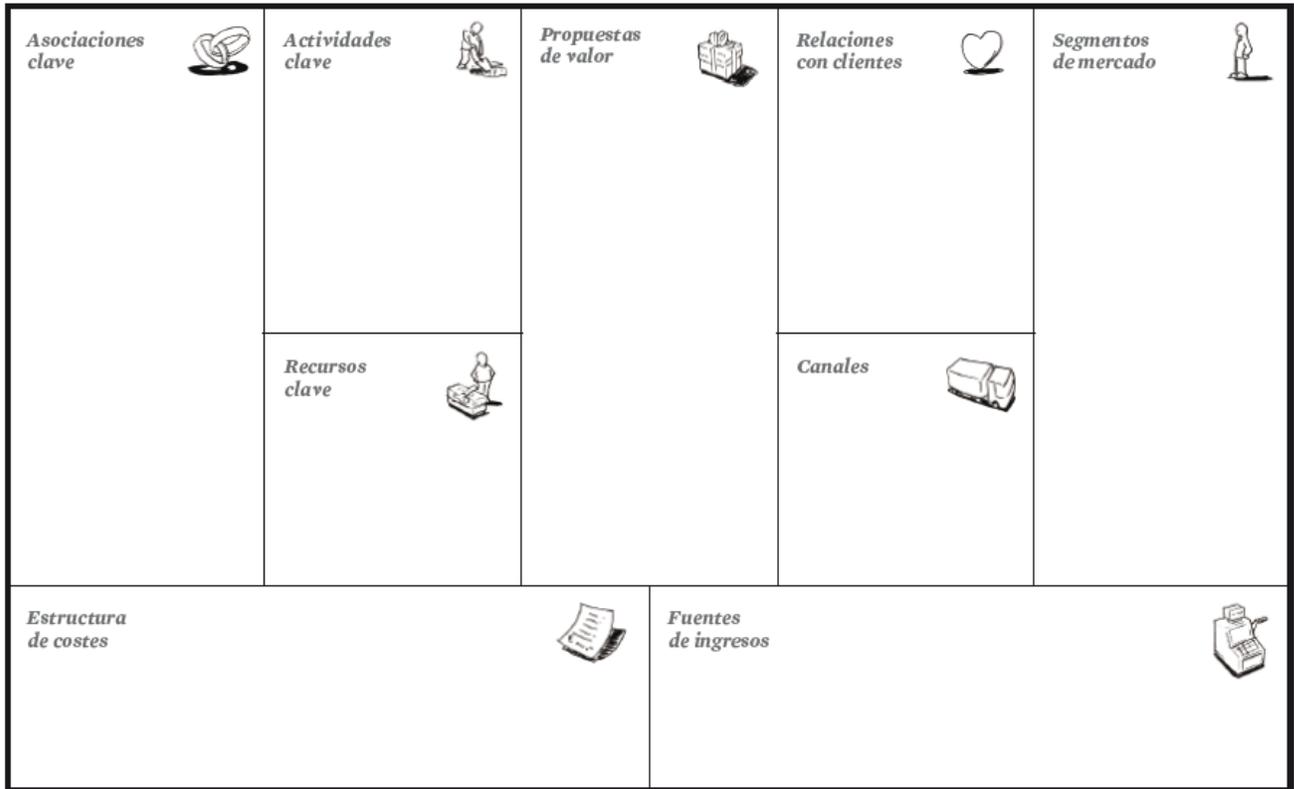
2.3.1.8 Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.1.9 Estructura de costes

Es este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Resulta de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructura de costes: según costes y según valor. Las características de las estructuras de costes son: costes fijos, costes variables, economías de escala, economías de campo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 10: Plantilla para el lienzo de modelo de negocio



Fuente: Generación de modelos de negocios, (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.2 Tipos de innovación de acuerdo al Manual Oslo 3ra Edición

2.3.2.1 La innovación

Una **innovación** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una innovación puede ser definida de una manera más restrictiva como la introducción de uno o más tipos de innovaciones, por ejemplo, innovaciones de producto y de proceso puede considerarse vinculada a la definición de la innovación tecnológica de producto y de proceso empleada en la segunda edición del Manual de Oslo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para a empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas y organizaciones (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una característica común a todos los tipos de innovación es que debe haber sido *introducidos*. Se dice que un nuevo producto (o mejorado) se ha introducido cuando ha sido lanzado al mercado. Se dice que un proceso, un método de comercialización o un método de organización se ha introducido cuando ha sido utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

La naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Algunas empresas emprenden proyectos de innovación bien definidos, como el desarrollo y el lanzamiento de un nuevo producto, mientras que otras mejoran permanentemente sus productos, procesos y operaciones. Estos dos tipos de empresa pueden ser innovadoras: una innovación, puede consistir en la introducción de un solo y único cambio importante o de una serie de pequeños cambios progresivos que juntos constituyen un cambio significativo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **empresa innovadora** es una empresa que ha introducido una innovación durante el periodo considerado en la encuesta (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **empresa innovadora, en cuanto a producto/proceso**, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el período en estudio (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

2.3.2.2 Principales tipos de innovación

Se distinguen cuatro tipos: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de

innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica del proceso (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **innovación de producto** se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y las materias, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **innovación de proceso** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Las innovaciones de proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **innovación de mercadotecnia** es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado una nueva manera de un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Una **innovación de organización** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso

a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

2.4 Planes, políticas y acciones orientadas a la innovación y el emprendimiento

2.4.1 Plan Cuscatlán

2.4.1.1 Acciones

Eje programático 2: capacidades competitivas para el crecimiento económico (Gobierno de El Salvador, 2019).

Propuesta de acción 2.3: Fondos para el Desarrollo Productivo (Gobierno de El Salvador, 2019).

El fondo para el Desarrollo Productivo será una iniciativa económico financiera que estará dirigida a los micro y pequeños productores locales, que se relacionan con la producción artesanal y de industrias creativas. Dicha competencia se realizará mediante la generación de líneas de crédito flexibles a través de consolidación de una Banca Pública de Desarrollo Productivos, que facilite el accesos a crédito a iniciativas productivas individuales y/o colectivas, que tengan como principio la generación de un mayor valor agregado en la producción local y la inclusión de principios de colaboración y sustentabilidad socio-ambiental, teniendo en cuenta las capacidades productivas del territorio y las potencialidades de los productores locales y nacionales (Gobierno de El Salvador, 2019).

Asimismo, se desarrollará una Agencia para la Gestión y Seguimiento de la Cooperación Internacional, que permita gestionar, proponer, optar y dar seguimiento a los fondos de cooperación dirigidos a iniciativas productivas con impacto social en la reducción de brechas de desigualdad y la pobreza (Gobierno de El Salvador, 2019).

Propuesta de acción 2.4: Integración Regional y aprovechamiento comercial (Gobierno de El Salvador, 2019).

La propuesta de acción encaminada a la integración regional y el aprovechamiento comercial está dirigida a brindar un impulso importante a las exportaciones nacionales,

mediante la mejora y facilitación de los procesos de registro y control para el tránsito de mercancía a nivel regional (Gobierno de El Salvador, 2019).

Para ello, se pretende consolidar un sistema de información en línea para el tránsito de mercancías, realizado mediante el fortalecimiento en la coordinación regional e interinstitucional para el desarrollo del comercio. Potenciando el destino regional de productos estrella salvadoreños (Gobierno de El Salvador, 2019).

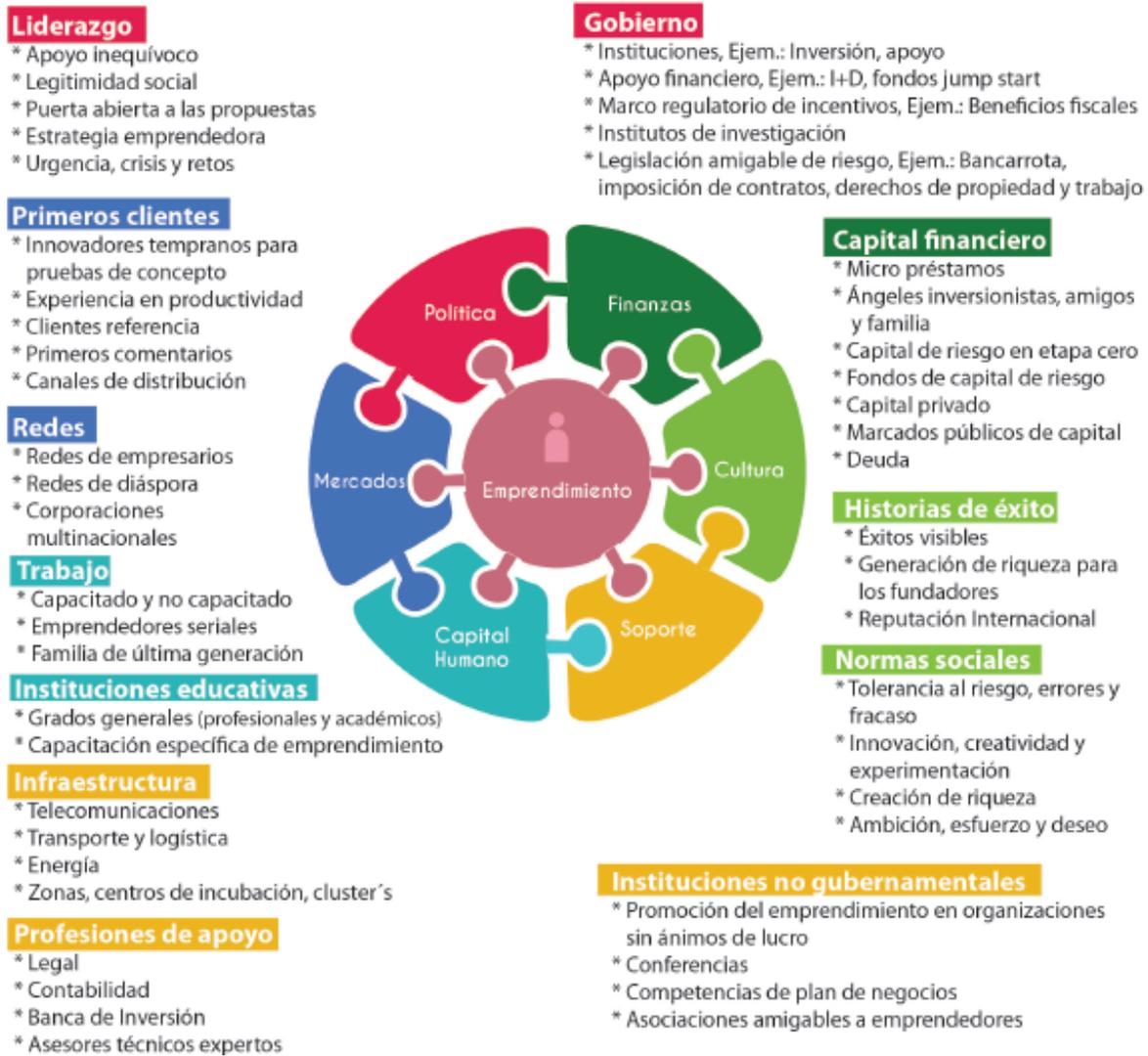
Se desarrollarán mecanismos de apoyo a la comercialización conjunta de productores locales, dicho proyecto será enfocado a la generación de una plataforma exportadoras de productores agrícolas y artesanales (Gobierno de El Salvador, 2019).

2.4.2 Política nacional de emprendimiento

2.4.2.1 Enfoques de emprendimiento

Enfoque de Ecosistema Emprendedor: la Política Nacional de Emprendimiento privilegiará la acción articulada y de coordinación de muchos actores que realizan una función en el proceso de fomento emprendedor y creación de empresas, que permita generar condiciones sistémicas para el apoyo a los emprendedores de forma exitosa. Esta coordinación y articulación de actores con el objetivo de desarrollar emprendimiento en un país o región en particular es la que denominamos “Ecosistema Emprendedor” (Gobierno de El Salvador, 2014).

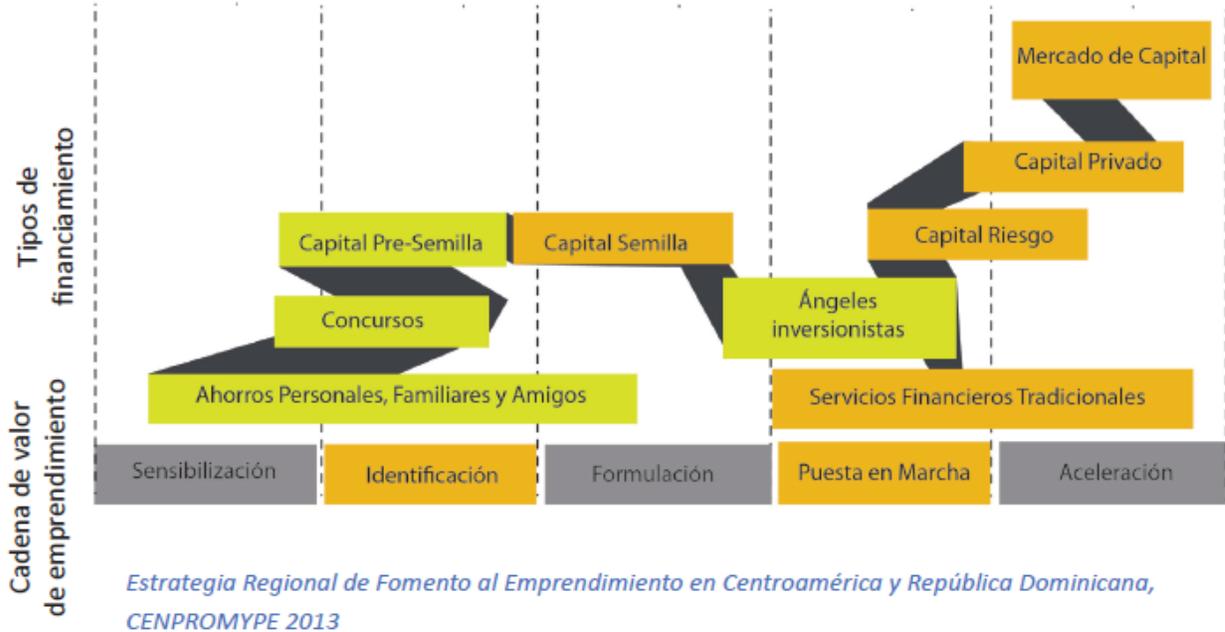
Figura 11: Ecosistema Emprendedor



Fuente: Política Nacional de Emprendimiento, (Gobierno de El Salvador, 2014).

Fomento de la cadena de valor del emprendimiento: el enfoque de cadena de valor busca que exista coordinación y cooperación entre las instituciones y que cada una aporte su especialización, garantizando el adecuado desarrollo en cada etapa del proceso emprendedor (Gobierno de El Salvador, 2014).

Figura 12: Cadena de valor de emprendimiento y tipos de recursos de financiación



Fuente: Política Nacional de Emprendimiento, (Gobierno de El Salvador, 2014).

Experimentación y validación en el mercado | **Enfoque 53rédito53:** El razonamiento 53rédito53 o enfoque 53rédito53 que parte del principio que el éxito de los negocios, dependen directamente de la experimentación (ensayo y error), validando continuamente la información con los clientes/as, proveedores/as, canales y aliados/as, ajustando mediante iteraciones el modelo de negocios hasta que los esfuerzos se cristalizan en un resultado concreto, este enfoque es introducido por Saras D, Sarasvathy (Gobierno de El Salvador, 2014).

El papel del pensamiento de diseño en el emprendimiento innovador: el enfoque DesignThinking (DT) o pensamiento de diseño promueve en los instrumentos de apoyo para los emprendedores el desarrollo de la capacidad de análisis, solución de problemas y desarrollo de procesos re-innovación que utiliza la creatividad como elemento fundamental (Gobierno de El Salvador, 2014).

Interacción con el mercado: Enfoque Lean Startup: es importante reconocer que los emprendimientos que triunfan son aquellos que logran interactuar con el mercado las veces que sean necesarias, hasta lograr validar su producto y modelo de negocios. Por lo que el enfoque de Lean Startup se traduce en un experimento de prueba-error en el mercado para validar un producto mínimo viable (Gobierno de El Salvador, 2014).

2.4.2.2 Sectores económicos priorizados

- Creación de empresas que puedan articularse a las dinámicas productivas que generan los sectores con mayor potencial de la economía de El Salvador. Estos sectores son: alimentos y bebidas, químico farmacéutico, confecciones y textiles, aeronáutica, electrónica. Además, debido a que a estos sectores priorizados generan efectos multiplicadores en otras industrias, también se consideran prioridades los sectores siguientes: plásticos, papel y cartón, metal mecánica, servicios logísticos (Gobierno de El Salvador, 2014).
- También se fomentará el surgimiento de empresas cuyos productos y servicios lleven un alto contenido de innovación, receptividad y conexión con los mercados nacionales y externos (Gobierno de El Salvador, 2014).

2.4.2.3 Definición de los ejes estratégicos de la política

Acceso a financiamiento: está referido al desarrollo de instrumentos de financiación para emprendimientos dinámicos para apoyar a lo largo del proceso emprendedor necesidades de recursos tales como: capital pre-semilla, capital semilla, redes de ángeles inversionistas, microcrédito emprendedor, fondos de capital de riesgo en etapa temprana, fondos de inversión, entre otros (Gobierno de El Salvador, 2014).

2.4.3 Política nacional de innovación

2.4.3.1 Objetivos específicos y estrategias

A. Generar bienes públicos y fortalecer el entorno habilitante para la I+D+i (Investigación, Desarrollo, innovación) (Gobierno de El Salvador, 2011).

3. Diseño e implementación de los mecanismos para la financiación de bienes y servicios innovadores (Gobierno de El Salvador, 2011).

b) Diseño e implementación de un fondo para financiar las actividades de Innovación, Ciencia y Tecnología (ICT) (Gobierno de El Salvador, 2011).

c) Establecimiento de líneas de crédito preferenciales mediante la Banca de Desarrollo para impulsar los programas y proyectos de ICT (Gobierno de El Salvador, 2011).

d) Gestión de asistencia técnica para el desarrollo de actividades de ICT (Gobierno de El Salvador, 2011).

4. Establecer alianzas regionales e internacionales para la promoción de la investigación, la transferencia tecnológica y el desarrollo de la I+D+i (Gobierno de El Salvador, 2011).

b) Desarrollo de estrategias locales y regionales para lograr la adopción tecnológica y del conocimiento, así como del desarrollo de actividades de inteligencia comercial y la promoción de la oferta exportable de productos y servicios innovadores (Gobierno de El Salvador, 2011).

C. Apoyar la innovación empresarial para el incremento de su productividad y su competitividad

1. Fomento de actividades de ICT para el desarrollo de productos, procesos y servicios (Gobierno de El Salvador, 2011).

a) Apoyo al esfuerzo innovador del sector empresarial con la focalización de la oferta productiva que se transforme hacia niveles más competitivos mediante la realización de actividades de ICT (Gobierno de El Salvador, 2011).

b) Estímulo a nuevos emprendimientos fundamentados en la investigación y en la incorporación de ICT en sus procesos productivos (Gobierno de El Salvador, 2011).

2. Desarrollo de mecanismos de apoyo a estrategias empresariales basadas en innovación (Gobierno de El Salvador, 2011).

a) Creación de línea de créditos de largo plazo para el escalamiento de la innovación (Gobierno de El Salvador, 2011).

D. Estimular el emprendimiento innovador.

1. Mejora del entorno y provisión de servicios financieros y no financieros (Gobierno de El Salvador, 2011).

b) Creación de incentivos para inversionistas y emprendimiento innovador mediante esquemas de financiamiento que incluyan todas las modalidades pertinentes para tal fin (Gobierno de El Salvador, 2011).

2.4.4 Cámara de Industria del Calzado y Afines de El Salvador, CALZAES

El Ministerio de Economía a través de la Unidad del Sector Calzado de la Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio, ha sumado esfuerzos con el sector para conformar recientemente la Cámara de la Industria del Calzado y Afines de El Salvador, CALZAES (Ministerio de Economía de El Salvador).

El tejido MIPYME calzado está integrado por un aproximado de 280 empresas diseminadas en todo el país que generan entre 4 y 5 mil puestos de trabajo y producen 10 diferentes líneas de productos, la mayoría de ellas calzado de cuero para venta local (Ministerio de Economía de El Salvador).

El 2015 sector exportó \$4, 106,526.40 a Estados Unidos, México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana. Los principales productos exportado fueron: calzado para dama casual, calzado para hombre casual, deportivo con cuero sintético y sandalias para dama (Ministerio de Economía de El Salvador).

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

CALZAES promueve la unificación y la representatividad del sector calzado. Fruto de la mesa de trabajo compuesta por los distintos empresarios, la cual se enmarca en la hoja de ruta que pretende orientar las acciones sectoriales y gubernamentales para alcanzar la Visión de desarrollo del sector para el 2030 apuntada a retomar el reconocimiento de la calidad del calzado salvadoreño en la región de Centro América, Caribe y México (Ministerio de Economía de El Salvador).

En ese sentido, CALZAES se convierten en un Socio Estratégico para el MINEC y la PUESTA EN MARCHA DE LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA del Sector Calzado (Ministerio de Economía de El Salvador).

Además de convertirse en la gremial del sector CALZAES, sirve de contraparte en el proyecto del Centro de Diseño y Desarrollo de Calzado en ejecución por el MINEC en asocio

público-privado con UNICAES, y el programa de exportación conjunta que pretende acelerar y fortalecer el aprovechamiento de los espacios comerciales centroamericanos disponibles para el sector (Ministerio de Economía de El Salvador).

2.4.5 Centro de Diseño y Desarrollo del Calzado (CDDC)

El Gobierno de El Salvador, a través de el Ministerio de Economía (MINEC), el sector privado y la academia están trabajando de la mano para implementar el Centro de Diseño y Desarrollo de Calzado (CDDC), en el marco de la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva y la Ley de Fomento a la Producción (Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador, 2020).

El objetivo de este centro es apoyar en la mejora de la calidad de los productos, mediante servicios que promuevan la estandarización de los mismos, el aseguramiento de la calidad de las materias primas y fomentar la innovación en productos terminados para apoyar la competitividad del sector (Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador, 2020).

Además, el CDDC busca contribuir a la formación técnica para empresarios y operarios en temas especializados y áreas específicas. La academia es la fuente donde se forjará profesionales en las áreas de especialización del Centro (Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador, 2020).

Por otra parte, se pretende que el Centro transfiera conocimiento para las nuevas generaciones y genere capital humano y prototipos para el desarrollo de nuevos productos en el país (Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador, 2020).

Dentro de la primera fase de la implementación del Centro se ha firmado un convenio entre UNICAES, USAID y la Cámara de la Industria del Calzado y Afines de El Salvador para equipar un Laboratorio de Control de Calidad (Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador, 2020).

2.5 Fideicomiso Para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas

Mediante este mecanismo financiero, se busca inyectar recursos económicos a las MIPYMES y empresarios del sector informal que han resultado afectados a causa de dicha pandemia (Gobierno de El Salvador, 2020).

La “Ley de Creación del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas”, establece que el Banco de Desarrollo de la República de El Salvador (BANDESAL), será el administrador de FIREMPRESA (Gobierno de El Salvador, 2020).

Está constituido por un monto total de US\$ 600 millones de los Estados Unidos de América los cuáles serán canalizados directamente a los empresarios de las MIPYME y del sector informal a través de tres programas (Gobierno de El Salvador, 2020):

Figura 13: Programas FIREMPRESA



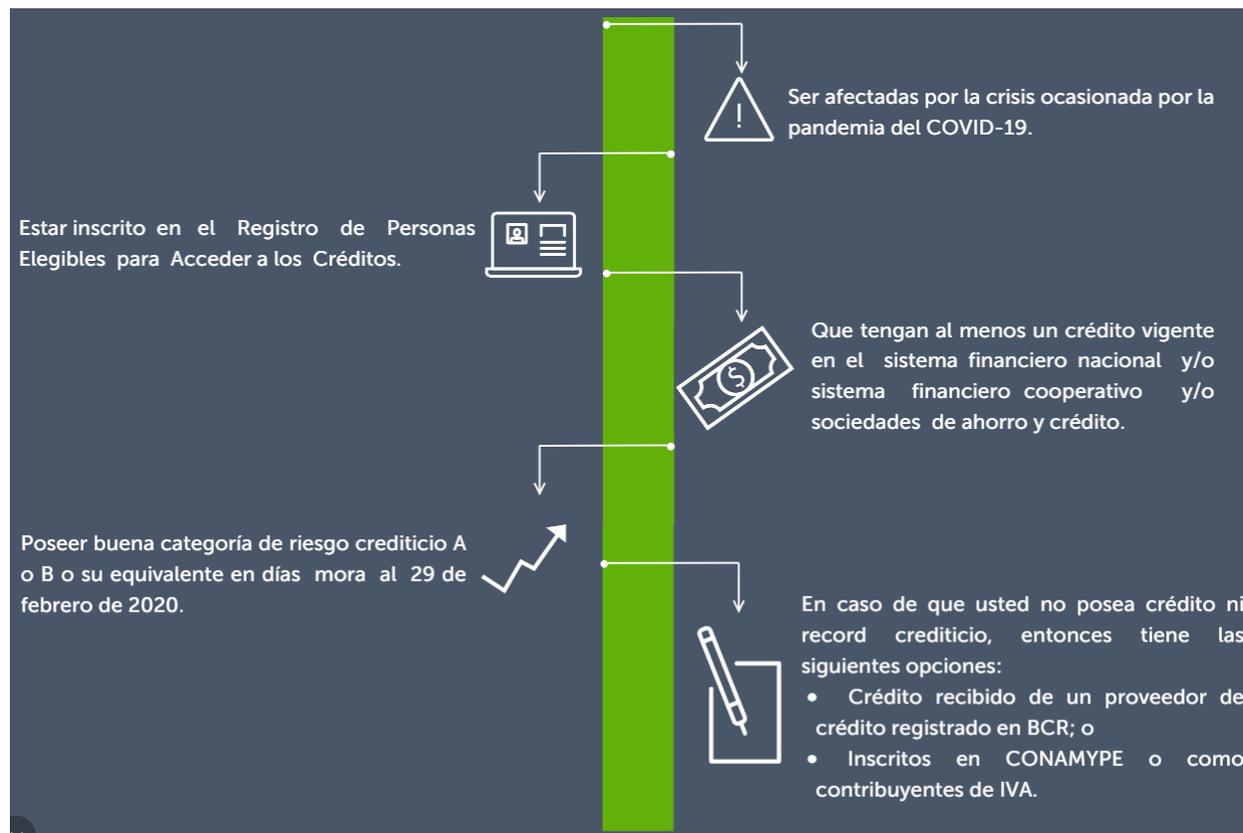
Fuente: FIREMPRESA, (Gobierno de El Salvador, 2020).

Programa de Financiamiento Productivo para empresarios y pequeños comerciantes del sector informal

Descripción del programa: El Fideicomiso para la Recuperación Económica para las Empresas Salvadoreñas, incluye el Programa destinado a las MIPYME que pertenecen al sector informal. Pueden aplicar productores de bienes, comercio, oferta de servicios culturales, entre otros; además las personas jurídicas que no están inscritas como patronos en el ISSS (Gobierno de El Salvador, 2020).

Para ser elegible y poder acceder a los créditos, se deberá cumplir con (Gobierno de El Salvador, 2020):

Figura 14: Requisitos para acceder a crédito FIREMPRESA



Fuente: FIREMPRESA, (Gobierno de El Salvador, 2020).

Monto máximo a desembolsar por crédito: El monto máximo del crédito en concepto de capital de trabajo para cubrir todas las operaciones del sector informal será hasta el ochenta por ciento (80%) del monto requerido para cubrir cuatro meses de operaciones.

Lineamientos para el otorgamiento de créditos

- El plazo máximo para el pago del crédito por parte de los beneficiados será de hasta diez años (Gobierno de El Salvador, 2020).
- La tasa máxima de interés efectiva será del 3 % anual (Gobierno de El Salvador, 2020).
- Un período de gracia plena de un año (Gobierno de El Salvador, 2020).
- La forma de pago será mensual (Gobierno de El Salvador, 2020).
- Este crédito no requiere ningún tipo de garantía por lo cual, únicamente deberá documentarse la aceptación de los términos de la carta de comunicación, más la firma de pagaré (Gobierno de El Salvador, 2020).

Documentos a presentar para las solicitudes, personas naturales:

Figura 15: Documentos a presentar para aplicar al crédito FIREMPRESA

PARA APLICAR AL CRÉDITO DEBES LLENAR TU SOLICITUD EN LÍNEA		PROFESIONALES INDEPENDIENTES*			
		HASTA US\$5,000	HASTA US\$10,000	HASTA US\$15,000	HASTA US\$20,000
1	Declaración Jurada firmada, según formato proporcionado en línea (descargar formato)	✓	✓	✓	✓
2	Carta de Autorización para compartir información firmada, proporcionada en línea (descargar formato)	✓	✓	✓	✓
3	Copia de DUI vigente y NIT del solicitante	✓	✓	✓	✓
4	Copia del recibo de agua o energía eléctrica del negocio y/o domicilio si es la misma ubicación (no más de seis meses de antigüedad)	✓	✓	✓	✓
5	Presupuesto / cotizaciones relacionadas a la inversión (descargar formato)	✓	✓	✓	✓
6	Comprobante de alquiler de lugar de habitación y/o negocio	✓			
7	Registro de ventas o compras (libro o cuaderno de al menos un mes)		✓	✓	
8	Comprobante de propiedad de casa o local del negocio (o último recibo de pago de casa o local financiado, en caso no fuese propietario)		✓	✓	✓
9	Declaración de Impuesto Sobre la Renta 2018 o 2019				✓

* Personas profesionales y egresados de cualquier carrera académica o carrera técnica no universitaria, que ejerzan su profesión de manera independiente y que, aunque no estén registrados como patronos en el ISSS, si estén registrados como contribuyentes del IVA en el Ministerio de Hacienda.

Fuente: FIREMPRESA, (Gobierno de El Salvador, 2020).

Link para llenar la solicitud:

<https://firempresa.gob.sv/firempresa/61rédito/presolicitudCredito.xhtml>

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

Según Sampieri “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. De igual forma sugiere que “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014)

A partir de dichos enunciados se establece la investigación como de tipo cualitativa ya que se parte de una idea de investigación, se recolectan los datos para su posterior análisis e interpretación y de esta manera efectuar la propuesta que se realiza en este proyecto.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación será descriptivo ya que consiste en describir la situación, los sucesos, situaciones y fenómenos es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014).

3.3 Diseño de la investigación

- **Investigación no experimental.** Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Con la investigación se pretende observar como la diversificación de productos generan la expansión del negocio (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014).

3.4 Método de la investigación

El método es un medio para alcanzar un objetivo; el del método científico es la explicación y descripción de fenómenos, y su esencia es obtener con mayor facilidad el conocimiento científico (Münch & Ángeles, 1996).

Para la investigación se utilizará el método científico ya que de acuerdo a algunas de sus características aborda los objetivos que se tienen para la investigación:

- Verificación empírica: utiliza la comprobación de los hechos para formular y resolver problemas (validar si la diversificación de productos incide en la expansión del negocio) (Münch & Ángeles, 1996).
- Experimentación controlada: define, mide y controla las variables del problema por resolver para obtener soluciones científicas (se controla las inversiones que se deben hacer para lograr diversificación del producto que contribuye a la expansión del negocio) (Münch & Ángeles, 1996).
- Se fundamenta en un cuerpo de generalizaciones ya existentes (el estudio está basado en teorías como estrategias de expansión de negocios) (Münch & Ángeles, 1996).
- Es fáctico. Siempre se refiere a los hechos (con la investigación se pretende dar una solución objetiva basada en los resultados) (Münch & Ángeles, 1996).

3.5 Población y muestra

La población y muestra para este caso de investigación será el 100% de la Zapatería “Hesed”, debido a que es nuestra fuente de estudio, se evalúa y mide la totalidad de sus unidades operativas basado en la experticia de los propietarios y tomando en cuenta las características de las empresas del municipio de Santa Ana.

3.6 Técnicas de investigación

La entrevista: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014)

3.7 Instrumentos de investigación

Cuestionario: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El tipo de preguntas a utilizar son abiertas y cerradas. Preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. Las preguntas del tipo abiertas las cuales no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población (Sampieri, Collado, & Pilar, 2014).

Para su aplicación, se elaborará una entrevista estructurada para la propietaria de la entidad consultada, empleados y clientes, la cual estará compuesta de un número limitado de preguntas, entre abiertas y cerradas. Se hará uso de material tecnológico, con el propósito de enmarcar sus reacciones, lo que permitirá lograr un mayor enfoque en las respuestas obtenidas, para su posterior análisis e interpretación; asimismo, para el agrupamiento de las respuestas de los entrevistados, se formulará un catálogo de respuestas comunes, aplicado a las preguntas con respuesta abierta.

3.8 Matriz de congruencia

Tabla 4: Matriz de congruencia

Problema de Investigación	Objetivo General	Pregunta de Investigación	Objetivos Específico	Variable	Indicadores
¿Puede haber un crecimiento mediante la innovación del modelo de negocio de la Zapatería “Hesed”?	Establecer una serie de propuestas para la innovación del modelo de negocio de las empresas productoras y comercializadoras de crédito de calzado artesanal, específicamente la Zapatería “Hesed” para que, de esta manera, pueda lograr la expansión de su negocio.	¿Cuáles son las características del entorno?	Analizar el ambiente externo e interno del negocio.	Entorno de la industria del sector calzado	*Estructura del negocio *Cultura organizacional *Recursos *Clientes *Competidores
		¿Cómo se puede mejorar la cadena de valor?	Mejorar la cadena de valor: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas.	Cadena de valor	*Logística de compras *Rotación de inventarios. *Pruebas de calidad *Tiempos de entrega. *Participación de mercado. *Incremento de ventas.
		¿Cómo se puede innovar el negocio?	Analizar los tipos de innovación que se pueden aplicar.	Innovación	*Innovación en producto. *Innovación del proceso. *Innovación de mercadotecnia. *Innovación de la organización.

Problema de Investigación	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivo Específico	Variable	Indicadores
¿Puede haber un crecimiento mediante la innovación del modelo de negocio de la Zapatería “Hesed”?	Establecer una serie de propuestas para la innovación del modelo de negocio de las empresas productoras y comercializadoras de producto de calzado artesanal, específicamente la Zapatería “Hesed” para que, de esta manera, pueda lograr la expansión de su negocio.	¿Cuáles son las alternativas de financiación del negocio?	Identificar alternativas de financiamiento que permitan la expansión del negocio.	Fuentes de financiamiento	*Número de accionistas. *Líneas de crédito de bancos privados. *Líneas de crédito de bancos estatales. *Nuevas créditos Post COVID-19.
		¿Cuáles son las estrategias para lograr el crecimiento del negocio?	Recomendar estrategias para el crecimiento del negocio	Estrategias de crecimiento	*Incremento en la cantidad de producción y ventas. *Incremento de beneficios para los empleados. *Posicionamiento del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Estrategias de divulgación de la investigación

Para la divulgación de la propuesta de la expansión por medio de la innovación del modelo de negocios se espera realizar las siguientes actividades:

1. Reunir a los propietarios de Zapatería “Hesed” para dar a conocer los detalles de la propuesta.
2. Establecer junto con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), una reunión con los principales productores de calzado de forma artesanal para dar a conocer el proyecto.
3. Publicación de un artículo que contenga un resumen de la propuesta.
4. Reunión con gremial de calzado de Santa Ana para exponer el proyecto para su futura implementación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS PARA LA EXPANSIÓN DE LA ZAPATERÍA “HESED”

4.1 Análisis del ambiente interno y externo

4.1.1 Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente externo se realiza mediante el método PESTEL, el cual estudia el macroentorno de la empresa con respecto a los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que influyen o pueden influir en el desarrollo del negocio.

4.1.1.1 Factores Políticos

El año 2020 fue un año de transición en la alternancia de poder, con un nuevo partido político no tradicional que, según las encuestas aumentó la confianza de los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros.

Al principio, todo cambio de gobierno genera cierta incertidumbre pues se pone en riesgo la continuidad de programas de los gobiernos salientes que benefician o fomentan el desarrollo del Emprendedurismo, no fue el caso para El Salvador ya que dichos programas siguen en funcionamiento y las herramientas están al alcance de todos los usuarios que desean emprender un negocio o empresa.

Entre las políticas y programas que actualmente siguen en vigencia y de los cuales Zapatería “Hesed” puede tener acceso son:

- Plan Cuscatlán.
- Política Nacional para el fomento, diversificación y transformación productiva.
- Política Nacional de Innovación, ciencia y tecnología.
- Política Industrial.
- Política Nacional para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.
- Política Nacional de Compras públicas.
- Política Nacional un pueblo un producto.

El gobierno central a través de la Comisión Nacional de Medianas y Pequeñas Empresas (CONAMYPE) que es una organización multidimensional que desarrolla una amplia gama de programas y proyectos para fomentar el crecimiento de las empresas en formación.

Este año 2020, ha significado fortalecer los lazos de relaciones internacionales, lo que significa para emprendedores y empresas en formación como Zapatería “Hesed”, la apertura a nuevos mercados, así como un nuevo catálogo de proveedores, pero al mismo tiempo se da la apertura a nuevos competidores en el mercado nacional con procesos, tecnologías y producto de calidad iguales o superiores a los que acá se producen.

Actualmente existe un conflicto muy marcado entre los poderes Legislativo y Ejecutivo, lo que podría desencadenar en la aprobación o veto de leyes que estén a favor de los pequeños productores, o frenar el proceso de los proyectos de ley que se encuentren en proceso de ser leyes nacionales.

Para el mes de febrero del año 2021 se esperan elecciones en el país, en las que se elegirán a los 84 diputados que representan o conforman la Asamblea Legislativa, según las últimas encuestas apunta a que un partido político recién formado tenga el mayor porcentaje de la Asamblea, lo que significa una nueva estructura en dicho órgano del Estado, y por ser la institución que crea las leyes se pone en riesgo la continuidad de las ya existentes, la creación de nuevas que pongan en riesgo el desarrollo de las pequeñas empresas, y en el mejor de los casos creen leyes o instituciones que velen por el bienestar de todos los emprendedores, incluidos los propietarios de Zapatería “Hesed”.

4.1.1.2 Factores Económicos

Dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), se encuentra el Plan Cuscatlán, del cual uno de sus objetivos es “mejorar la conectividad entre sistemas de comercialización de pequeños y medianos productores, fortaleciendo la capacidad técnica y financiera de las iniciativas productivas locales y nacionales, aprovechando el entorno económico regional” (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2019).

Algunas de las ideas centrales son:

- Consolidación de una Banca de Desarrollo y creación de la Agencia para la Gestión y Seguimiento de Fondos de Cooperación, Instituciones orientadas hacia el dinamismo en la inversión productiva de nuevas iniciativas locales (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2019).
- Creación de la Política Nacional de Encadenamiento y Diversificación Productiva que permita integrar y apoyar nuevos procesos productivos a cadenas de valor locales, nacionales y globales, con énfasis en esfuerzos locales y regionales (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2019).

Por su parte, y según el ciclo de desarrollo de la empresa, CONAMYPE ofrece planes de financiamiento para la promoción, desarrollo y fortalecimiento de los proyectos emprendedores. En el año 2018 Zapatería “Hesed” fue beneficiada con un capital semilla de \$2,500.00 por parte de la CONAMYPE.

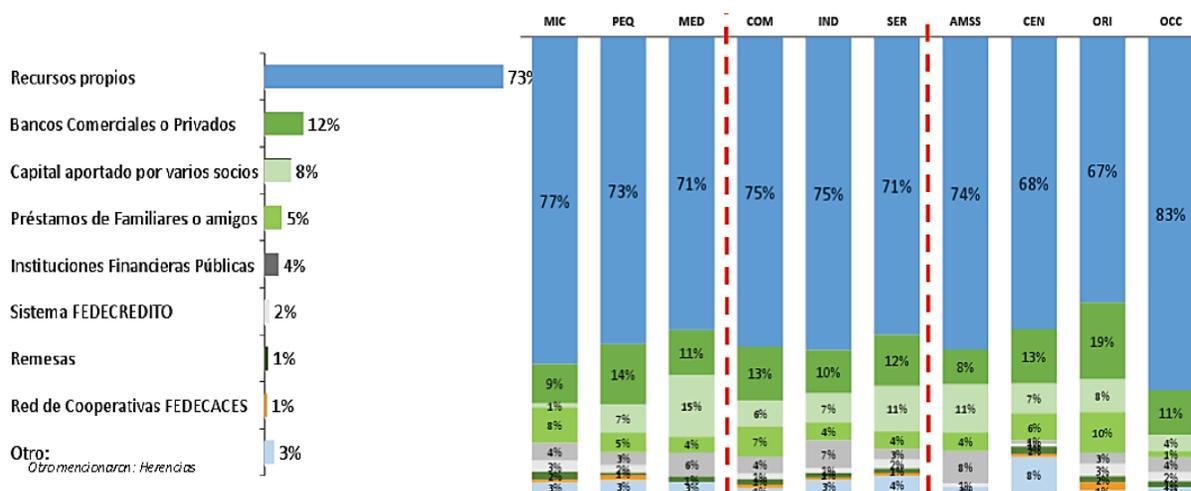
Figura 16: Ciclo de desarrollo empresarial



Fuente: PEI, (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2019).

Según los datos del resultado de la última encuesta nacional de acceso al financiamiento de las MIPYMES, realizada por el BCR, el 73% de las MIPYMES financia sus negocios con ahorros propios o con ayuda de la familia. Asimismo, en el estudio se encuentra que la segunda fuente de financiamiento de las MIPYMES son los créditos de la banca comercial o privada (12%). Mientras que las fuentes públicas o estatales aportan el 4%, mientras que el 3% asegura que los fondos son obtenidos por otros medios, incluyendo los beneficios de CONAMYPE (Banco Central de Reserva, 2019).

Gráfico 1-Fuentes de financiamiento de las MYPES



Fuente: Encuesta Nacional de Acceso a Financiamiento MYPYMES, (Banco Central de Reserva, 2019).

Economistas de la Universidad de El Salvador enfatizan que a nivel mundial la pandemia tendrá efectos tanto en la oferta como en la demanda agregadas y sectoriales, así como un shock financiero (Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 2020).

A nivel de América Latina y el Caribe, los canales de transmisión externos principales se refieren a disminución en la actividad económica de socios comerciales (principalmente EEUU), caída de precios de productos primarios (afectando exportaciones), interrupción en cadenas globales de valor, remesas, menor demanda de servicios (sobre todo turismo) (Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 2020).

En Centroamérica, la caída del crecimiento económico se espera entre -2.3% a -2.9% y hasta -6.9% y recientemente de -3.6. Para El Salvador, se espera una caída en el PIB de un -

4.3% de un -5.9% para 202, y en las más recientes proyecciones se estima una disminución del -5.4% del PIB en el presente año (Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 2020).

Según una encuesta realizada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador a una muestra de 1000 negocios las cuales se dividen 55% servicios 29% comercio 16% industria, dicha muestra representa más del 40% de su membresía, de esos 1000 negocios el 87% representa a las micro y pequeñas empresas las cuales cerca del 40% reportan disminuciones en las ventas del 100% y otras disminuciones entre el 75% de lo que vendían normalmente (Juan Novoa, Universidad Luterana Salvadoreña, 2020).

El Ministerio de Hacienda, en conjunto con la CONAMYPE y en coordinación con COMURES diseñarán un régimen especial de tributación de las MYPE, que será implementado por el Ministerio de Hacienda e incluirá un sistema de estímulos; entre ellos se establecerá que una MYPE podrá invertir, durante los primeros tres años de su existencia, lo correspondiente a sus impuestos en generar nuevos empleos para mujeres o jóvenes, incorporación de tecnología que eleve su productividad, formación y capacitación en el uso de tecnologías, así como tasas diferenciadas de IVA y Renta para MYPE que exportan o sustituyen importaciones (Ministerio de Economía de El Salvador, 2014).

Las municipalidades, por su parte, podrán establecer regímenes especiales favorables, sobre las tasas y contribuciones por servicios, con el fin de estimular la creación y desarrollo de las MYPE, y en consecuencia, favorecer la dinámica económica local (Ministerio de Economía de El Salvador, 2014).

4.1.1.3 Factores Socio-Culturales

El comportamiento de compra del salvadoreño en 2019 fue conservador, ya que disminuyeron la frecuencia de asistencia a los centros de compra, pasando de 226 a 221 veces al año. De acuerdo al estudio Consumer Insights CAM, elaborado por Kantar, División Worldpanel, una consultora global, el año pasado los consumidores salvadoreños contrajeron el gasto en los bienes de consumo rápido o masivo, a pesar de que la economía salvadoreña reportó un crecimiento del 2.3 %, según datos preliminares (Periodico Digital El Salvador, 2020).

El estudio indica que el promedio del gasto en 79 categorías de productos de consumo masivo disminuyó un 3 %, y las frecuencias de compras, un 2 % (Periodico Digital El Salvador, 2020).

Por lo anterior, según Kantar, el crecimiento de este tipo de marcas ha puesto a pensar a aquellas que son más grandes, populares y premium, por lo que hoy se encuentran ante retos estratégicos para crecer ante aquellas de bajo costo. En general, la búsqueda de los hogares está encabezados por la accesibilidad a estos productos, lo cual tiene que ver con el tamaño, precio, empaque e innovación, entre otros aspectos (Periodico Digital El Salvador, 2020).

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los salvadoreños tienen una mala calidad de vida (Datosmacro.com, 2018).

El índice de desarrollo humano (IDH) en El Salvador en 2017 fue 0.674 puntos, lo que supone que ha empeorado respecto a 2016, en el que se situó en 0.679. El Salvador se encuentra en el puesto 121, es decir, sus habitantes están en un mal lugar dentro del ranking de desarrollo humano (Datosmacro.com, 2018).

El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en El Salvador esté en 72.87 años, su tasa de mortalidad en el 7.01‰ y su renta per cápita sea de 3.352€ euros (Datosmacro.com, 2018).

El crimen y la violencia también han sido una amenaza para el desarrollo social y el crecimiento económico en El Salvador y están entre los principales motivos para que muchos salvadoreños migren. Sin embargo, las tasas de homicidios se han reducido drásticamente desde agosto de 2019, posicionando los indicadores de violencia del país hacia el promedio regional (Banco Mundial, 2020).

La ubicación donde se encuentra el taller de fabricación del calzado de Zapatería “Hesed” es considerado, en el municipio de Santa Ana, como zona de alta peligrosidad por la presencia de grupos delincuenciales; de este modo “Hesed” se ve afectada por este problema

social, lo que dificulta el acceso a sus instalaciones, así como, el acceso a créditos por parte del sistema financiero.

4.1.1.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico es clave para el desarrollo de las economías, así como para los sectores productivos del país, por lo tanto, se han adoptado políticas que van encaminadas al fomento e innovación de los procesos productivos de la micro y pequeñas empresas (Ministerio de Economía de El Salvador, 2011).

Las principales líneas de acción son las siguientes:

- Vinculación con centros de desarrollo tecnológico públicos o privados para la innovación.
- Fomento al uso y acceso a tecnologías de información para la investigación y el monitoreo de tendencias de mercado.
- Diseño e implementación de una plataforma virtual por sector y rubro, de personas proveedoras y productoras y de las MYPE (Ministerio de Economía de El Salvador, 2014).

George Farkass, vicepresidente de Tigo Bussines afirmó que “la tecnología, el internet es fundamental para la sostenibilidad y para el crecimiento de todas las empresas, en este país y en cualquier país del mundo; precisó la importancia que estas empresas adopten un modelo digital, afirmó que solo el 32% de las pymes en El Salvador tienen acceso a computadoras y solo el 25% tienen acceso a internet (Periódico Digital Dinero.com.sv, 2018).

En América Latina están surgiendo nuevas empresas basadas en tecnologías financieras, bancos virtuales que ya no requieren sucursales, sino que desde sus hojas virtuales en internet usted puede suscribirse a una cuenta de ahorros. Además, están surgiendo nuevas formas de pago, no necesariamente a partir de tarjetas de crédito o débito, sino a partir de monederos electrónicos (Periódico Digital Dinero.com.sv, 2018).

En términos generales, se conoce como industria Fintech a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la última tecnología existente para poder ofrecer productos y servicios financieros innovadores (Periódico Digital Dinero.com.sv, 2018).

El Salvador ha comenzado a dar pasos para la regulación de la industria Fintech, es decir, aquellas formas de tecnología financiera como bancos virtuales, pagos electrónicos y transacciones con dinero virtual, entre otras (Periódico Digital Dinero.com.sv, 2018).

Por su parte el Gobierno de El Salvador en su portal web asegura que propiciará la innovación financiera que permita la generación de productos y servicios enfocados en la facilitación de hacer negocios y tramitología gubernamental, impulsando la bancarización y la inclusión financiera; acompañando con el desarrollo de un marco regulatorio Fintech para fortalecer los servicios financieros electrónicos en el país coordinando el proceso de desarrollo e implementación de pasarelas electrónicas de pago y transferencias financieras a través de instituciones públicas y privadas, facilitando el pago de productos, bienes y servicios; así mismo, coordinando desde el Estado la implementación de programas para incrementar la bancarización y el uso de instrumentos financieros y acompañaremos la promoción de la Inclusión Financiera para la adquisición de productos financieros para los ciudadanos (Gobierno de El Salvador, 2020).

4.1.1.5 Factor Ecológico

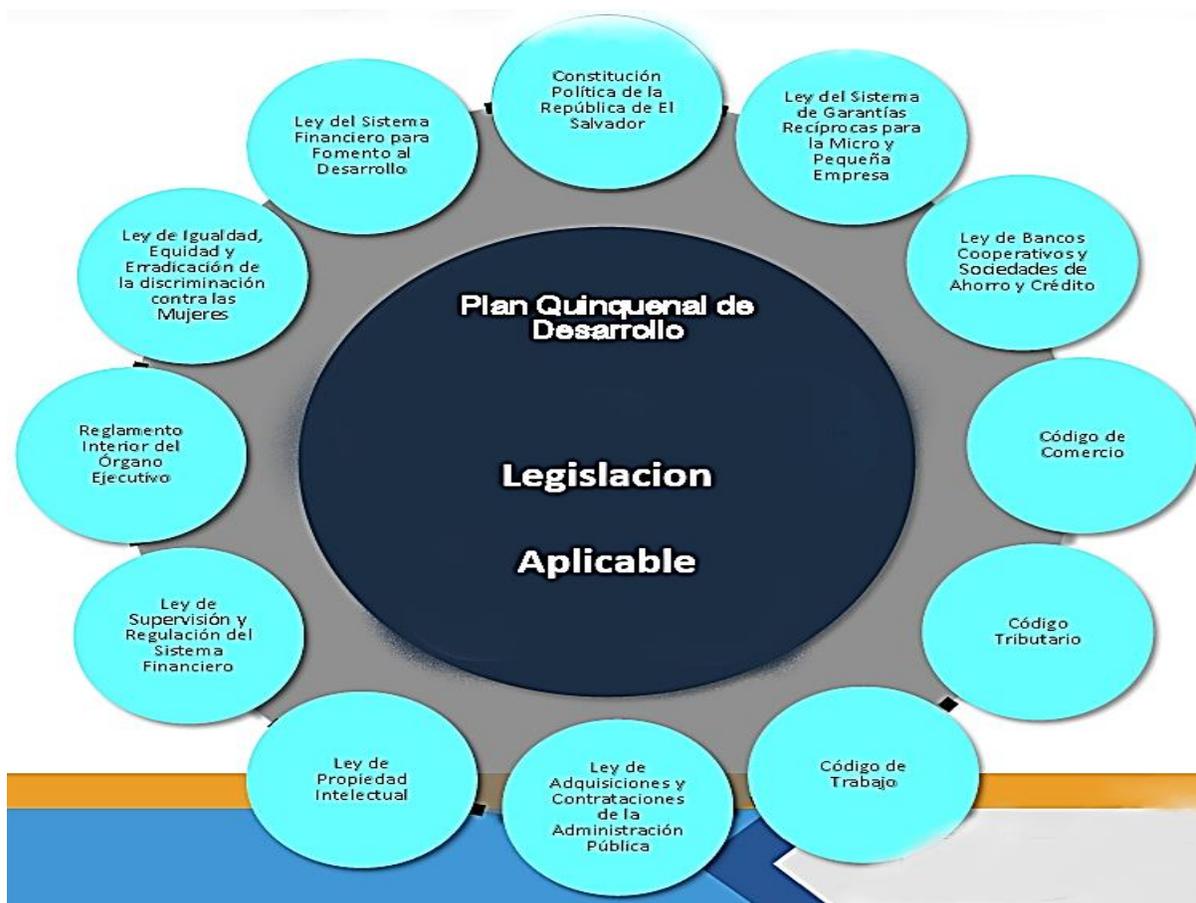
El país tiene alta exposición al riesgo de eventos naturales adversos, incluidos terremotos y erupciones volcánicas. También es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático, incluido el aumento de inundaciones, sequías y tormentas tropicales. (Banco Mundial, 2020)

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales establecerá los requisitos adecuados a su naturaleza y condiciones que deberán llenar las Micro y Pequeñas Empresas, que faciliten su desempeño y desarrollo en equidad de condiciones a otras empresas, de conformidad a la categorización de obras o proyectos establecidos en el Art. 22 de la Ley del Medio Ambiente (Ministerio de Economía de El Salvador, 2014).

4.1.1.6 Factor Legal

Actualmente las MIPYMES están respaldadas por un conjunto de leyes y políticas que marcan la vida nacional e institucional de apoyo al segmento empresarial y su desarrollo.

Figura 17: Legislación aplicable a MIPYMES



Fuente: Plan Estratégico Institucional, (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2019).

Tabla 5: Matriz de análisis PESTEL de la Zapatería “Hesed”

MATRIZ DE ANÁLISIS PESTEL "ZAPATERÍA HESED"				
DEFINICIÓN Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS				
Factores	Variables	Situación	Oportunidad	Amenaza
Político	Cambio de Gobierno	Alternancia de Gobierno Central	X	
		Próximas elecciones Legislativas		X
	Políticas Publicas	Políticas de fomento a las Mipymes	X	
	Política Exterior	Fortalecimiento de relaciones exteriores	X	
		Nuevos Competidores		X
Conflicto de poderes del Estado	Diferencia de pensamientos entre los órganos Legislativo y Ejecutivo		X	
Económico	Política de Financiamiento Nacional	Consolidación de una Banca de Desarrollo	X	
		Creación de la Política Nacional de Encadenamiento y Diversificación Productiva	X	
	Acceso a financiamiento de la Banca	Dificultad para el acceso a Créditos		X
	Crisis económica derivada de la pandemia por nuevo coronavirus	Reducción del PIB real		X
		Reducción de ingresos por ventas de los sectores económicos del país		X
Política Fiscal:	Régimen especial de tributación de las MYPE	X		
Socio - Cultural	Comportamiento del Consumidor	Cultura consumista	X	
		Reducción en la adquisición de productos de consumo masivo		X
	Desarrollo Social	Mala calidad de vida		X
		Delincuencia		X
Tecnológico	Política de Innovación Tecnológica	Fomento para la implementación de nuevas tecnologías	X	
		Acceso a tecnologías de calidad mundial	X	
	Acceso a internet	Empresas y negocios sin acceso a internet		X
		Uso de redes Sociales	X	
	Fintech	Servicios financieros usando la tecnología	X	
	Compras en línea	Ley de Comercio Electrónico	X	
Ley de facilitación de compras en línea		X		
Ecológico	Clima	Cambio climático y desastres naturales		X
	Regulación y legislación	Leyes de cuidado ambiental	X	
Legal	Legislación Fiscal	Regulación en concepto tributario	X	
	Legislación Laboral	Deberes y responsabilidades del patrono		X
	Legislación Fomento a las MIPYMES	Apoyo del Gobierno a las Mipymes	X	
	Regulación del comercio electrónico	Regulación de transacciones de forma virtual	X	
	Regulación del Sistema Financiero	Regulación de transacciones bancarias, tarjetas de crédito, etc.	X	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Enfoque de Porter del análisis de la industria

4.1.2.1 Posibles participantes

Existen barreras de entrada y el catálogo de calzado con estilo asiático no es muy variado, además la diferenciación en la calidad y estilos personalizados hacen aún más difícil la aparición de nuevos competidores.

El importe del valor de la marca de “Hesed” es creciente, aunque todavía no tan elevado como otras marcas icónicas.

Se necesita una fuerte cantidad de inversión inicial para la adquisición de maquinaria y materia prima para el inicio de la producción de calzado de origen artesanal.

Es una tarea compleja reducir los costes, ya que los materiales son limitados.

Para poder lograr una diferenciación de productos se debe tener un distintivo entre sus competidores como diseño del producto, imagen de la marca, avance de la información, herramientas tecnológicas, entre otros.

4.1.2.2 Poder de negociación con los clientes

Aunque existe una amplia variedad de alternativas de calzado de origen artesanal y la segmentación de clientes es relativamente pequeña, Zapatería “Hesed” ofrece una opción de calidad con la diferenciación en su estilo asiático que cumple todas las expectativas de sus clientes. Además de ofrecer un servicio de calidad, establece lazos relacionales con su clientela dándoles un trato personalizado atendiendo sus gustos y sugerencias.

Por crear un calzado muy peculiar al que se está acostumbrado en la cultura local y por la escasez de la oferta de dicho producto, la empresa puede establecer sus precios sin la oportunidad que el cliente sea quien lo fija; el costo de la materia prima y su buena calidad hace atractivo el producto y sus canales de distribución le permiten establecer tiempos de entrega y los clientes se adaptan al sistema.

Todo lo anterior hace que el poder de negociar con los clientes es alto a favor de Zapatería “Hesed”, en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega, por lo que se considera una oportunidad.

4.1.2.3 Poder de negociación con los proveedores

Los principales proveedores de suelas están ubicados en Guatemala y Honduras y actualmente se usa como intermediario la empresa PITUTAS. Sus principales proveedores son Hormas “El Árbol”. Las suelas más comunes si son adquiridas con proveedores locales como PITUTAS, DIPOLSA, Importadora Michell, YKK El Salvador.

Por tener un número limitado de proveedores, la fuerza de negociación con ellos en cuanto al costo de la materia prima para la elaboración del producto final se vuelve débil, ya que son ellos quienes establecen los precios, otro factor que debilita el poder negociación es la distancia de la ubicación de los proveedores, por ende, no se puede negociar el tiempo de entrega de los materiales.

Es importante mencionar que los costos de la materia prima se elevan considerablemente por la diferenciación con el producto que se utiliza comúnmente en productos similares o sustitutos.

4.1.2.4 Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente Zapatería “Hesed” en la zona occidental no cuenta con competidores directos, ya que su innovación en el estilo, calidad, precio y presentación lo hacen único en su industria. Por lo tanto, no presenta una amenaza de competidores existentes.

4.1.2.5 Productos Sustitutos

Los clientes pueden optar por comprar productos o calzado elaborado de forma artesanal, con un estilo común mismo o menor precio, con igual o mayor calidad, así también, elaborado con material de cuero, ya que Zapatería “Hesed” elabora sus productos con material sintético. Por tanto, el nivel de fuerza de esta amenaza se considera moderado.

A continuación, se presenta una matriz que resume las cinco fuerzas de Porter y el nivel de fuerza de cada amenaza que representa para Zapatería “Hesed”.

Los niveles van desde débil que es representado por el color verde, moderado que representa el color amarillo y el color rojo significa que el nivel de fuerza de la amenaza es fuerte.

Tabla 6: Matriz de análisis de las 5 fuerzas de Porter para la Zapatería “Hesed”

MATRIZ ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER ZAPATERIA "HESED"		
DEFINICION Y VALORACION DEL NIVEL DE AMENAZA		
Fuerza	Comentario	Nivel de Amenaza
Posibles Participantes	Existen muchas barreras de entrada como: la no posibilidad de reduccion de costos, necesidad de capital para iniciar el negocio, distincion de marca, entre otros.	Moderado
Poder de negociación con los clientes	Por crear un calzado muy peculiar al que se está acostumbrado en la cultura local y por la escasez de la oferta de dicho producto, la empresa puede establecer sus precios sin la oportunidad que el cliente sea quien lo fija; el costo de la materia prima y su buena calidad hace atractivo el producto y sus canales de distribución le permiten establecer tiempos de entrega y los clientes se adaptan al sistema.	Bajo
Poder de negociación con los proveedores	Por tener un numero limitado de proveedores, la fuerza de negociación con ellos en cuanto al costo de la materia prima para la elaboración del producto final se vuelve débil, ya que son ellos quienes establecen los precios, otro factor que debilita el poder negociación es la distancia de la ubicación de los proveedores, por ende, no se puede negociar el tiempo de entrega de los materiales.	Alto
Rivalidad entre los competidores existentes	Actualmente Zapatería “HESED” en la zona occidental no cuenta con competidores directos, ya que su innovación en el estilo, calidad, precio y presentación lo hacen único en su industria. Por lo tanto, no presenta una amenaza de competidores existentes.	Bajo
Productos Sustitutos	Los clientes pueden optar por comprar productos o calzado elaborado de forma artesanal, con un estilo común mismo o menor precio, con igual o mayor calidad, así también, elaborado con material de cuero, ya que Zapatería “HESED” elabora sus productos con material sintético.	Moderado

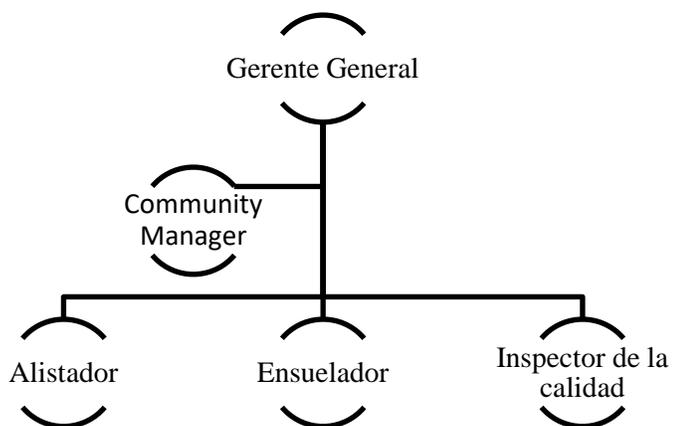
Fuente: Elaboración propia.

Nota importante: la información sobre el ambiente interno y análisis de la cadena de valor fue obtenida mediante fuentes primarias por medio de entrevistas a los propietarios de la Zapatería “Hesed” y visitas de campo a la Zapatería “Hesed”. También se obtuvo información de fuentes secundarias como su página web (<https://www.hesedstore.com/>) y redes sociales (<https://www.facebook.com/HesedSV> y <https://www.instagram.com/hesedsv/>).

4.1.3 Ambiente interno

4.1.3.1 Estructura organizativa

Figura 18: Estructura organizativa de la Zapatería “Hesed”



Fuente: Erika Monterroza (propietaria de Zapatería “Hesed”).

Principales funciones organizacionales

Tabla 7: Descripciones de la estructura organizativa de la Zapatería “Hesed”

N°	Puesto de trabajo	Principales funciones
1	Gerente general	Investigación y diseño, compras, administración de la producción, gestión de cobros y pagos,
2	Community manager	Promoción en redes sociales, registro de pedidos, análisis de mercado
3	Alistador	Cortar, armar (pegar) y coser.
4	Ensuelador	Empastar (royalty), montar (molde cortado en horma) y pegar suela.
5	Inspector de la Calidad	Revisa visualmente la calidad y empaqueta los productos.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2 Misión, visión, valores y objetivos

Tabla 8: Misión, visión, valores y objetivos de la Zapatería “Hesed”

Concepto	Descripción
Misión	Liderar la industria de la moda creativa a través de productos creativos y eco-amigable junto a una experiencia de compra de primer nivel.
Visión	Innovar en el diseño y fabricación de productos que nos permitan ser reconocidos a nivel nacional e internacional.
Valores	Innovación, calidad, compromiso ambiental y trabajo en equipo.
Objetivos generales	Ser la mejor marca a nivel nacional en moda alternativa. Imponer tendencia entre nuestro mercado target a través de diseños únicos y creativos. Ofrecer alternativas con materiales y procesos respetuosos con el medio ambiente.
Objetivos específicos	Crecer en un 50% en ganancias anuales sin incurrir en despidos. Incrementar personal para elaboración de calzado. Iniciar ventas en el exterior.

Fuente: Erika Monterroza (propietaria de la Zapatería Hesed”).

4.1.3.3 Análisis FODA de la Zapatería “Hesed”

Figura 19: Análisis FODA de la Zapatería “Hesed”

Fortalezas	Oportunidades
Creciente desarrollo de la marca.	Acceso a las políticas de financiamiento nacional.
Diferenciación del producto en cuanto a calidad, estilo y precio.	Fortalecimiento de las relaciones exteriores del país que fomentan el comercio exterior.
Fuertes lazos relacionales con sus clientes, atención personalizada y de calidad.	Acceso a las políticas públicas para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
Ausencia de competidores directos que tengan el mismo estilo y calidad de producto.	Cultura consumista del salvadoreño.
Innovación en los proceso de producción y marketing.	Régimen especial de tributación de las mipymes.
Uso de material sintético, amigable con el medio ambiente.	Desarrollo de las Fintech en El Salvador.
Segmento de mercado muy bien definido.	Fomento por parte del Estado al desarrollo e innovación de las mipymes.
Debilidades	Amenazas
Dificultad para el acceso a crédito del Sistema Financiero.	Nuevos competidores internacionales.
Ubicación del taller de fabricación del producto principal ubicado en zona de alto riesgo por delincuencia.	Reducción de ingresos por ventas de los sectores económicos del país por la pandemia de coronavirus.
Dificultad de adquisición de materiales con la misma calidad mediante proveedores locales.	Conflicto entre poderes del Estado y futuras elecciones.
Costo de la materia prima principal muy elevado.	Mala calidad de vida del salvadoreño según el Banco Mundial.
Empresa no establecida formalmente.	Limitado acceso a internet de la población y de las empresas.
Sistema de Costeo no establecido	Cambio climático y desastres naturales.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis de la cadena de valor (basado en modelo corporativo)

4.2.1 Adquisiciones

Proveedores

Los proveedores de suelas especializadas están ubicados en Guatemala y Honduras. El principal proveedor es “Hormas El Árbol”. Los insumos son importados por medio de la

empresa “PITUTAS”, S.A. de C.V. Las suelas más comunes son adquiridas con proveedores locales como “PITUTAS”, “DIPOLSA”, Importadora Michell y YKK El Salvador.

Con los pedidos de materias primas se ha acordado la forma de pago de 50% en el momento del pedido y 50% contra entrega de pedido.

Tabla 9: Tabla de proveedores de la Zapatería “Hesed”

N°	Proveedor	Dirección	Logo
1	DIPOLSA	7ma Calle Oriente sobre 13 Avenida Sur Entre Calle Santa Cruz y 15 Avenida Sur No. 17 Barrio, Santa Ana, El Salvador	
2	PELETERÍA BOLSILLO FELIZ	9na calle poniente, entre 2da Av. Y Av. Independencia Sur Santa Ana, El Salvador	
3	PELETERÍA PITUTAS	6ª Avenida Sur, Santa Ana	
4	PELETERÍA MITCHEL	10 Av Norte Local #216 San Salvador, El Salvador	
5	PELETERÍA RAMOS	7ª. Calle Pte. Entre 4ª. y 6ª. Avenida Sur casa numero 16 CCF50 Santa Ana, El Salvador	
6	COPLASA	4ª Avenida Sur y, 7ª Calle Poniente, Santa Ana	

N°	Proveedor	Dirección	Logo
7	PELETERÍA ITALIA	5ta calle pte. Entre 4ta y 6ta Av. Sur, local #2 Santa Ana 503 Santa Ana, El Salvador	
8	YKK SALVADOR	EL km 31.5, Sta. Ana – San Pablo Tacachico, Santa Ana	
9	DESSERTO	Av Faro 2350, Verde Valle, 44550 Guadalajara, Jal., México	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Actividades primarias

Logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas): Debido a que es un taller artesanal las materias primas son almacenadas en el mismo lugar de habitación de David Fuentes, no hay una zona específica, sino que son almacenadas en un lugar donde haya espacio.

El calzado no es producido con cuero sino con material sintético de la más alta calidad. Adicional al material sintético se tiene como materias primas las suelas, pega, cintas, ojetes, hilo, zippers, cartón Eva, entre otros.

Tabla 10: Almacenaje de materiales de la Zapatería “Hesed”

	
Cuero sintético	Cuero vegano

Fuente: Elaboración propia.

Operaciones (uso de maquinaria, ensamble y pruebas): Las máquinas utilizadas en el proceso son:

Tabla 11: Maquinaria utilizada en la Zapatería “Hesed”

N°	Nombre de máquina	Operaciones	Imagen
1	Máquina de coser plana	Costura	
2	Máquina de coser de codo	Costura: permite mayor manipulación del artículo. Utilizada principalmente para ribeteado de calzado y accesorios).	
3	Remachadora	Remachado	
4	Hornilla (cocina de gas)	Pre-calentamiento de suela.	

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de producción:

Tabla 12: Cursograma sinóptico de las operaciones en la Zapatería “Hesed”

N° de Operación	Descripción	Cursograma
1	Cortar el cuero	
2	Armar el corte (pegar)	
3	Coser el corte	
4	Agregar detalles (hebillas, remaches, ojetes)	
5	Empastar (agregar royalty)	
6	Pegar el corte en la suela	
7	Agregar palmilla	

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene una producción semanal de 30 pares, en la que el artesano realiza las dos funciones: alistador y ensuelador. El tiempo de producción se ha calculado en 3 días una vez se haya hecho el pedido.

Logística de salida (almacenamiento y distribución de productos terminados): los métodos de entrega:

Primer modelo de entrega (usado en 2019):

- Entrega presencial (logística propia): Las entregas se hacen dos veces por semana los días miércoles y sábado. Los lugares donde se entregan los productos son: Plaza Merliot, Metrocentro Lourdes y Metrocentro San Salvador.
- Encomiendas (proveedor externo): Selena Zavaleta, Denisse Campos, Rivera Encomiendas, Yuli-Zara encomiendas.

Segundo modelo de entrega (usado en 2020):

Envíos al interior del país

Tabla 13: Proveedores de servicios de envíos al interior del país

Proveedor	Logo	Costo/Par	Cobertura	Restricciones
ABM Company		\$3.00	San Salvador	Mínimo de 15 pares/semana
Correos de El Salvador		\$5.00	Todo El Salvador	Pago por medio de electrónicos (tarjeta, website, o abono a cuenta)
AeroMall		\$5.00	Todo El Salvador	Pago contra entrega del producto

Fuente: David Fuentes (propietario de la Zapatería “Hesed”).

Envíos al extranjero

Tabla 14: Tarifa de envíos con DHL al extranjero

Lugares de envío	
País	Zona
Costa Rica	1
Hondura	1
Guatemala	1
Nicaragua	1
Panamá	1
Belice	1
México	3
EE. UU.	3



Costo por peso volumétrico				
Peso (kg)	Precio neto		Precio+Imp.+Gasolina	
	Zona 1	Zona 3	Zona 1	Zona 3
0.5	\$ 27.00	\$ 33.50	\$ 32.51	\$ 39.86
1.0	\$ 27.00	\$ 33.50	\$ 32.51	\$ 39.86
1.5	\$ 27.00	\$ 33.50	\$ 33	\$ 40
2.0	\$ 29.50	\$ 37.00	\$ 35	\$ 44
2.5	\$ 32.00	\$ 39.50	\$ 38.16	\$ 46.64

Cajas	Peso volumétrico			Volumen (cm ³)	Peso volumétrico (kg)
	Largo (cm)	Ancho (cm)	Alto (cm)		
Tipo 1	30	18	11	5,513	1.10
Tipo 2	32	21	13	8,269	1.65

Fuente: David Fuentes (propietario de Zapatería “Hesed”).

4.2.3 Análisis de recursos y capacidades funcionales

La **estructura simple** no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar (Wheelen & Hunger, 2007).

4.2.4 Aspectos estratégicos de marketing

Posición y segmentación de mercado: está diseñado para mujeres jóvenes que gustan de diseños de calzado alternativo. “Hesed” tiene el 80% de sus ventas en San Salvador, le sigue Santa Ana y luego San Miguel.

Mezcla de marketing: Estas variables son producto, plaza, promoción y precio (Wheelen & Hunger, 2007).

Producto: Los productos se clasifican principalmente en base al tipo suela en: bota, plataforma, creppers, flat, sandalias. El producto estrella (50% de las ventas) es el diseño “Raven”.

Tabla 15: Principales productos de la Zapatería “Hesed”

Principales productos de la Zapatería “Hesed”		
 <p>Raven</p>	 <p>Sweetpea</p>	 <p>Cosmic red</p>
 <p>Nocturne</p>	 <p>Moth-Galaxy Creeper</p>	 <p>Rebel Black</p>

Fuente: Erika Monterroza (propietaria de la Zapatería “Hesed”).

Plaza: El taller de producción se encuentra ubicado en Colonia Lamatepec, Calle Principal, Zona A, Casa #70. “Hesed” tiene dos puntos de venta en San Salvador (“Espacios” y “Es de Sivar”) y una sala de ventas en Santa Ana (“Negocios Futura”).

Promoción: en redes sociales (Facebook con 13K seguidores, Instagram con 7.5K seguidores, WhatsApp), anuncios en radio. Es importante mencionar que participa en la feria: “El mercadito” en la cual solamente son aceptados emprendedores elite. Entre sus planes de

marketing está participar en las convenciones como Comic-Con ya que hay muchos clientes potenciales que buscan los productos de “Hesed”.

Tabla 16: Promoción de la Zapatería “Hesed” a través de las redes sociales

Red social/Website	Foto de perfil	Link
		https://www.facebook.com/HesedSV
		https://www.instagram.com/hesedsv/
		https://www.hesedstore.com/

Fuente: Elaboración propia.

Una de las ventajas que posee el sitio web de la Zapatería “Hesed” son las formas de pago a través de las ventas online:

Tabla 17: Formas de pago disponibles en el sitio web de la Zapatería “Hesed”

Logo	Descripción
	Tarjetas de crédito, débito
	
	PayPal
Logo	Descripción

	Depósitos o transferencias bancarias
	Pago contra entrega

Fuente: Elaboración propia.

Precio: El precio de venta promedio por cada par de zapatos es USD 25.00

4.2.5 Aspectos estratégicos financieros

En 2018 participó en el concurso Juventud emprende y ganó un capital semilla de USD 2,500. Con el capital semilla se adquirió una máquina de coser eléctrica.

Dentro del año 2020 la Zapatería “Hesed” ha adquirido 2 préstamos como sigue:

Tabla 18: Préstamos obtenidos por la Zapatería “Hesed”

Concepto	Préstamo 1	Préstamo 2
Tasa de interés anual (nominal)	42.99%	22.92%
Tasa de interés anual (efectiva)	42.05%	54.94%
Tasa de interes mensual	3.50%	4.58%
Plazo (meses)	48	60
Monto obtenido	\$1,500.00	\$ 2,300.00
Cuota	\$65.00	\$113.00
Estado	Cancelado	Activo
Valor total a pagar	\$325.02	\$ 6,779.81

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6 Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

Actualmente la Zapatería “Hesed” no tiene un sistema de información bien desarrollado, mucha información es llevada por medio de archivos de Microsoft Office Excel.

4.2.7 Análisis financiero

Tabla 19: Análisis financiero actual de la Zapatería “Hesed”

Ventas	Costos de producción	Gastos de operación
USD 2,500.00 a USD 3,000.00 con ventas distribuidas en tiendas físicas y redes sociales.	USD 10.00 a USD13.00 por cada par de zapatos, de los cuales, USD 4.00 se pagan al artesano.	Marketing: USD 150.00/mes. Alquiler de cada punto es de USD 40

Fuente: Erika Monterroza (propietaria de la Zapatería “Hesed”).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base en los resultados de la investigación se concluye que:

Ambiente externo

Factores políticos

- Los conflictos entre los Poderes del Estado (Legislativo y Ejecutivo) afectan el puntaje otorgado por las Calificadoras de Riesgos lo cual aleja a potenciales inversores del país.
- Para el mes de febrero del año 2021 se esperan elecciones de diputados y alcaldes del país, esto podría generar cambios en políticas o leyes de la MIPYMES.

Factores económicos

- El 73% de las MIPYMES financia sus negocios con ahorros propios o con ayuda de la familia. Asimismo, la segunda fuente de financiamiento de las MIPYMES son los créditos de la banca comercial o privada (12%). Mientras que las fuentes públicas o estatales aportan el 4%, mientras que el 3% asegura que los fondos son obtenidos por otros medios, incluyendo los beneficios de CONAMYPE.

Factores socio-culturales

- La ubicación donde se encuentra el taller de fabricación del calzado de Zapatería “Hesed” es considerado, en el municipio de Santa Ana, como zona de alta peligrosidad por la presencia de grupos delincuenciales; de este modo “Hesed” se ve afectada por este problema social, lo que dificulta el acceso a sus instalaciones, así como, el acceso a créditos por parte del sistema financiero.

Factores tecnológicos

- El Salvador ha comenzado a dar pasos para la regulación de la industria Fintech, es decir, aquellas formas de tecnología financiera como bancos virtuales, pagos electrónicos y transacciones con dinero virtual. Estas regulaciones están directamente relacionadas a las transacciones ejecutadas por la Zapatería “Hesed” a través de su sitio web.

Pandemia COVID-19

- La pandemia por Coronavirus que abatió al mundo entero ha generado fuertes complicaciones y problemas en el desarrollo normal de las economías mundiales, ese mismo efecto se ha vivido en la economía nacional pues según datos de la Cámara de Comercio de El Salvador, el 40% de las micro y pequeñas empresas reportan disminuciones en las ventas del 100% y otras, disminuciones entre el 75% de lo que vendían normalmente.

Enfoque de Porter del análisis de la industria

Posibles participantes

- El catálogo de calzado con estilo asiático no es muy variado en el país, además la diferenciación en la calidad y estilos personalizados hacen aún más difícil la aparición de nuevos competidores.

Poder de negociación con los clientes

- Por crear un calzado muy peculiar al que se está acostumbrado en la cultura local y por la escasez de la oferta de dicho producto, la empresa puede establecer sus precios sin la oportunidad que el cliente pueda negociar mucho.

Poder de negociación con los proveedores

- Por tener un número limitado de proveedores, la fuerza de negociación con ellos en cuanto al costo de la materia prima para la elaboración del producto final se vuelve débil, ya que son ellos quienes establecen los precios.
- Los proveedores de la Zapatería “Hesed” están en el exterior y esto dificulta su capacidad de negociación generando restricciones como: pedidos con anticipación, cantidades mínimas de pedido impuestas por el proveedor local no por el productor, altos volúmenes de inventarios.

Rivalidad entre los competidores existentes

- Actualmente Zapatería “Hesed” en la zona occidental no cuenta con competidores directos, ya que su innovación en el estilo, calidad, precio y presentación lo hacen único en su industria. Por lo tanto, no presenta una amenaza de competidores existentes.

Productos Sustitutos

- Los clientes pueden optar por comprar productos o calzado elaborado de forma artesanal, con un estilo común mismo o menor precio, con igual o mayor calidad, así también, elaborado con material de cuero, ya que Zapatería “Hesed” elabora sus productos con material sintético. Por tanto, el nivel de fuerza de esta amenaza se considera moderado.

Ambiente interno

- La Zapatería “Hesed” debe establecer una **estructura organizacional simple** donde no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar.
- La mayoría de las micro empresas no se encuentran establecidas formalmente, manejan una administración empírica, incluyendo a Zapatería “Hesed”.

Cadena de valor

Logística de entrada

- No existe una bodega para el almacenaje de materiales lo que tiene el potencial riesgo pérdidas al negocio debido a que se podrían dañar algunos materiales y quedar inservibles.

Operaciones

- La ausencia de diagramas de producción facilita que la producción sea muy subjetiva y no se siga un estándar.

- Debido a que no existen controles de calidad: al recibir los insumos para la producción, durante el proceso y al finalizar el proceso de producción la probabilidad que los clientes reciban calzado con algún defecto es alta.
- La única inspección de calidad que existe es cuando el producto está listo para ser empacado.
- La forma de costear el producto es mejorable ya que hay varios aspectos que no están incluidos y la forma de cómo calcularlos es del conocimiento de uno de sus propietarios.
- El Laboratorio del Calzado no puede ser utilizado por la Zapatería “Hesed” porque está destinado a productos de cuero.

Logística de salida

- La tercerización en las entregas (ABM Company, Correos de El Salvador, AeroMall y DHL) dinamiza el negocio permitiendo tener cobertura a nivel nacional e internacional a un bajo costo.

Marketing y ventas

- Con base en el Manual de Oslo los principales tipos de innovación de la Zapatería “Hesed” son:
 - Innovación del producto: diseño de sus productos, materiales sintéticos en lugar de cuero (animal friendly), uso de cuero vegano (origen vegetal: cactus).
 - Innovación de mercadotecnia: la promoción a través de las redes sociales, su página web, la forma de pagos online (tarjetas de crédito o debito y PayPal), formas de entrega tercerizadas (ABM Company, Correos de El Salvador, AeroMall y DHL).
- Los registros que actualmente se llevan de ventas, no hay una base de datos que permita ir monitoreando el desempeño de la Zapatería “Hesed”.

Aspectos financieros

- Para la Zapatería “Hesed” el **apalancamiento financiero** tiene una tasa de interés que ronda el 55% durante un periodo de 5 años y asciende a \$4,738.08 representando un

10% de los gastos de operación (Anexo 25: Tabla de amortización de préstamos de la Zapatería “Hesed”).

Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

- Actualmente la Zapatería “Hesed” no tiene un sistema de información bien desarrollado, mucha información es llevada por medio de archivos de Microsoft Office Excel, tampoco cuenta con un sistema automatizado de control de costos, lo cual afecta sus utilidades. Este mismo patrón es seguido por los talleres artesanales del sector.

Toma de decisiones estratégicas

- La toma de decisiones estratégicas es del **modo empresarial** en el cual la toma de decisiones están centralizadas en los propietarios, lo cual es normal ya que como todo emprendimiento esta es la forma de operación básica.

5.2 Recomendaciones

Ambiente externo

- Como paso inicial la formalización del negocio por medio de su escritura de constitución e inscripción ante las principales entidades. Ver anexos: Anexo 4: Inscripción de la empresa ante el Ministerio de Hacienda, Anexo 5: Formulario de inscripción ante la Alcaldía Municipal de Santa Ana, Anexo 6: Formulario inscripción ISSS, Anexo 7: Formulario inscripción ISSS, Anexo 8: Formulario inscripción Ministerio de Trabajo.
- Se recomienda cambiar la ubicación del taller de producción.

Ambiente interno

- La creación de un modelo de negocios basado en el método CANVAS (Anexo 9: Propuesta de Modelo de Negocios basado en el modelo CANVAS) muestra la propuesta de un lienzo para la Zapatería “Hesed”, juntamente con la propuesta de innovación en sus elementos que la conforman.

Cadena de valor

Proveedores

- Con los proveedores se sugiere buscar la forma de tener contacto y negociar directamente con el productor ya que los distribuidores locales condicionan la venta a una cantidad específica que muchas veces supera por mucho al requerimiento de insumos y esto genera un aumento en la cantidad de inventario de materiales (\$2,018.10) (Anexo 10: Levantamiento de inventario de la Zapatería “Hesed”).

Operaciones

- Se recomienda hacer un levantamiento de inventario por lo menos dos veces al año con el objetivo de verificar existencias y controlar la inversión en materia prima.
- Se recomienda comenzar a llevar un Control de la Calidad utilizando muestreos como el de la Military Standard (Anexo 11: Tabla de inspección normal: Muestreo Simple (MIL STD 105E)).
- Se recomienda hacer diagramas de proceso (sinóptico y analítico).

Marketing y ventas

- Hacer un uso eficiente de las redes sociales como medios de marketing, así como aprovechar el auge de las ventas en línea y la implementación de las Fintech o comercio electrónico en el país para potencializar sus ventas que se vieron afectadas por la pandemia de Coronavirus.
- Con las ventas se recomienda revisar las estrategias de marketing aplicadas ya que actualmente el 80% de las ventas está concentrada en 6 artículos: Raven, Sweetpea, Cosmic, Nocturne, Moth galaxy creepers, Rebel. Los 28 restantes artículos tienen muy baja o ventas nulas (Anexo 27: Distribución de ventas por producto).

Aspectos financieros

- Que la Zapatería “Hesed” siga haciendo uso de los beneficios que otorga el Gobierno de El Salvador por medio de las diferentes herramientas y políticas que fomentan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

- Se recomienda buscar una forma de apalancamiento distinta ya sea a través de inversionista o créditos con instituciones Estatales aprovechando los beneficios generados con la pandemia del COVID-19. Una buena oportunidad son los créditos otorgados por medio de BANDESAL a través de FIREMPRESA.
- Se recomienda a la Zapatería “Hesed” implementar un Sistema de Costos para los 34 estilos que se producen. Este sistema les permitirá conocer la inversión real y hacer un cálculo correcto de precios. La propuesta consiste en hacer un sistema de costeo con base en dos categorías principales: **costo del proceso y costo de materiales**. En el costo del proceso están incluidos todos los recursos necesarios para la fabricación del calzado pero que no forman parte del mismo: mano de obra directa (Anexo 12: Propuesta para la distribución de mano de obra directa), mano de obra indirecta (Anexo 13: Propuesta para la distribución de mano de obra indirecta), costos indirectos (Anexo 14: Propuesta para la distribución de costos indirectos), depreciación (Anexo 15: Propuesta para el análisis de depreciación). En el costo de materiales se propone una distribución de los insumos que forman parte del calzado: suelas (Anexo 16: Propuesta para el registro de costo de suelas), materiales sintéticos (Anexo 17: Propuesta para el registro de costo de sintéticos), accesorios y detalles (Anexo 18: Propuesta para el registro de costos de detalles), forros, avíos y pegas (Anexo 19: Propuesta para el registro de forros, avíos y pegas) y costos de empaque (Anexo 20: Propuesta para el registro de costos de empaque). La información obtenida es la base para la creación de un listado de costos y precios (Anexo 21: Propuesta de listado de costos y precios), y finalmente una hoja con el detalle de costos del proceso y materiales por producto (Anexo 22: Propuesta para costos por producto).
- El Punto de Equilibrio se sugiere establecerlo en \$1,097.17 ya que es el flujo de efectivo mínimo que debe tener la empresa para su operación (Anexo 24: Propuesta para el registro de gastos operativos).
- Para el Análisis de Venta se recomienda el uso del Punto de Equilibrio ya que esta métrica permite conocer si se están generando los ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones para poder operar. Se sugiere utilizar una base de datos con los registros de ventas (Anexo 23: Propuesta para la base de datos del registro de ventas). Estas ventas deberán ser medidas contra los Gastos Operativos del negocio (Anexo 24:

Propuesta para el registro de gastos operativos). Se sugiere monitorear el Punto de Equilibrio mediante una gráfica (Anexo 26: Propuesta para el gráfico de control de ventas versus el punto de equilibrio).

- Con base en la información proporcionada se ha calculado un Estado de Pérdidas y Ganancias (Anexo 28: Estado de Pérdidas y Ganancias) el Flujo de Efectivo Operativo (Anexo 29: Flujo de efectivo operativo) para los meses de julio 2020 a noviembre 2020 en los cuales se obtienen pérdidas a partir del mes de septiembre. Estos resultados se utilizan para hacer una proyección para los meses de noviembre y diciembre 2020, una proyección anual 2020 y una proyección 2021 en las cuales también se pronostican pérdidas. Esto indica que la Zapatería “Hesed” debe tomar acciones rápidas que le permitan cambiar sus resultados.

Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información

- Debido a la vulnerabilidad de la información guardada en los archivos de Microsoft Excel se sugiere el desarrollo o la adquisición de un software para llevar el registro de sus operaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva. (27 de Noviembre de 2019). *Encuesta Nacional de Acceso al Financiamiento de las MIPYMES*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1100384661.pdf>
- Banco Mundial. (09 de Octubre de 2020). *Banco Mundial en El Salvador*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>
- Betancourt, D. F. (17 de febrero de 2017). *Análisis de involucrados en el marco lógico + ejemplo detallado*. (I. Empresa, Editor) Recuperado el 22 de julio de 2020, de Análisis de involucrados en el marco lógico + ejemplo detallado: www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2020 - 2024*. San Salvador: Ministerio de Economía de El Salvador.
- Datosmacro.com. (30 de Noviembre de 2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de Expansión/Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/idh/el-salvador>
- Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador. (15 de Junio de 2020). *Centro de Diseño y Desarrollo del Calzado*. Obtenido de Ministerio de Economía de El Salvador: <http://dica.minec.gob.sv/publicaciones/912-2017-09-04-22-43-01.html>
- Dubs de Moya, R. (diciembre de 2002). Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. (U. P. Experimental, Ed.) *El Proyecto Factible: una modalidad de investigación*. Recuperado el 5 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Facultad de Economía, Universidad de El Salvador. (11 de Agosto de 2020). *La economía de El Salvador ante el COVID-19*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas: <http://www.fce.ues.edu.sv/blog/noticias/post/la-economia-de-el-salvador-ante-el-covid-19-analisis-comparativo-de-condiciones-previas-efectos-e-impactos-esperados-y-politicas-economicas-recomendadas/default>
- Gobierno de El Salvador. (2011). *Política nacional de innovación, ciencia y tecnología*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.

- Gobierno de El Salvador. (2014). *Política nacional de emprendimiento*. San Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Ministerio de Economía.
- Gobierno de El Salvador. (2019). *Plan Cuscatlán_Economía*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.
- Gobierno de El Salvador. (2020). *Fintech*. Obtenido de Presidencia de la República de El Salvador: <https://www.presidencia.gob.sv/fintech/>
- Gobierno de El Salvador. (15 de Julio de 2020). *Firempresa*. Obtenido de Firempresa: <https://www.firempresa.gob.sv/>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Juan Novoa, Universidad Luterana Salvadoreña. (14 de mayo de 2020). *El impacto del COVID-19 en la economía de El Salvador*. Obtenido de <http://curc.uls.edu.sv/pagina1.php?id=205#>
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2010). *Perfil del Calzado*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de Perfil del Calzado: <http://dica.minec.gob.sv/attachments/article/825/Perfil%20Sectorial%20de%20Calzado%20Dic%20%202015.pdf>
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2011). *Política nacional de innovación, ciencia y tecnología*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.
- Ministerio de Economía de El Salvador. (20 de mayo de 2014). *Ley de fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Obtenido de CONAMYPE: <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2014). *Política nacional de emprendimiento*. San Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Ministerio de Economía.
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2014). *Política Nacional de para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. San Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa.

- Ministerio de Economía de El Salvador. (s.f.). *Dirección de Innovación y Calidad*. Obtenido de Ministerio de Economía de El Salvador: <http://dica.minec.gob.sv/linknoticias/882-ministerio-de-economia-apoya-lanzamiento-de-camara-de-la-industria-del-calzado-y-afines-de-el-salvador-calzaes.html>
- Molina, C. A. (2015). *PYMES: Competitividad, dolarización y Financiamiento*. Universidad Francisco Gavidia. San Salvador: UFG Editores. Recuperado el junio de 2020, de https://www.ufg.edu.sv/doc/PYMES_competitividad.pdf
- Münch, L., & Ángeles, E. (1996). *Métodos y técnicas de investigación*. México D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Londres: Grupo Tragsa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Nueva Jersey: Deusto.
- Periódico Digital Dinero.com.sv. (29 de agosto de 2018). *Finanzas*. Obtenido de <https://www.dinero.com.sv/es/finanzas/el-salvador-comienza-proceso-para-regular-los-servicios-financieros-que-se-realizan-de-manera-virtual.html>
- Periódico Digital Dinero.com.sv. (29 de octubre de 2018). *Foro Pymes 2018: La tecnología es fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de empresas*. Obtenido de Foro Pymes 2018: La tecnología es fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de empresas: <https://www.dinero.com.sv/es/emprendimientos/foro-pymes-2018-la-tecnolog%C3%ADa-es-fundamental-para-la-sostenibilidad-y-crecimiento-de-empresas.html>
- Periodico Digital El Salvador. (05 de marzo de 2020). *Gasto de lo hogares Salvadoreños*. Obtenido de El Diario de Hoy: <https://www.elsalvador.com/eldiariodehoy/consumo-gasto-familiar-el-salvador/692846/2020/>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (I. Project Management Institute, Ed.) Recuperado el 28 de julio de 2020, de Guía de

los Fundamentos para la Dirección de Proyectos :
https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia_de_los_fundamentos_para_la_dirccion_de_proyectos-pmbok_5ta_edicion_espanol.pdf

Sampieri, H. R., Collado, F. C., & Pilar, B. L. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Urzainqui, Á. M. (2020). *Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS*. Obtenido de Su gestión: http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/modelo_negocio

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: PEARSON EDUCATION.

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Modelo de Negocios basado en el modelo CANVAS

MODELO CANVAS		ZAPATERIA HESED		
<u>Socios Claves</u> --Equipo humano miembros de Zapateria HeseD. --Propietarios de Zapateria HeseD	<u>Actividades Claves</u> --Fabricar el calzado con la mejor calidad para satisfacer los gustos de sus clientes. --Generar confianza antes, durante y despues de la compra del producto. --Realizar las entregas de forma oportuna a los clientes. -- Superar las expectativas de los clientes.	<u>Propuesta de Valor</u> Los clientes al momento de conocer el producto se encuentran con estilos exclusivos, fabricados con materiales importados de buena calidad,mano de obra especializada y un precio accesible, lo que es primordial para la competitividad y diferenciacion de todas las empresas del sector calzado. Ademas, Zapateria HeseD, toma en cuenta la importancia de la contribucion con un mundo mejor y por eso usa materiales sinteticos y en sus empaques fabricados con maerial reciclado.	<u>Relación con el Cliente</u> Zapateria HeseD desarrolla lazos cercanos con los clientes ya que cuenta con una tienda donde puede atenderlos de forma personalizada. Por medio de las diferentes redes sociales se dan respuestas efectivas a las exigencias y necesidades de los clientes	<u>Segmento de Clientes</u> Mujeres entre la edad de 17 a 35 años con gusto por el calzado con estilo asiatico elaborado de forma artesanal
	<u>Recursos Claves</u> --Zapateros artesanales con experincia. --Maquinaria para la elaboracion oportuna de los productos. --Conocimiento de nuevas culturas que influyen en los gustos de sus clientes potenciales. --Actitud positiva, proactiva y creativa.		<u>Canales</u> Envios del producto al consumidor fianal via servicio subcontratado de encomiendas. Envíos al interior del país por medio de Correos de El Salvador y empresas de envío de encomiendam como ABM y AeroMall. Envíos fuera del país por medio de la empresa de carrier DHL.	
<u>Estructura de Costes</u> -- Se establece un nuevo sistema de que facilita la obtencion del costo del producto, basado en una hoja parametrizada y automatizada de Microsoft Excel. -- Los costos son divididos en; Costo del proceso: incluye la mano de obra directa e indirecta, costos directos e indirectos, depreciación, entre otros. Costo de Materiales: Incluye todos los materiales que se utilizan para la fabricacion del calzado. -- Se tiene un costo promedio mensual de \$2,450.00; entre costo del Proceso y Costo de Materiales; estos corresponden al 74.69% de las ventas mensuales. -- Se estiman para el año 2021 costos promedios mensuales de \$2,384.41; una reducción del 2.68% con respecto al año 2020.		<u>Fuentes de Ingreso</u> -- La principal y única fuente de ingresos es la venta del calzado producido al consumidor final. -- En promedio las ventas mensuales oscilan los \$3,280.00. -- Se proyectan para el año 2021 ventas mensuales de \$3,345.20; lo que significa un aumento del 2% con respecto al presente año 2020.		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Historia y situación actual de la Zapatería “Hesed” -Guía de entrevista

1. Información general	
Objetivo: conocer a través de fuentes primarias la historia y situación actual de la Zapatería “Hesed” (ventas, objetivos, clima organizacional, entre otros).	
Entrevistada:	Lic. Erika Monterroza (propietaria de la Zapatería “Hesed”).
Entrevistadores:	Ing. Edwin Ernesto Elías Rodríguez. Lic. William Alfredo Gutiérrez Aguilera.
Lugar:	Metrocentro, Santa Ana, El Salvador.
Fecha	01-dic-2019
Hora:	03:00 p.m.
2. Sección de preguntas	
Historia	¿Cómo inicia “Hesed”?
	¿Cuál ha sido la trayectoria a través de los años?
Objetivos	¿Están declarados los objetivos del negocio? ¿Cuáles son?
Misión y visión	¿Está declarada la misión y visión? ¿Cuáles son?
Estructura organizativa	¿Cuál es la estructura organizativa?
Líneas de negocios	¿Cuáles son los tipos de productos que actualmente se comercializan?
	¿Cuál es la capacidad de producción?
	¿Cuáles han sido las ventas en los últimos años?
	¿Dónde están ubicados sus clientes? Santa Ana, El Salvador, Exterior.
	¿Cómo son los canales de ventas?
	¿Cómo funciona el sistema de envíos?
Cultura organizacional	¿Están declarados los valores empresariales?
	¿Cómo se motiva a los empleados?
	¿Qué actividades se hacen para mantener el clima organizacional?
Aspectos de marketing	¿Cuáles con los medios que se utilizan para promocionar los productos? Ferias, redes sociales, anuncios en radio.

Aspectos de marketing	¿Cómo sabe que productos nuevos fabricar?
Análisis financiero	¿Puede proporcionar información sobre estados financieros? Balance General, Estado de Resultados.
Fortalezas y debilidades	¿Cuáles son las principales fortalezas del negocio?
	¿Cuáles son las oportunidades?
	¿Cuáles son las debilidades?
	¿Cuáles son las principales amenazas?
Revisión del ambiente externo	<i>Posibles participantes:</i> ¿Cómo logra diferenciar sus productos de los de sus competidores?
	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cómo logra mejores precios?
	<i>Poder de negociación de los compradores</i> ¿Los compradores buscan logran negociar precios?
	<i>Otros grupos de interés</i> ¿Qué actividades adicionales hace para tener un impacto social?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Guía de entrevista para el laboratorio del calzado

1. Información general	
Objetivo: conocer el funcionamiento y beneficios del Laboratorio del Calzado ubicado en la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES).	
Entrevistada:	Ing. Yaneth Góchez (directora del Laboratorio del Calzado).
Entrevistadores:	Ing. Edwin Elías Lic. William Gutiérrez.
Lugar:	Videoconferencia vía Zoom.
Fecha	28-nov-2020
Hora:	09:30 a.m.

2. Sección de preguntas

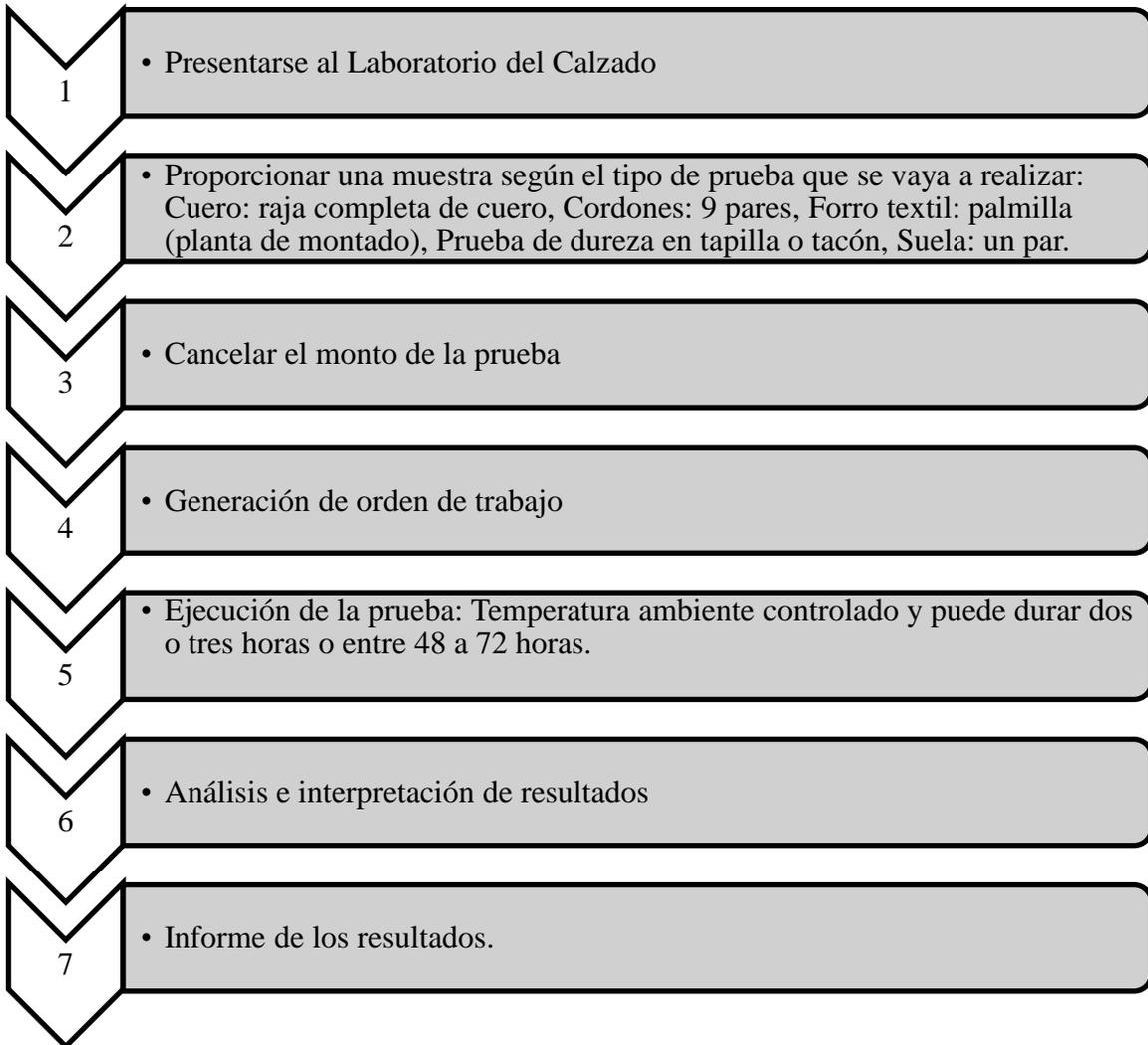
<p>1- ¿Cuáles son los inicios del Laboratorio del Calzado?</p> <p><i>Conocer los antecedentes del laboratorio del calzado.</i></p> <p>El laboratorio nace del proyecto denominado: “<i>Desarrollo de una propuesta de estándar de calidad para la línea de calzado escolar</i>”, el cual inicia en agosto 2,017 y finaliza en febrero 2,019.</p> <p>El proyecto fue financiado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • United States Agency for International Development (USAID). • Dirección de Innovación y Calidad del Ministerio de Economía de El Salvador (DICA). • Cámara de la Industria del Calzado y afines de El Salvador (CALZAES) <p>Y ejecutado por la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) (entidad ejecutora).</p> <p>Etapas del proyecto:</p>	
Etapa	Contenido de cada etapa
Primera	Diagnóstico de la calidad de las MyPYMES de El Salvador (muestra).
Segunda	Diseño de propuesta de normativa de calidad, basado en las normas Peruana, Española y Colombiana.
Tercera	Propuesta de estándares y creación del Laboratorio de Calzado (ubicada en UNICAES). Para la creación del laboratorio se obtuvieron capacitaciones en el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) en Lima, Perú.

Cuarta	Divulgación de resultados
<p>2- ¿Cuál es el objetivo del laboratorio?</p> <p><i>Saber el impacto empresarial y social que se pretende con el laboratorio.</i></p> <p>Apoyo a proveedores, fabricantes, población y el Estado, con el fin de garantizar la calidad de los materiales, componentes y productos terminados.</p>	
<p>3- ¿Qué tipo de pruebas se realizan en el laboratorio?</p> <p><i>Conocer si son pruebas a materiales, producto terminado, destructivas, no destructivas, entre otros.</i></p> <p>Las pruebas que se realizan en el laboratorio son pruebas físicas y todas son destructivas. Se realizan a: cuero, forro textil, cordones, suela, palmilla (planta de montado).</p>	
<p>4- ¿Cuál es la normativa aplicada en las pruebas del laboratorio?</p> <p><i>Saber cuáles son las normas aplicadas, si son nacionales o internacionales.</i></p> <p>NTS 61.111.01:18 Calzado. Calzado escolar. Especificaciones técnicas y métodos de ensayo, establece las especificaciones de calidad para el calzado escolar (materia prima, componentes y el producto terminado)</p> <p>El Comité Técnico para la creación de la norma fue generado en el Laboratorio del Calzado y la norma es una adopción de la estándar de España.</p>	

5- ¿Cuál es el procedimiento de las pruebas más frecuentes?

Conocer la forma en que se realizan las pruebas.

Procedimiento básico para realizar pruebas.



6- ¿Que requisitos se deben cumplir para acceder a los servicios del laboratorio?

Saber que requisitos deben cumplir los sujetos que deseen adquirir los servicios.



7- ¿Qué costo tiene la realización de pruebas?

Conocer si la prueba es gratuita o si tiene costos diferenciados por prueba.

Tipo de prueba	Precio sin IVA
Resistencia flexión en cuero	\$21.00
Resistencia abrasión en forro	\$26.70
Solides del color al frote en cuero (seco)	\$19.47
Solides del color al frote en cuero (húmedo)	\$19.61
Resistencia Abrasión en cordones	\$20.37
Análisis de absorción y eliminación de agua en planta de montada	\$26.04
Determinación de dureza en tapilla o tacón	\$12.53

8- ¿Qué proyectos se han apoyado o se pretende apoyar con el laboratorio?

Saber el impacto actual que ha tenido o que pretende tener el laboratorio.

Apoyo en:

- Talleres en CONAMYPE Santa Ana (2),
- CONAMYPE Ilobasco (1).

Y actualmente se está llevando a cabo una investigación de Lean Manufacturing para la industria del Calzado.

La visión que se tiene con el Laboratorio del Calzado es la creación de un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico Empresarial (CIDTE) para el calzado, que incluiría las áreas:

- Analítica (Laboratorio del Calzado que está a un 60% ya que faltan áreas de análisis químico y área física).
- Diseño y patronaje.
- Investigación y desarrollo.
- Capacitación y certificación de competencias.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Inscripción de la empresa ante el Ministerio de Hacienda

 REPUBLICA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS		F-210 v3 NUMERO DE FOLIO
		10 5
01	NIT	02 NRC
TRAMITE		
REGISTRO	INSCRIPCION	REPOSICION
MODIFICACION	TERMINO	RESTITUCION
SECCION A MODIFICAR		
A	B	C
D	E	F
G	H	I
A. IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE PERSONA NATURAL PERSONA JURIDICA (COMPLETAR UNICAMENTE SI ES PERSONA JURIDICA)		
22	PRIMER APELLIDO	DENOMINACION O RAZON SOCIAL
23	SEGUNDO APELLIDO O DE CASADA	ABREVIATURA DE LA SOCIEDAD
24	NOMBRES	NOMBRE COMERCIAL
27	NOMBRE COMERCIAL DEL NEGOCIO	CAPITAL O PATRIMONIO (SOLO PERSONA JURIDICA)\$
29	PROFESION U OFICIO	DOMICILIADA SI NO
B. DATOS SEGUN DOCUMENTO DE IDENTIDAD PERSONA NATURAL PERSONA JURIDICA		
31	FECHA DE NACIMIENTO	No. DUI/ PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)
35	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	MUNICIPIO DE NACIMIENTO
37	DEPARTAMENTO DE NACIMIENTO	PAIS DE NACIMIENTO
C. DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACION		
41	CALLE / AVENIDA	NUMERO
45	COLONIA / BARRIO	CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)
47	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
D. DIRECCION DE CASA MATRIZ		
52	CALLE/AVENIDA	NUMERO
56	COLONIA / BARRIO	CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)
58	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
E. ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONTRIBUYENTE (CONSULTAR LISTADO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS)		
63	PRIMARIA	CODIGO DGII
65	SECUNDARIA	
67	TERCIARIA	
F. IDENTIFICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO		
69	CALIDAD EN QUE ACTUA REPRESENTANTE LEGAL <input type="checkbox"/> APODERADO <input type="checkbox"/>	NIT
71	APELLIDO(S) Y NOMBRE(S)	
72	No. ESCRITURA DE CONSTITUCION	No. CREDENCIAL
73	No. DUI/ PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)	No. PODER
74	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	
G. IDENTIFICACION DEL APODERADO		
76	NIT	
77	APELLIDO(S) Y NOMBRE(S)	
78	No. DOCUMENTO QUE LO ACREDITA (No. DE PODER)	
79	No. DUI / PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)	
80	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION	
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN EL PRESENTE INFORME SON EXPRESION FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LAS RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTES.		
NOMBRE Y FIRMA DEL CONTRIBUYENTE, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO		OFICINA RECEPTORA CODIGO DGII FECHA DE RECEPCION DIA MES AÑO
		FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR AUTORIZADO

La dirección para recibir notificaciones para efectos tributarios será el indicado en este formulario conforme el Art. 90 del Código Tributario.

FORMULARIOS STANDARD, S.A. DE C.V. 37 AV. NITE No. 114, SAN SALVADOR, P.B. 2250-7629 FAX 2259-6485

Fuente: Ministerio de Hacienda.

Anexo 5: Formulario de inscripción ante la Alcaldía Municipal de Santa Ana

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ANA Departamento de Catastro de Empresas Punto de Atención Empresarial (PAE) Formulario de trámites empresariales	No de Código: <input style="width: 100%;" type="text"/>
DATOS GENERALES		
Nombre de la Empresa o Razón Social <input style="width: 80%;" type="text"/>		Denominación comercial <input style="width: 80%;" type="text"/>
Dirección donde funciona el negocio <input style="width: 100%;" type="text"/>		
N.I.T. de empresa <input style="width: 25%;" type="text"/>	Teléfono <input style="width: 25%;" type="text"/>	Fax <input style="width: 25%;" type="text"/>
Tipo (s) de actividad (es) económica (s) que desarrolla <input style="width: 80%;" type="text"/>		Propietario del inmueble donde funciona el negocio <input style="width: 80%;" type="text"/>
Datos de: Representante legal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/> Propietario <input type="checkbox"/>		
Primer Apellido <input style="width: 30%;" type="text"/>	Segundo Apellido <input style="width: 30%;" type="text"/>	Nombres <input style="width: 30%;" type="text"/>
Dirección Particular <input style="width: 100%;" type="text"/>		
DUI <input style="width: 15%;" type="text"/>	NIT <input style="width: 25%;" type="text"/>	Telefono-Fax <input style="width: 15%;" type="text"/>
Dirección para notificaciones: <input style="width: 80%;" type="text"/>		Correo electronico <input style="width: 80%;" type="text"/>
Telefono-Fax <input style="width: 15%;" type="text"/>	Correo electronico <input style="width: 80%;" type="text"/>	
APERTURA DE NEGOCIOS		
Inicio de operaciones en municipio		Activo inicial para inscripción
Día <input style="width: 10%;" type="text"/>	Mes <input style="width: 10%;" type="text"/>	Año <input style="width: 10%;" type="text"/>
\$ <input style="width: 80%;" type="text"/>		
CAMBIO DE DOMICILIO DEL NEGOCIO		
Dirección actual del negocio <input style="width: 100%;" type="text"/>		
Código del inmueble <input style="width: 15%;" type="text"/>	Telefono nuevo <input style="width: 15%;" type="text"/>	Propietario del inmueble <input style="width: 40%;" type="text"/>
Fecha del cambio		
Día <input style="width: 10%;" type="text"/>	Mes <input style="width: 10%;" type="text"/>	Año <input style="width: 10%;" type="text"/>
CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL		
Nueva razón social <input style="width: 100%;" type="text"/>		
CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE NEGOCIO		
Nuevo nombre del negocio <input style="width: 80%;" type="text"/>		Fecha del cambio
Día <input style="width: 10%;" type="text"/>		Mes <input style="width: 10%;" type="text"/>
Año <input style="width: 10%;" type="text"/>		
CIERRE DE NEGOCIO		
Fecha de cierre de operaciones en el municipio		
Día <input style="width: 10%;" type="text"/>		Mes <input style="width: 10%;" type="text"/>
Año <input style="width: 10%;" type="text"/>		
LICENCIAS Y MATRÍCULAS		
Licencia <input type="checkbox"/>	Primera vez <input type="checkbox"/>	Bebidas alcohólicas <input type="checkbox"/>
Matricula <input type="checkbox"/>	Renovación <input type="checkbox"/>	Envasada <input type="checkbox"/>
Juegos permitidos <input type="checkbox"/>		Otros <input type="checkbox"/>
Fraccionada <input type="checkbox"/>		<input style="width: 80%;" type="text"/>
USO DE SUELO		
Cantidad de Vallas publicitarias <input style="width: 10%;" type="text"/>	Cantidad de postes <input style="width: 10%;" type="text"/>	Cantidad de torres <input style="width: 10%;" type="text"/>
Cantidad Muebles publicitarios (mupi) <input style="width: 10%;" type="text"/>	Cantidad de publicidad en bancas <input style="width: 10%;" type="text"/>	Cantidad de antenas <input style="width: 10%;" type="text"/>
DECLARACIÓN JURADA DE LOS DATOS DEL FORMULARIO		
Declaro bajo juramento que la información contenida en el presente formulario y anexos, corresponde absolutamente a la realidad y que se adecúa a las exigencias de la normativa municipal. Manifiesto mi pleno conocimiento que el Gobierno Municipal de Santa Ana en ejercicio de sus atribuciones y funciones de inspección, verificación y fiscalización otorgadas por el Código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal, puede proceder a tomar las acciones legales pertinentes si constatare falsedad en lo declarado, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente para afrontar las acciones que la Ley dispone.		
Nombre y firma del propietario, representante legal o apoderado (Sello si posee)		Fecha de recepción (para uso de la municipalidad)
<input style="width: 80%;" type="text"/>		Día <input style="width: 10%;" type="text"/>
		Mes <input style="width: 10%;" type="text"/>
		Año <input style="width: 10%;" type="text"/>

Fuente: Alcaldía Municipal de Santa Ana.

Anexo 6: Formulario inscripción ISSS

AVISO DE INSCRIPCIÓN DE PATRONO					1. No. Patronal	
2. Nombre del Patrono (Razón Social si se trata de persona jurídica):						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres		
Apellido del Esposo						
3. Dirección del Patrono (Particular u Oficina):					Teléfono: _____	
					Fax: _____	
					Celular: _____	
Departamento						
Municipio		Colonia		Calle		
Número de Casa						
4. Documento de Identidad Personal						
DUI No. _____		NIT _____		Correo Electrónico: _____		
Carné de Residente No. _____			Pasaporte No. _____			
5. Nombre Comercial del Centro de Trabajo						
6. Dirección del Centro de Trabajo					Teléfono: _____	
					Fax: _____	
					Celular: _____	
Departamento		Municipio		Colonia		
Calle		Número de Casa				
7. Actividad Principal de la Empresa			8. Cantidad de Trabajadores		9. Monto Estimado de Salario	
10. Fecha Sujeción al Régimen						
Día		Mes		Año		
11. Lugar y Fecha de Solicitud			12. Firma y Sello del Patrono			
Departamento		Municipio		Día Mes Año		
PARA USO EXCLUSIVO DEL ISSS						
fecha de inscripción		Cód. Sector Empresa	Cód. Dirección Patrono	Cód. Direc. Ctro. de Trab.	Cód. Actividad Económica	Cód. Centro de Atención
Día Mes Año						
C. SAFISSS 130101015						
13. Sociedad de Derecho						
Inscrita con Fecha _____ Bajo el No. _____ del Libro: _____ de Fs. _____ a Fs. _____						
14. Persona Jurídica						
Nombre de los Socios		Firma		Tipo de Documento de Identidad	Número de Documento de Identidad	
15. Representante Legal						
Nombre			Firma		No. de Documento de Identidad Personal	
16. Dirección del Representante Legal						
Departamento		Municipio		Colonia		
Calle		Número de Casa				
PARA USO EXCLUSIVO DEL ISSS						
Observaciones: _____						
Documentos anexos _____						
PARA USO DEPARTAMENTO DE INSPECCION						
Empleado Responsable			Vo. Bo. del Supervisor			
Revisión		Localización		Codificación	Digitación	Control de Calidad

Fuente: Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Anexo 7: Formulario inscripción ISSS

FORMULARIO PARA EL REGISTRO DE EMPLEADORES AL SEPP			
			
Lugar y fecha de la solicitud: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR			
Tipo de persona:		Tipo de empleador:	
<input type="checkbox"/> Natural <input type="checkbox"/> Jurídica		<input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado	
NIT: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Número patronal del ISSS: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Nombre: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Razón Social: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Nombre Comercial: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Dirección: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Departamento: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Municipio: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
País de origen del empleador: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Actividad económica: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Teléfono: <input style="width: 25%;" type="text"/> - <input style="width: 25%;" type="text"/> - <input style="width: 25%;" type="text"/> - <input style="width: 25%;" type="text"/>			
Fax: <input style="width: 25%;" type="text"/> - <input style="width: 25%;" type="text"/>			
Correo electrónico: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Nombre del Representante Legal: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Nombre del contacto en la empresa: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Correo electrónico del contacto: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
Favor completar todos los campos del formulario, con letra de imprenta.			
DOCUMENTOS REQUERIDOS A EMPLEADORES: Fotocopia de NIT del empleador Fotocopia de la tarjeta patronal del ISSS Fotocopia de la tarjeta del IVA (si aplica) Fotocopia de DUI del representante del empleador	_____ Nombre y firma Representante Legal o Apoderado con facultad de representación		
	Sello de la empresa		

Fuente: AFP Confía.

Anexo 8: Formulario inscripción Ministerio de Trabajo



**DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN DE TRABAJO
INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE PERSONA JURÍDICA**



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y PREVISIÓN
SOCIAL

RG-VL-DI-DIC-18

Señor
Director General de Inspección de Trabajo
Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Presente

(INFORMACIÓN PERSONAL DE REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO)

Yo, _____, con Documento de Identidad _____ y NIT _____ en mi calidad de _____, de la Sociedad denominada _____, que se puede abreviar _____ del domicilio de _____ la cuál fue constituida por Escritura Pública otorgada en la Ciudad de _____ a las _____ horas y _____ minutos del día _____ del mes de _____ del año _____ con giro o actividad económica principal _____

(INFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD)

Inscrita bajo el Número _____ de Folios _____ al _____ del Libro Número _____ del Registro de Sociedades, con fecha de Inscripción _____; y con Credencial de Representante Legal inscrita bajo el Número _____ del Libro _____ del Registro de Sociedades de Folios _____ al _____ y con fecha de inscripción _____ (En caso de no agregar Credencial, indicar número de cláusula en donde se designe al representante legal o administrador único) _____ NIT de la empresa _____ correo Electrónico _____
Nombre del Representante Legal: _____

Por este medio vengo a solicitarle a favor de mi representada por PRIMERA VEZ la inscripción del centro de trabajo en el Registro de Establecimientos, que para el efecto lleva la Dirección General de Inspección de Trabajo para dar cumplimiento a lo que establece el Art. 55 de la Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social y para ello proporcione la siguiente información:

(OTROS DATOS DE LA SOCIEDAD)

Dirección del Centro de Trabajo: _____
Teléfono: _____
(Si posee establecimientos o sucursales adjuntar en documento aparte direcciones, teléfonos, correos electrónicos y responsables de cada establecimiento, en este caso anotar en este espacio la dirección de la casa matriz)
Si posee Trabajadores(as) a domicilio adjuntar un libro autorizado por la Dependencia correspondiente de la Dirección General de Inspección de Trabajo, que deberá contener la siguiente información : 1*) El nombre y apellido de sus trabajadores(as) y la dirección del lugar donde viven. 2*) La cantidad y naturaleza de la obra u obras encomendadas. 3*) La cantidad, calidad y precio de las materias primas que suministra. 4*) La fecha de entrega de materia prima a cada trabajador(a) y la fecha en que éstos(as) deben devolver los respectivos artículos ya elaborados; y 5*) El monto del salario. (Art. 72 del Código de Trabajo)
Según Balance al: _____ Presentado al Número _____ con un activo de [letras y números] _____

(INFORMACIÓN INDISPENSABLE)

La designación de la persona que representará al Titular de la Empresa y establecimiento _____ (Esta persona deberá ser diferente al Representante Legal de la Persona Jurídica; ser persona nacional y adjuntar fotocopia de Documento Único de Identidad).

San Salvador, a los _____ días del mes de _____ de _____

f. _____

Sello

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Anexo 9: Propuesta de Modelo de Negocios basado en el modelo CANVAS

MODELO CANVAS		ZAPATERIA HESED		
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
<p>--Equipo humano miembros de Zapateria Hased.</p> <p>--Propietarios de Zapateria Hased</p>	<p>--Fabricar el calzado con la mejor calidad para satisfacer los gustos de sus clientes.</p> <p>--Generar confianza antes, durante y después de la compra del producto.</p> <p>--Realizar las entregas de forma oportuna a los clientes.</p> <p>-- Superar las expectativas de los clientes.</p>	<p>Los clientes al momento de conocer el producto se encuentran con estilos exclusivos, fabricados con materiales importados de buena calidad, mano de obra especializada y un precio accesible, lo que es primordial para la competitividad y diferenciación de todas las empresas del sector calzado. Además, Zapateria Hased, toma en cuenta la importancia de la contribución con un mundo mejor y por eso usa materiales sintéticos y en sus empaques fabricados con material reciclado.</p>	<p>Zapateria Hased desarrolla lazos cercanos con los clientes ya que cuenta con una tienda donde puede atenderlos de forma personalizada.</p> <p>Por medio de las diferentes redes sociales se dan respuestas efectivas a las exigencias y necesidades de los clientes</p>	<p>Mujeres entre la edad de 17 a 35 años con gusto por el calzado con estilo asiático elaborado de forma artesanal</p>
	<p>Recursos Claves</p> <p>--Zapateros artesanales con experiencia.</p> <p>--Maquinaria para la elaboración oportuna de los productos.</p> <p>--Conocimiento de nuevas culturas que influyen en los gustos de sus clientes potenciales.</p> <p>--Actitud positiva, proactiva y creativa.</p>		<p>Canales</p> <p>Envíos del producto al consumidor final vía servicio subcontratado de encomiendas.</p> <p>Envíos al interior del país por medio de Correos de El Salvador y empresas de envío de encomienda como ABM y AeroMall.</p> <p>Envío fuera del país por medio de la empresa de carrier DHL.</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <p>-- Se establece un nuevo sistema de que facilita la obtención del costo del producto, basado en una hoja parametrizada y automatizada de Microsoft Excel</p> <p>-- Los costos son divididos en: Costo del proceso: incluye la mano de obra directa e indirecta, costos directos e indirectos, depreciación, entre otros. Costo de Materiales: Incluye todos los materiales que se utilizan para la fabricación del calzado.</p> <p>-- Se tiene un costo promedio mensual de \$2,450.00; entre costo del Proceso y Costo de Materiales; estos corresponden al 74.69% de las ventas mensuales.</p> <p>-- Se estiman para el año 2021 costos promedios mensuales de \$2,384.41; una reducción del 2.68% con respecto al año 2020.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>-- La principal y única fuente de ingresos es la venta del calzado producido al consumidor final.</p> <p>-- En promedio las ventas mensuales oscilan los \$3,280.00.</p> <p>-- Se proyectan para el año 2021 ventas mensuales de \$3,345.20; lo que significa un aumento del 2% con respecto al presente año 2020.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Levantamiento de inventario de la Zapatería "Hesed"

Zapatería "Hesed" Levantamiento de inventario

Ejecutado por: David Fuentes

Fecha: 26 de noviembre de 2020

N°	Familia del producto	Característica 1	Característica 2	Unidad	Cantidad (en físico)	C. U.	Total
1	Suelas	Air	Negro	Par	0	\$ 2.00	\$ -
2	Suelas	Regina	Negro	Par	30	\$ 2.30	\$ 69.00
3	Suelas	Hummer	Negro	Par	0	\$ 2.75	\$ -
4	Suelas	Angela	Piso blanco	Par	0	\$ 3.00	\$ -
5	Suelas	3238	Negro	Par	0	\$ 3.50	\$ -
6	Suelas	3264	Negro	Par	0	\$ 3.50	\$ -
7	Suelas	2019	Blanco con injerto	Par	28	\$ 3.50	\$ 98.00
8	Suelas	Anita	Negro	Par	260	\$ 3.50	\$ 910.00
9	Suelas	3254	Blanco	Par	0	\$ 3.60	\$ -
10	Suelas	3238	Blanco	Par	0	\$ 3.65	\$ -
11	Suelas	3244	Negro	Par	0	\$ 3.75	\$ -
12	Suelas	Regina	BCA negro/dorado	Par	60	\$ 2.95	\$ 177.00
13	Suelas	3230	Negro	Par	0	\$ 4.00	\$ -
14	Suelas	Suela Tess	Forrar	Par	0	\$ 4.25	\$ -
15	Suelas	3249	Negro/cremino	Par	0	\$ 4.75	\$ -
16	Suelas	Sally	Negro	Par	0	\$ 1.90	\$ -
17	Sintéticos	Charol negro		Yarda	1	\$ 4.50	\$ 4.50
18	Sintéticos	Charol blanco		Yarda	1	\$ 4.00	\$ 4.00
19	Sintéticos	Charol vino		Yarda	1	\$ 6.00	\$ 6.00
20	Sintéticos	Cuerina negra 524		Yarda	5	\$ 5.50	\$ 27.50

Levantamiento de inventario (continuación)

N°	Familia del producto	Característica 1	Característica 2	Unidad	Cantidad (en físico)	C. U.	Total
21	Sintéticos	Cuerina rosada 710		Yarda	1	\$ 6.50	\$ 6.50
22	Sintéticos	Cuerina vino		Yarda	1	\$ 9.00	\$ 9.00
23	Sintéticos	Durazno negro		Yarda	1	\$ 4.00	\$ 4.00
24	Sintéticos	Durazno rojo		Yarda	1	\$ 4.00	\$ 4.00
25	Sintéticos	Durazno beige		Yarda	1	\$ 3.95	\$ 3.95
26	Sintéticos	Durazno café oscuro		Yarda	1	\$ 3.50	\$ 3.50
27	Sintéticos	Charol cuadros 706		Yarda	1	\$ 3.75	\$ 3.75
28	Sintéticos	Azteca		Yarda	1	\$ 10.00	\$ 10.00
29	Sintéticos	PU 383 negro		Yarda	1	\$ 3.35	\$ 3.35
30	Sintéticos	Astral negro		Yarda	10	\$ 6.50	\$ 65.00
31	Sintéticos	Toronto mosaico blanco		Yarda	15	\$ 7.50	\$ 112.50
32	Sintéticos	Cindy		Yarda	10	\$ 7.00	\$ 70.00
33	Sintéticos	Galaxy		Yarda	10	\$ 7.00	\$ 70.00
34	Sintéticos	Tornasol plata		Yarda	4	\$ 4.50	\$ 18.00
35	Sintéticos	Tornasol dorado		Yarda	4	\$ 4.50	\$ 18.00
36	Sintéticos	Tornasol rosa		Yarda	4	\$ 4.50	\$ 18.00
37	Sintéticos	Toronto rosa rich		Yarda	0	\$ 6.25	\$ -
38	Sintéticos	Toronto blanco		Yarda	20	\$ 6.75	\$ 135.00
39	Detalles	Hebillas pequeña 0769		Docena	1	\$ 1.50	\$ 1.50
40	Detalles	Hebillas mediana 0773		Docena	1	\$ 3.00	\$ 3.00

Levantamiento de inventario (continuación)

N°	Familia del producto	Característica 1	Característica 2	Unidad	Cantidad (en físico)	C. U.	Total
41	Detalles	Hebilla grande 0786		Docena	1	\$ 3.50	\$ 3.50
42	Detalles	Tachuelas		Millar	1	\$ 4.60	\$ 4.60
43	Detalles	Media luna		Gruesa	1	\$ 0.80	\$ 0.80
44	Detalles	Pasa cintas		Gruesa	1	\$ 2.20	\$ 2.20
45	Detalles	Elástico negro 1"		Yarda	1	\$ 0.50	\$ 0.50
46	Detalles	Remaches		Ciento	1	\$ 0.45	\$ 0.45
47	Detalles	Carrito cartera 1	Plata ext.	Unidad	50	\$ 0.10	\$ 5.00
48	Detalles	Carrito cartera 2	Blanco interno	Unidad	50	\$ 0.05	\$ 2.50
49	Detalles	Cadena zipper cartera 1	Negro ext.	Metro	15	\$ 0.38	\$ 5.70
50	Detalles	Cadena zipper cartera 2	Blanco interno	Metro	20	\$ 0.20	\$ 4.00
51	Detalles	Mosqueton		Docena	1	\$ 1.50	\$ 1.50
52	Forros, avíos y pegas	Pega blanca		Galón	1	\$ 11.00	\$ 11.00
53	Forros, avíos y pegas	Pega amarilla		Galón	1	\$ 9.00	\$ 9.00
54	Forros, avíos y pegas	Royalti		Pliego	3	\$ 1.60	\$ 4.80
55	Forros, avíos y pegas	Carton EVA		Pliego	10	\$ 3.30	\$ 33.00
56	Forros, avíos y pegas	Eva	3 mm	mm	1	\$ 2.00	\$ 2.00
57	Forros, avíos y pegas	Tricto negro		Yarda	5	\$ 2.50	\$ 12.50
58	Forros, avíos y pegas	Forro natural negro		Yarda	5	\$ 1.80	\$ 9.00
59	Forros, avíos y pegas	Forro interno cartera		Yarda	1	\$ 1.00	\$ 1.00
60	Empaque	Bolsa		Unidad	100	\$ 0.18	\$ 18.00
61	Empaque	Caja		Unidad	50	\$ 0.39	\$ 19.50
62	Empaque	Viñetas de marca		Unidad	50	\$ 0.25	\$ 12.50
63	Empaque	Papelería					\$ -
						Total	\$ 2,018.10

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Tabla de inspección normal: Muestreo Simple (MIL STD 105E)

Letra código para el tamaño de la muestra	Tamaño de la muestra <i>n</i>	Nivel de calidad aceptable (NCA o AQL), en porcentaje																										
		0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400			
		Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re	Ac Re			
A	2															01			12	23	34	56	78	1011	1415			
B	3															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
C	5															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122	3031	
D	8															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122	3031	4445
E	13															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122	3031	4445
F	20															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
G	32															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
H	50															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
J	80															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
K	125															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
L	200															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
M	315															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
N	500															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
P	800															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
Q	1250															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		
R	2000															01			12	23	34	56	78	1011	1415	2122		

Indicaciones: Si en la intersección del renglón (letra código) y de la columna (NCA) se encuentra una flecha en lugar de los números de aceptación (Ac) y de rechazo (Re), entonces siga la dirección de la flecha y use el primer plan que esté después de la flecha. Por ejemplo suponga que la letra código para un caso particular es H, por lo que el tamaño de muestra asociado a esta letra es $n = 50$, y si el NCA = 0.1%, entonces en la intersección correspondiente se encuentra una flecha con dirección hacia abajo; al seguirla, el primer plan que se encuentra es $Ac = 0$, $Re = 1$, y el tamaño de muestra a usar es $n = 125$.

Fuente: Calidad total y productividad (Gutiérrez, 2010).

Anexo 12: Propuesta para la distribución de mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA

ID	Estilo	Alistado	Ensuelado
1	Wolf	\$ 2.00	\$ 2.00
2	Bat	\$ 2.00	\$ 2.00
3	Raven	\$ 2.00	\$ 2.00
4	Owl	\$ 2.00	\$ 2.00
5	Moth	\$ 2.00	\$ 2.00
6	Cosmic	\$ 2.00	\$ 2.00
7	Starlight	\$ 2.00	\$ 2.00
8	Riot	\$ 2.00	\$ 2.00
9	Trouble	\$ 2.00	\$ 2.00
10	Sweetpea	\$ 2.00	\$ 2.00
11	Nocturne	\$ 2.00	\$ 2.00
12	Moth creeper	\$ 2.00	\$ 2.00
13	Nocturne creeper	\$ 2.00	\$ 2.00
14	Lolita	\$ 2.00	\$ 2.00
15	Lolita creeper	\$ 2.00	\$ 2.00
16	Skully	\$ 2.00	\$ 2.00
17	Chunky skully	\$ 2.00	\$ 2.00
18	New owl	\$ 2.00	\$ 2.00
19	Moth platforms	\$ 2.00	\$ 2.00
20	Sunbelt	\$ 2.00	\$ 2.00
21	Sakura	\$ 2.00	\$ 2.00
22	Fighter boots	\$ 3.00	\$ 2.00
23	Nightstar platforms	\$ 2.00	\$ 2.00
24	Werewolf	\$ 2.00	\$ 2.00
25	Savage	\$ 2.00	\$ 2.00
26	Honeybee	\$ 2.00	\$ 2.00
27	Moth texturizado creeper	\$ 2.00	\$ 2.00
28	Moth B&W	\$ 2.00	\$ 2.00
29	Moth galaxy creepers	\$ 2.00	\$ 2.00
30	Mad raven	\$ 2.00	\$ 2.00
31	Wild creepers	\$ 2.00	\$ 2.00
32	Yue	\$ 2.00	\$ 2.00
33	Thunder skater	\$ 3.00	\$ 2.00
35	Skully B&G	\$ 2.00	\$ 2.00
36	Moth rainbow platforms	\$ 2.00	\$ 2.00
37	Rebel	\$ 3.00	\$ 2.00
34	Luna artemis wallet	\$ 5.00	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Propuesta para la distribución de mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA

N°	Trabajador	Área de trabajo considerada	Salario total	%	Costo indirecto	Producción promedio (pares/mes)	Ensuelado
1	Erika Monterroza	Diseño y desarrollo	\$ 500.00	50%	\$ 250.00	80	\$ 3.13
2	David Fuentes	Control de la calidad	\$ 500.00	50%	\$ 250.00	80	\$ 3.13
3	Abuelo David Fuentes	Control de la calidad	\$ 100.00	100%	\$ 100.00	80	\$ 1.25
						Total	\$ 7.50

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Propuesta para la distribución de costos indirectos

Costos indirectos

N°	Insumo	Costo	Producción promedio (pares/mes)	Ensuelado
1	Agua	\$10.00	80	\$ 0.13
2	Energía eléctrica	\$10.00	80	\$ 0.13
3	Gas	\$12.00	80	\$ 0.15
4	Papel higiénico	\$ 5.00	80	\$ 0.06
5	Mantenimiento de maquinaria	\$20.00	80	\$ 0.25
6	Alquiler	\$75.00	80	\$ 0.94
7				
8				
9				
10				
			Total	\$ 1.65

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Propuesta para el análisis de depreciación

BIENES MUEBLES

N°	Activo	Cantidad	Costo unitario	Costo de adquisición	Año de adquisición	Años de depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual	Producción promedio (pares/mes)	Depreciación/par
1	Hornas									
	1.1 Mujer	36	\$ 20.00	\$ 720.00	2,018	2	\$ 360.00	\$ 30.00	80	\$ 0.38
	1.2 Hombre	6	\$ 20.00	\$ 120.00	2,020	2	\$ 60.00	\$ 5.00	80	\$ 0.06
2	Máquina remachadora	1	\$ 20.00	\$ 20.00	2,018	2	\$ 10.00	\$ 0.83	80	\$ 0.01
3	Cocina de gas	1	\$ 50.00	\$ 50.00	2,018	2	\$ 25.00	\$ 2.08	80	\$ 0.03
4	Cilindro de gas	1	\$ 25.00	\$ 25.00	2,018	2	\$ 12.50	\$ 1.04	80	\$ 0.01
4	Máquina de coser plana	1	\$750.00	\$ 750.00	2,018	2	\$ 375.00	\$ 31.25	80	\$ 0.39
5	Máquina de coser de codo	1	\$900.00	\$ 900.00	2,020	2	\$ 450.00	\$ 37.50	80	\$ 0.47
6										
7										
8										
9										
10										
			Total	\$ 2,585.00			\$ 1,292.50	\$ 107.71	80	\$ 1.35

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Propuesta para el registro de costo de suelas

SUELAS

ID	Estilo	Código de suela	Color	Unidad de medida	Unidades/ par	Precio/ unidad de media	Costo/par	Proveedor
1	Wolf	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
2	Bat	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
3	Raven	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
4	Owl	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
5	Moth	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
6	Cosmic	3244	Negro	Par	1	\$3.75	\$ 3.75	DIPOLSA
7	Starlight	2019	Blanco con injerto	Par	0.5	\$3.50	\$ 1.75	PELETERÍA BOLSILLO FELIZ
8	Riot	3254	Blanco	Par	1	\$3.60	\$ 3.60	DIPOLSA
9	Trouble	3249	Negro/cremino	Par	1	\$4.75	\$ 4.75	DIPOLSA
10	Sweetpea	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
11	Nocturne	Sally	Negro	Par	1	\$1.90	\$ 1.90	PELETERÍA MITCHEL
12	Moth creeper	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
13	Nocturne creeper	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
14	Lolita	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
15	Lolita creeper	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
16	Skully	Regina	Negro	Par	1	\$2.30	\$ 2.30	Peletería PITUTAS
17	Chunky skully	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
18	New owl	3249	Negro/cremino	Par	1	\$4.75	\$ 4.75	DIPOLSA
19	Moth platforms	2019	Blanco con injerto	Par	1.5	\$3.50	\$ 5.25	PELETERÍA BOLSILLO FELIZ
20	Sunbelt	Regina	Negro	Par	1	\$2.30	\$ 2.30	Peletería PITUTAS
21	Sakura	Angela	Piso blanco	Par	1	\$3.00	\$ 3.00	PELETERÍA MITCHEL
22	Fighter boots	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
23	Nightstar platforms	2019	Blanco con injerto	Par	1.5	\$3.50	\$ 5.25	PELETERÍA BOLSILLO FELIZ
24	Werewolf	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
25	Savage	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
26	Honeybee	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
27	Moth texturizado creeper	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
28	Moth B&W	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
29	Moth galaxy creepers	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
30	Mad raven	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
31	Wild creepers	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
32	Yue	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
33	Thunder skater	Air	Negro	Par	1	\$2.00	\$ 2.00	PELETERÍA MITCHEL
35	Skully B&G	Regina	Negro	Par	1	\$2.30	\$ 2.30	Peletería PITUTAS
36	Moth rainbow platforms	3238	Negro	Par	1	\$3.50	\$ 3.50	DIPOLSA
37	Rebel	3230	Negro	Par	1	\$4.00	\$ 4.00	DIPOLSA
34	Luna artemis wallet	0						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Propuesta para el registro de costo de sintéticos

SINTÉTICOS

ID	Estilo	Sintético 1	Costo sintético 1	Pares por yarda	Costo sintético 1 /par	Sintético 2	Costo sintético 2	Pares por yarda	Costo sintético 2 /par	Sintético 3	Costo sintético 3	Pares por yarda	Costo sintético 3 /par	Costo total sintéticos
1	Wolf	Cuerina negra 524	\$ 5.50	7	\$ 0.79	Tomasol plata	\$ 4.50	15	\$ 0.30					\$ 1.09
2	Bat	Charol negro	\$ 4.50	6	\$ 0.75									\$ 0.75
3	Raven	Cuerina negra 524	\$ 5.50	10	\$ 0.55	Charol negro	\$ 4.50	10	\$ 0.45					\$ 1.00
4	Owl	Charol negro	\$ 4.50	5	\$ 0.90									\$ 0.90
5	Moth	Durazno rojo	\$ 4.00	5	\$ 0.80									\$ 0.80
6	Cosmic	Cuerina rosada 710	\$ 6.50	6	\$ 1.08									\$ 1.08
7	Starlight	Toronto blanco	\$ 6.75	8	\$ 0.84									\$ 0.84
8	Riot	Cuerina rosada 710	\$ 6.50	5	\$ 1.30									\$ 1.30
9	Trouble	Charol negro	\$ 4.50	20	\$ 0.23				\$ 0.15					\$ 0.38
10	Sweetpea	Cindy	\$ 7.00	4	\$ 1.75									\$ 1.75
11	Nocturne	Cindy	\$ 7.00	4	\$ 1.75									\$ 1.75
12	Moth creeper	Cindy	\$ 7.00	5	\$ 1.40									\$ 1.40
13	Nocturne creeper	Cindy	\$ 7.00	4	\$ 1.75									\$ 1.75
14	Lolita	Charol negro	\$ 4.50	4	\$ 1.13									\$ 1.13
15	Lolita creeper	Durazno negro	\$ 4.00	4	\$ 1.00									\$ 1.00
16	Skully	Astral negro	\$ 6.50	6	\$ 1.08	Charol negro	\$ 4.50	25	\$ 0.18					\$ 1.26
17	Chunky skully	Cuerina negra 524	\$ 5.50	5	\$ 1.10	Astral negro	\$ 6.50	25	\$ 0.26					\$ 1.36
18	New owl	Charol vino	\$ 6.00	6	\$ 1.00									\$ 1.00
19	Moth platforms	Toronto blanco	\$ 6.75	4	\$ 1.69									\$ 1.69
20	Sunbelt	Charol negro	\$ 4.50	7	\$ 0.64									\$ 0.64
21	Sakura	Cindy	\$ 7.00	6	\$ 1.17									\$ 1.17
22	Fighter boots	Charol cuadros 706	\$ 3.75	20	\$ 0.19	Cuerina negra 524	\$ 5.50	4	\$ 1.38					\$ 1.56
23	Nightstar platforms	Charol negro	\$ 4.50	5	\$ 0.90									\$ 0.90
24	Werewolf	Cuerina negra 524	\$ 5.50	5	\$ 1.10									\$ 1.10
25	Savage	Cuerina negra 524	\$ 5.50	8	\$ 0.69	Charol negro	\$ 4.50	12	\$ 0.38					\$ 1.06
26	Honeybee	Cindy	\$ 7.00	7	\$ 1.00									\$ 1.00
27	Moth texturizado creeper	Cuerina negra 524	\$ 5.50	6	\$ 0.92	Charol cuadros 706	\$ 3.75	20	\$ 0.19					\$ 1.10
28	Moth B&W	Durazno negro	\$ 4.00	6	\$ 0.67	Tomasol plata	\$ 4.50	20	\$ 0.23					\$ 0.89
29	Moth galaxy creepers	Galaxy	\$ 7.00	5	\$ 1.40	Cuerina negra 524	\$ 5.50	100	\$ 0.06					\$ 1.46
30	Mad raven	Charol vino	\$ 6.00	5	\$ 1.20									\$ 1.20
31	Wild creepers	Charol negro	\$ 4.50	6	\$ 0.75	Astral negro	\$ 6.50	15	\$ 0.43					\$ 1.18
32	Yue	Tomasol rosa	\$ 4.50	100	\$ 0.05	Durazno negro	\$ 4.00	10	\$ 0.40	Cuerina negra 524	\$ 5.50	10	\$ 0.55	\$ 1.00
33	Thunder skater	Azteca	\$ 10.00	5	\$ 2.00									\$ 2.00
35	Skully B&G	Durazno negro	\$ 4.00	6	\$ 0.67	Tomasol dorado	\$ 4.50	25	\$ 0.18	Charol negro	\$ 4.50	20	\$ 0.23	\$ 1.07
36	Moth rainbow platforms	Toronto blanco	\$ 6.75	4	\$ 1.69									\$ 1.69
37	Rebel	Cuerina vino	\$ 9.00	5	\$ 1.80									\$ 1.80
34	Luna artemis wallet	Tomasol dorado	\$ 4.50	100	\$ 0.05	Toronto mosaico blanco	\$ 7.50	5	\$ 1.50	Durazno negro	\$ 4.00	7	\$ 0.57	\$ 2.12

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Propuesta para el registro de costos de detalles

DETALLES																						
ID	Exito	Detalle 1	Costo detalle 1	Detalles por par	Costo detalle 1 /par	Detalle 2	Costo detalle 2	Detalles por par	Costo detalles 2 /par	Detalle 3	Costo detalle 3	Detalles por par	Costo detalle 3 /par	Detalle 4	Costo detalle 4	Detalles por par	Costo de talle 4 /par	Detalle 5	Costo de talle 5	Detalles por par	Costo de talle 5 /par	Costo total sintéticos
11	Wolf	Habilis grande 0786	\$ 0.29	2	\$ 0.58				\$ -				\$ -									\$ 0.58
2	Bat	Habilis pequeña 0769	\$ 0.13	2	\$ 0.25				\$ -				\$ -									\$ 0.25
3	Reven	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17	Ojetes	\$ 0.01	20	\$ 0.10				\$ -									\$ 0.27
14	Owl				\$ -				\$ -				\$ -									\$ -
5	Moth	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.19
6	Cosmic	Tachuela	\$ 0.00	34	\$ 0.16	Habilis pequeña 0769	\$ 0.13	2	\$ 0.25				\$ -									\$ 0.41
7	Starlight	Habilis grande 0786	\$ 0.29	2	\$ 0.58				\$ -				\$ -									\$ 0.58
8	Rat	Tachuela	\$ 0.00	18	\$ 0.08	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50				\$ -									\$ 0.58
9	Trouble	Habilis grande 0786	\$ 0.29	4	\$ 1.17	Remaches	\$ 0.00	8	\$ 0.04				\$ -									\$ 1.20
10	Swoosha	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17	Pasa cintas	\$ 0.02	28	\$ 0.43				\$ -									\$ 0.60
11	Nocturne	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17	Pasa cintas	\$ 0.02	28	\$ 0.43	Carrito cartera 1	\$ 0.10	2	\$ 0.20	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19					\$ 0.99
12	Moth creeper	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.19
13	Nocturne creeper	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17	Pasa cintas	\$ 0.02	28	\$ 0.43	Carrito cartera 1	\$ 0.10	2	\$ 0.20	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19					\$ 0.99
14	Lolla	Habilis pequeña 0769	\$ 0.13	6	\$ 0.75				\$ -				\$ -									\$ 0.75
15	Lolla creeper	Habilis pequeña 0769	\$ 0.13	10	\$ 1.25				\$ -				\$ -									\$ 1.25
16	Skully				\$ -				\$ -				\$ -									\$ -
17	Chanky skully				\$ -				\$ -				\$ -									\$ -
18	New owl				\$ -				\$ -				\$ -									\$ -
19	Moth platform	Pasa cintas	\$ 0.02	12	\$ 0.18	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.33
20	Starbel	Habilis grande 0786	\$ 0.29	2	\$ 0.58				\$ -				\$ -									\$ 0.58
21	Sakura	Habilis pequeña 0769	\$ 0.13	2	\$ 0.25				\$ -				\$ -									\$ 0.25
22	Fighter boots	Habilis grande 0786	\$ 0.29	4	\$ 1.17	Carrito cartera 1	\$ 0.10	2	\$ 0.20	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19									\$ 1.56
23	Nightstar platform	Elastico negro 1"	\$ 0.50	2	\$ 1.00	Medio lana	\$ 0.01	6	\$ 0.03	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50									\$ 1.53
24	Werewolf	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50				\$ -				\$ -									\$ 0.50
25	Savage	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	4	\$ 1.00	Ojetes	\$ 0.01	12	\$ 0.06				\$ -									\$ 1.06
26	Honeybee	Habilis grande 0786	\$ 0.29	2	\$ 0.58				\$ -				\$ -									\$ 0.58
27	Moth texturizado creeper	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17	Pasa cintas	\$ 0.02	28	\$ 0.43				\$ -									\$ 0.60
28	Moth B&W	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.19
29	Moth galaxy creepers	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.19
30	Mad raven	Pasa cintas	\$ 0.02	20	\$ 0.31	Cinta rolliz 45	\$ 0.09	2	\$ 0.17				\$ -									\$ 0.48
31	Wild creepers	Ojetes	\$ 0.01	24	\$ 0.12	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50				\$ -									\$ 0.63
32	Yao	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50				\$ -				\$ -									\$ 0.50
33	Thunder skater	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19				\$ -									\$ 0.23
35	Skully B&G				\$ -				\$ -				\$ -									\$ -
36	Moth rainbow platform	Medio lana	\$ 0.01	8	\$ 0.04	Cinta pacha 30	\$ 0.08	2	\$ 0.15				\$ -									\$ 0.19
37	Rebel	Ojetes	\$ 0.01	12	\$ 0.06	Habilis mediana 0773	\$ 0.25	2	\$ 0.50	Carrito cartera 1	\$ 0.10	2	\$ 0.20	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19					\$ 0.95
34	Lana areonw walke	Mosqueton	\$ 0.13	1	\$ 0.13	Carrito cartera 1	\$ 0.10	1	\$ 0.10	Carrito cartera 2	\$ 0.05	1	\$ 0.05	Cadena zipper cartera 1	\$ 0.38	0.5	\$ 0.19	Cadena zipper cartera 2	\$ 0.00	0.25	\$ 0.00	\$ 0.47

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Propuesta para el registro de forros, avíos y pegas

FORROS, AVÍOS Y PEGAS

Categoría de materiales	Característica 1	Característica 2	Unidad de medida	Precio por unidad de medida	Precio unitario	Proveedor
Forros, avíos y pegas	Pega blanca		Galón	\$ 11.00	\$ 0.44	PELETERÍA MITCHEL
Forros, avíos y pegas	Pega amarilla		Galón	\$ 9.00	\$ 0.18	PELETERÍA MITCHEL
Forros, avíos y pegas	Royaliti		Pliego	\$ 1.60	\$ 0.08	DIPOLSA
Forros, avíos y pegas	Carton EVA		Pliego	\$ 3.30	\$ 0.13	DIPOLSA
Forros, avíos y pegas	Eva	3 mm	mm	\$ 2.00		PELETERÍA MITCHEL
Forros, avíos y pegas	Tricto negro		Yarda	\$ 2.50	\$ 0.36	DIPOLSA
Forros, avíos y pegas	Forro natural negro		Yarda	\$ 1.80	\$ 0.20	DIPOLSA
Forros, avíos y pegas	Forro interno cartera		Yarda	\$ 1.00		COPLASA
TOTAL					\$ 1.39	

Fuente: Elaboración propia.

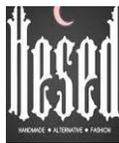
Anexo 20: Propuesta para el registro de costos de empaque

EMPAQUE

COSTOS DE EMPAQUE		
Bolsa		\$ 0.18
Caja	\$ 19.75	\$ 0.39
Viñetas de marca	1000 unidades \$120	\$ 0.25
Papelería		\$ 0.10
Total		\$ 0.92

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Propuesta de listado de costos y precios



LISTADO DE COSTOS Y PRECIOS

ID	Estilo	Costo del proceso				Costo de materiales								COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	GROSS PROFIT %	GROSS PROFIT AMOUNT	
		Mano de obra				Indirect	Depreci	Subtotal	Suekas	Sintético	Detalles	Forros	Empaque					Subtotal
		Alistador	Ensue/dor	Indirecta	Subtotal													
1	Wolf	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.09	\$ 0.58	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.98	\$ 22.47	\$ 30.00	133%	\$ 7.53
2	Bat	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$0.75	\$ 0.25	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.31	\$ 21.81	\$ 23.00	105%	\$ 1.19
3	Raven	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.00	\$ 0.27	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.58	\$ 22.08	\$ 33.00	149%	\$ 10.92
4	Owl	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$0.90	\$ -	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.71	\$ 21.21	\$ 23.00	108%	\$ 1.79
5	Moth	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$0.80	\$ 0.19	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.80	\$ 21.30	\$ 28.00	131%	\$ 6.70
6	Cosmic	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.75	\$1.08	\$ 0.41	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.55	\$ 22.05	\$ 25.00	113%	\$ 2.95
7	Starlight	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 1.75	\$0.84	\$ 0.58	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 5.49	\$ 19.98	\$ 17.00	85%	\$ (2.98)
8	Riot	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.60	\$1.30	\$ 0.58	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.79	\$ 22.29	\$ 25.00	112%	\$ 2.71
9	Trouble	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.75	\$0.38	\$ 1.20	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.64	\$ 23.13	\$ 23.00	99%	\$ (0.13)
10	Sweetpea	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.75	\$ 0.60	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.66	\$ 23.16	\$ 40.00	173%	\$ 16.84
11	Nocturne	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 1.90	\$1.75	\$ 0.99	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.95	\$ 21.45	\$ 35.00	163%	\$ 13.55
12	Moth creeper	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.40	\$ 0.19	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.40	\$ 21.90	\$ 30.00	137%	\$ 8.10
13	Nocturne creeper	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.75	\$ 0.99	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.55	\$ 23.05	\$ 40.00	174%	\$ 16.95
14	Lolita	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.13	\$ 0.75	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.68	\$ 22.18	\$ 25.00	113%	\$ 2.82
15	Lolita creeper	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.00	\$ 1.25	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.06	\$ 22.56	\$ 28.00	124%	\$ 5.44
16	Skully	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 2.30	\$1.26	\$ -	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 5.87	\$ 20.37	\$ 25.00	123%	\$ 4.63
17	Chunky skully	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.36	\$ -	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.17	\$ 21.67	\$ 27.00	125%	\$ 5.33
18	New owl	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.75	\$1.00	\$ -	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.06	\$ 22.56	\$ 25.00	111%	\$ 2.44
19	Moth platforms	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 5.25	\$1.69	\$ 0.33	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 9.58	\$ 24.08	\$ 38.00	158%	\$ 13.92
20	Sunbelt	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 2.30	\$0.64	\$ 0.58	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 5.84	\$ 20.33	\$ 23.00	113%	\$ 2.67
21	Sakura	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.00	\$1.17	\$ 0.25	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.73	\$ 21.22	\$ 25.00	118%	\$ 3.78
22	Fighter boots	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 15.50	\$ 3.50	\$1.56	\$ 1.56	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.93	\$ 24.42	\$ 42.00	172%	\$ 17.58
23	Nightstar platforms	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 5.25	\$0.90	\$ 1.53	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 9.99	\$ 24.49	\$ 30.00	123%	\$ 5.51
24	Werewolf	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.10	\$ 0.50	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.91	\$ 22.41	\$ 30.00	134%	\$ 7.59
25	Savage	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.06	\$ 1.06	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.93	\$ 22.43	\$ 35.00	156%	\$ 12.57
26	Honeybee	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.00	\$ 0.58	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.39	\$ 21.89	\$ 23.00	105%	\$ 1.11
27	Moth texturizado creeper	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.10	\$ 0.60	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.51	\$ 22.01	\$ 33.00	150%	\$ 10.99
28	Moth B&W	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$0.89	\$ 0.19	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.90	\$ 21.39	\$ 28.00	131%	\$ 6.61
29	Moth galaxy creepers	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.46	\$ 0.19	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.46	\$ 21.95	\$ 33.00	150%	\$ 11.05
30	Mad raven	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.20	\$ 0.48	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.99	\$ 22.48	\$ 33.00	147%	\$ 10.52
31	Wild creepers	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.18	\$ 0.62	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 8.11	\$ 22.61	\$ 30.00	133%	\$ 7.39
32	Yue	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 4.00	\$1.00	\$ 0.50	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.80	\$ 22.30	\$ 27.00	121%	\$ 4.70
33	Thunder skater	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 15.50	\$ 2.00	\$2.00	\$ 0.23	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 6.54	\$ 22.04	\$ 35.00	159%	\$ 12.96
35	Skully B&G	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 2.30	\$1.07	\$ -	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 5.68	\$ 20.18	\$ 25.00	124%	\$ 4.82
36	Moth rainbow platforms	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 14.50	\$ 3.50	\$1.69	\$ 0.19	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 7.69	\$ 22.19	\$ 40.00	180%	\$ 17.81
37	Rebel	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 12.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 15.50	\$ 4.00	\$1.80	\$ 0.95	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 9.06	\$ 24.56	\$ 40.00	163%	\$ 15.44
34	Luna artemis wallet	\$ 5.00	\$ -	\$ 7.50	\$ 12.50	\$1.65	\$ 1.35	\$ 15.50	\$ -	\$2.12	\$ 0.47	\$ 1.39	\$ 0.92	\$ 4.89	\$ 20.39	\$ 23.00	113%	\$ 2.61

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Propuesta para costos por producto



ID	Estilo
3	Raven

Seleccione el estilo

DETALLE DE LOS COSTOS

1. COSTO DEL PROCESO

1.1 Mano de obra

Directa		Indirecta	Total Mano de obra
Alistador	Ensuelador		
\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 7.50	\$ 11.50

1.2 Indirectos (agua, energía eléctrica, gas, entre otros) \$ 1.65

1.3 Depreciación \$ 1.35

TOTAL COSTO DEL PROCESO \$ 14.50

2. COSTO DE MATERIALES

2.1 Suelas

Código	Color	Total suelas
3230	Negro	\$ 4.00

2.2 Sintéticos

1	2	3	Total Sintéticos
Cuerina negra 524	Charol negro		
\$ 0.55	\$ 0.45		\$ 1.00

2.3 Detalles

1	2	3	4	5	Total Detalles
Cinta rolliza 45	Ojetes				
\$ 0.17	\$ 0.10				\$ 0.27

2.4 Forros, avíos y pegas \$ 1.39

2.5 Empaque \$ 0.92

TOTAL MATERIALES \$ 7.58

RESUMEN DEL COSTO

PROCESO	MATERIALES	TOTAL
\$ 14.50	\$ 7.58	\$ 22.08

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23: Propuesta para la base de datos del registro de ventas

PARA ACTUALIZAR

Año	Semana	Mes	Día	ID	Estilo	Proyección de ventas			Venta real			Descuento		Var. Pronóstico %	Costo		Utilidad bruta			
						Pares	P.U.	Monto	Pares	P.U.	Monto	Total	Por par		Coment	Pares	C.U.	Total	%	Monto
2020	31	7	31/07/2020	10	Sweetpea	20	\$40.00	\$ 800.00	19	\$39.26	\$ 746.00	\$14.00	\$ 0.74	95%	-1	\$23.16	\$ 439.98	169.55%	\$ 306.02	
2020	31	7	31/07/2020	3	Raven	30	\$33.00	\$ 990.00	45	\$33.00	\$1,485.00		\$ -	150%	15	\$22.08	\$ 993.56	149.46%	\$491.44	
2020	31	7	31/07/2020	11	Nocturne	10	\$37.50	\$ 375.00	11	\$36.77	\$ 404.50	\$ 8.00	\$ 0.73	110%	1	\$21.45	\$ 235.92	171.46%	\$ 168.58	
2020	31	7	31/07/2020	6	Cosmic	20	\$25.00	\$ 500.00	15	\$24.87	\$ 373.00	\$ 2.00	\$ 0.13	75%	-5	\$22.05	\$ 330.68	112.80%	\$ 42.32	
2020	31	7	31/07/2020	23	Nightstar platforms	10	\$35.00	\$ 350.00	4	\$33.75	\$ 135.00	\$ 5.00	\$ 1.25	40%	-6	\$24.49	\$ 97.96	137.82%	\$ 37.04	
2020	31	7	31/07/2020	2	Bat	0	\$27.50	\$ -	5	\$26.16	\$ 130.80	\$ 6.70	\$ 1.34	0%	5	\$21.81	\$ 109.03	119.97%	\$ 21.77	
2020	31	7	31/07/2020	34	Luna artemis wallet	8	\$23.00	\$ 184.00	5	\$23.00	\$ 115.00		\$ -	63%	-3	\$20.39	\$ 101.94	112.81%	\$ 13.06	
2020	31	7	31/07/2020	33	Thunder skater	3	\$35.00	\$ 105.00	6	\$35.00	\$ 210.00		\$ -	200%	3	\$22.04	\$ 132.24	158.80%	\$ 77.76	
2020	31	7	31/07/2020	9	Trouble		\$23.00	\$ -	2	\$23.00	\$ 46.00		\$ -	0%	2	\$23.13	\$ 46.27	99.42%	\$ (0.27)	
2020	31	7	31/07/2020	29	Moth galaxy creepers		\$33.00	\$ -	2	\$33.00	\$ 66.00		\$ -	0%	2	\$21.95	\$ 43.91	150.31%	\$ 22.09	
2020	31	7	31/07/2020	2	Bat		\$ 6.00	\$ -	1	\$ 6.00	\$ 6.00		\$ -	0%	1	\$21.81	\$ 21.81	27.52%	\$ (15.81)	
2020	36	8	31/08/2020	10	Sweetpea	21	\$40.00	\$ 840.00	23	\$39.39	\$ 906.00	\$14.00	\$ 0.61	CONCURSO 1, DESCUENTOS 2	110%	2	\$23.16	\$ 532.61	170.11%	\$373.39
2020	36	8	31/08/2020	3	Raven	47	\$33.00	\$1,551.00	53	\$32.50	\$1,722.60	\$26.40	\$ 0.50	CAMBIO 6, HOT SALE % 6, CONCURSO 1	113%	6	\$22.08	\$1,170.19	147.21%	\$552.41
2020	36	8	31/08/2020	11	Nocturne	12	\$37.50	\$ 450.00	8	\$36.50	\$ 292.00	\$ 8.00	\$ 1.00	CAMBIO 1, HOT SALE 1	67%	-4	\$21.45	\$ 171.58	170.19%	\$ 120.42
2020	36	8	31/08/2020	6	Cosmic	16	\$25.00	\$ 400.00	16	\$24.88	\$ 398.00	\$ 2.00	\$ 0.13	CONCURSO 2	100%	0	\$22.05	\$ 352.72	112.84%	\$ 45.28
2020	36	8	31/08/2020	23	Nightstar platforms	5	\$35.00	\$ 175.00	3	\$33.33	\$ 100.00	\$ 5.00	\$ 1.67	CAMBIO 2	60%	-2	\$24.49	\$ 73.47	136.12%	\$ 26.53
2020	36	8	31/08/2020	24	Werewolf	6	\$27.50	\$ 165.00	9	\$26.76	\$ 240.80	\$ 6.70	\$ 0.74	CAMBIO 1	150%	3	\$22.41	\$ 201.65	119.42%	\$ 39.15
2020	36	8	31/08/2020	34	Luna artemis wallet	6	\$23.00	\$ 138.00	2	\$23.00	\$ 46.00		\$ -	33%	-4	\$20.39	\$ 40.78	112.81%	\$ 5.22	
2020	36	8	31/08/2020	33	Thunder skater	7	\$35.00	\$ 245.00	0	\$35.00	\$ -		\$ -	0%	-7	\$22.04	\$ -		\$ -	
2020	36	8	31/08/2020	9	Trouble	3	\$23.00	\$ 69.00	4	\$23.00	\$ 92.00		\$ -	CAMBIO 1	133%	1	\$23.13	\$ 92.53	99.42%	\$ (0.53)
2020	36	8	31/08/2020	31	Wild creepers	3	\$33.00	\$ 99.00	3	\$33.00	\$ 99.00	\$ -	\$ -	HOT SALE 1, CREEPER PORRADA 1	100%	0	\$22.61	\$ 67.83	145.96%	\$ 31.17
2020	36	8	31/08/2020	2	Bat		\$6.00	\$ -	3	\$ 6.00	\$ 18.00	\$ -	\$ -		0%	3	\$21.81	\$ 65.42	27.52%	\$ (47.42)
2020	40	9	30/09/2020	10	Sweetpea	21	\$40.00	\$ 840.00	8	\$39.88	\$ 319.00	\$ 1.00	\$ 0.13	DESC 1*	38%	-13	\$23.16	\$ 185.26	172.20%	\$ 133.74
2020	40	9	30/09/2020	3	Raven	47	\$33.00	\$1,551.00	29	\$31.75	\$ 920.70	\$36.30	\$ 1.25	DEVOLUCION 1, CAMBIO 1, DESC 1	62%	-18	\$22.08	\$ 640.29	143.79%	\$280.41
2020	40	9	30/09/2020	11	Nocturne	12	\$37.50	\$ 450.00	10	\$34.65	\$ 346.50	\$28.50	\$ 2.85	DESC Z	83%	-2	\$21.45	\$ 214.47	161.56%	\$ 132.03
2020	40	9	30/09/2020	22	Fighter boots	16	\$28.00	\$ 448.00	9	\$27.69	\$ 249.20	\$ 2.80	\$ 0.31	DESC 1, CAMBIO 1	56%	-7	\$24.42	\$ 219.82	113.36%	\$ 29.38
2020	40	9	30/09/2020	19	Moth platforms	5	\$35.00	\$ 175.00	6	\$35.00	\$ 210.00	\$ -	\$ -		120%	1	\$24.08	\$ 144.46	145.37%	\$ 65.54
2020	40	9	30/09/2020	6	Cosmic	6	\$27.50	\$ 165.00	7	\$27.50	\$ 192.50	\$ -	\$ -	DESC 1	117%	1	\$22.05	\$ 154.32	124.74%	\$ 38.18
2020	40	9	30/09/2020	34	Luna artemis wallet	6	\$23.00	\$ 138.00	0	\$23.00	\$ -	\$ -	\$ -		0%	-6	\$20.39	\$ -		\$ -
2020	40	9	30/09/2020	33	Thunder Skater	7	\$35.00	\$ 245.00	1	\$35.00	\$ 35.00	\$ -	\$ -		14%	-6	\$22.04	\$ 22.04	158.80%	\$ 12.96
2020	40	9	30/09/2020	9	Trouble	3	\$23.00	\$ 69.00	4	\$22.43	\$ 89.70	\$ 2.30	\$ 0.57	DESC 1	133%	1	\$23.13	\$ 92.53	96.94%	\$ (2.83)
2020	40	9	30/09/2020	12	Moth creeper	3	\$33.00	\$ 99.00	10	\$29.30	\$ 293.00	\$37.00	\$ 3.70	DESC 4	333%	7	\$21.90	\$ 219.00	133.79%	\$ 74.00
2020	40	9	30/09/2020	2	Bat		\$6.00	\$ -	2	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 3.00	PREMIO 1	0%	2	\$21.81	\$ 43.61	13.76%	\$ (37.61)
2020	40	9	30/09/2020	37	REBEL		\$40	\$ -	13	\$33.54	\$ 436.00	\$84.00	\$ 6.46	DESC 1, DEVOLUC 2	0%	13	\$24.56	\$ 319.22	136.58%	\$ 116.78
2020	40	9	30/09/2020	##	ARNES		\$10	\$ -	4	\$ 7.50	\$ 30.00	\$10.00	\$ 2.50	PATROCINIO 1, CAMBIO 1	0%	4				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24: Propuesta para el registro de gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS

Categoría del gasto	Total
Gastos de venta	\$ 484.19
Gastos de administración	\$ 500.00
Gastos financieros	\$ 113.00
Total	\$ 1,097.19

N°	Trabajador	Área de trabajo considerada	Salario total	%	Monto	Tipo de gasto
1	Erika Monterroza	Administración	\$ 500.00	50%	\$ 250.00	Gasto de administración
2	David Fuentes	Administración	\$ 500.00	50%	\$ 250.00	Gasto de administración
3	Alquiler				\$ 75.00	Gastos de venta
4	Marta Melgar	Community Manager	\$ 300.00	100%	\$ 300.00	Gastos de venta
5	Hosting	IT			\$ 71.40	Gastos de venta
6	Antivirus	IT			\$ 19.80	Gastos de venta
7	Dominio	IT			\$ 17.99	Gastos de venta
8	Pago de préstamo (capital mas intereses)				\$113.00	Gastos financieros
Total					\$ 1,097.19	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 25: Tabla de amortización de préstamos de la Zapatería “Hesed”

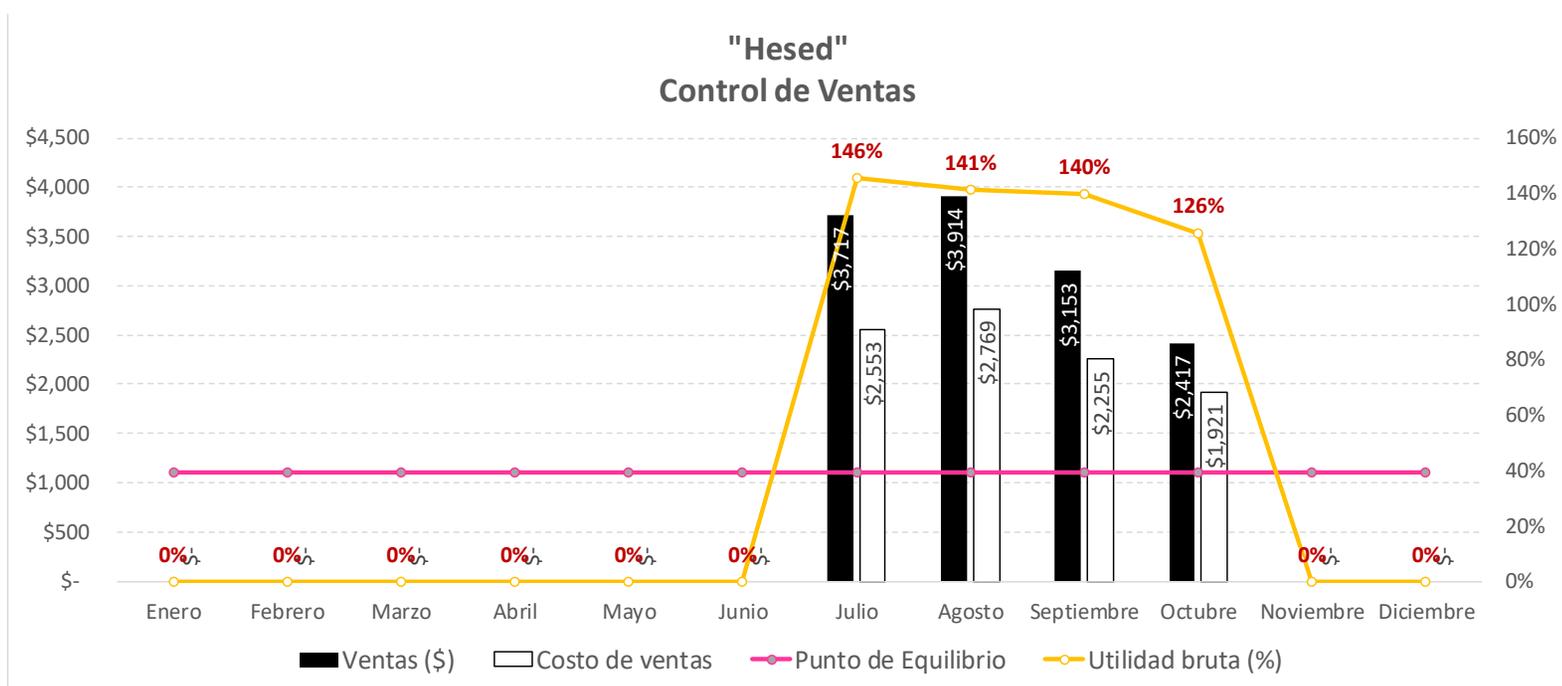
Préstamo 1					
Mes	Fecha	Pago	A intereses	Al principal	Saldo
0	01/04/2020				\$1,500.00
1	01/05/2020	\$65.00	\$52.56	\$12.45	\$1,487.55
2	01/06/2020	\$65.00	\$52.12	\$12.88	\$1,474.67
3	01/07/2020	\$65.00	\$51.67	\$13.33	\$1,461.34
4	01/08/2020	\$65.00	\$51.20	\$13.80	\$1,447.54
5	01/09/2020	\$65.00	\$50.72	\$1,447.54	\$0.00
Préstamo 2					
0	01/09/2020				\$2,300.00
1	01/10/2020	\$113.00	\$105.29	\$7.70	\$2,292.30
2	01/11/2020	\$113.00	\$104.94	\$8.06	\$2,284.24
3	01/12/2020	\$113.00	\$104.57	\$8.42	\$2,275.82
4	01/01/2021	\$113.00	\$104.19	\$8.81	\$2,267.01
5	01/02/2021	\$113.00	\$103.78	\$9.21	\$2,257.79
6	01/03/2021	\$113.00	\$103.36	\$9.63	\$2,248.16
7	01/04/2021	\$113.00	\$102.92	\$10.08	\$2,238.08
8	01/05/2021	\$113.00	\$102.46	\$10.54	\$2,227.55
9	01/06/2021	\$113.00	\$101.98	\$11.02	\$2,216.53
10	01/07/2021	\$113.00	\$101.47	\$11.52	\$2,205.00
11	01/08/2021	\$113.00	\$100.95	\$12.05	\$2,192.95
12	01/09/2021	\$113.00	\$100.39	\$12.60	\$2,180.35
13	01/10/2021	\$113.00	\$99.82	\$13.18	\$2,167.17
14	01/11/2021	\$113.00	\$99.21	\$13.78	\$2,153.38
15	01/12/2021	\$113.00	\$98.58	\$14.41	\$2,138.97
16	01/01/2022	\$113.00	\$97.92	\$15.07	\$2,123.89
17	01/02/2022	\$113.00	\$97.23	\$15.76	\$2,108.13
18	01/03/2022	\$113.00	\$96.51	\$16.49	\$2,091.64
19	01/04/2022	\$113.00	\$95.76	\$17.24	\$2,074.40
20	01/05/2022	\$113.00	\$94.97	\$18.03	\$2,056.37
21	01/06/2022	\$113.00	\$94.14	\$18.86	\$2,037.51
22	01/07/2022	\$113.00	\$93.28	\$19.72	\$2,017.79
23	01/08/2022	\$113.00	\$92.37	\$20.62	\$1,997.17
24	01/09/2022	\$113.00	\$91.43	\$21.57	\$1,975.61
25	01/10/2022	\$113.00	\$90.44	\$22.55	\$1,953.05

Tabla de amortización de préstamos de la Zapatería “Hesed” (continuación)

Préstamo 2					
26	01/11/2022	\$113.00	\$89.41	\$23.59	\$1,929.47
27	01/12/2022	\$113.00	\$88.33	\$24.67	\$1,904.80
28	01/01/2023	\$113.00	\$87.20	\$25.79	\$1,879.01
29	01/02/2023	\$113.00	\$86.02	\$26.98	\$1,852.03
30	01/03/2023	\$113.00	\$84.79	\$28.21	\$1,823.82
31	01/04/2023	\$113.00	\$83.49	\$29.50	\$1,794.32
32	01/05/2023	\$113.00	\$82.14	\$30.85	\$1,763.46
33	01/06/2023	\$113.00	\$80.73	\$32.27	\$1,731.20
34	01/07/2023	\$113.00	\$79.25	\$33.74	\$1,697.46
35	01/08/2023	\$113.00	\$77.71	\$35.29	\$1,662.17
36	01/09/2023	\$113.00	\$76.09	\$36.90	\$1,625.27
37	01/10/2023	\$113.00	\$74.40	\$38.59	\$1,586.67
38	01/11/2023	\$113.00	\$72.64	\$40.36	\$1,546.32
39	01/12/2023	\$113.00	\$70.79	\$42.21	\$1,504.11
40	01/01/2024	\$113.00	\$68.86	\$44.14	\$1,459.97
41	01/02/2024	\$113.00	\$66.84	\$46.16	\$1,413.81
42	01/03/2024	\$113.00	\$64.72	\$48.27	\$1,365.54
43	01/04/2024	\$113.00	\$62.51	\$50.48	\$1,315.06
44	01/05/2024	\$113.00	\$60.20	\$52.79	\$1,262.26
45	01/06/2024	\$113.00	\$57.79	\$55.21	\$1,207.05
46	01/07/2024	\$113.00	\$55.26	\$57.74	\$1,149.31
47	01/08/2024	\$113.00	\$52.62	\$60.38	\$1,088.93
48	01/09/2024	\$113.00	\$49.85	\$63.15	\$1,025.79
49	01/10/2024	\$113.00	\$46.96	\$66.04	\$959.75
50	01/11/2024	\$113.00	\$43.94	\$69.06	\$890.69
51	01/12/2024	\$113.00	\$40.78	\$72.22	\$818.47
52	01/01/2025	\$113.00	\$37.47	\$75.53	\$742.94
53	01/02/2025	\$113.00	\$34.01	\$78.98	\$663.96
54	01/03/2025	\$113.00	\$30.40	\$82.60	\$581.36
55	01/04/2025	\$113.00	\$26.61	\$86.38	\$494.98
56	01/05/2025	\$113.00	\$22.66	\$90.34	\$404.64
57	01/06/2025	\$113.00	\$18.52	\$94.47	\$310.17
58	01/07/2025	\$113.00	\$14.20	\$98.80	\$211.37
59	01/08/2025	\$113.00	\$9.68	\$103.32	\$108.05
60	01/09/2025	\$113.00	\$4.95	\$108.05	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 26: Propuesta para el gráfico de control de ventas versus el punto de equilibrio

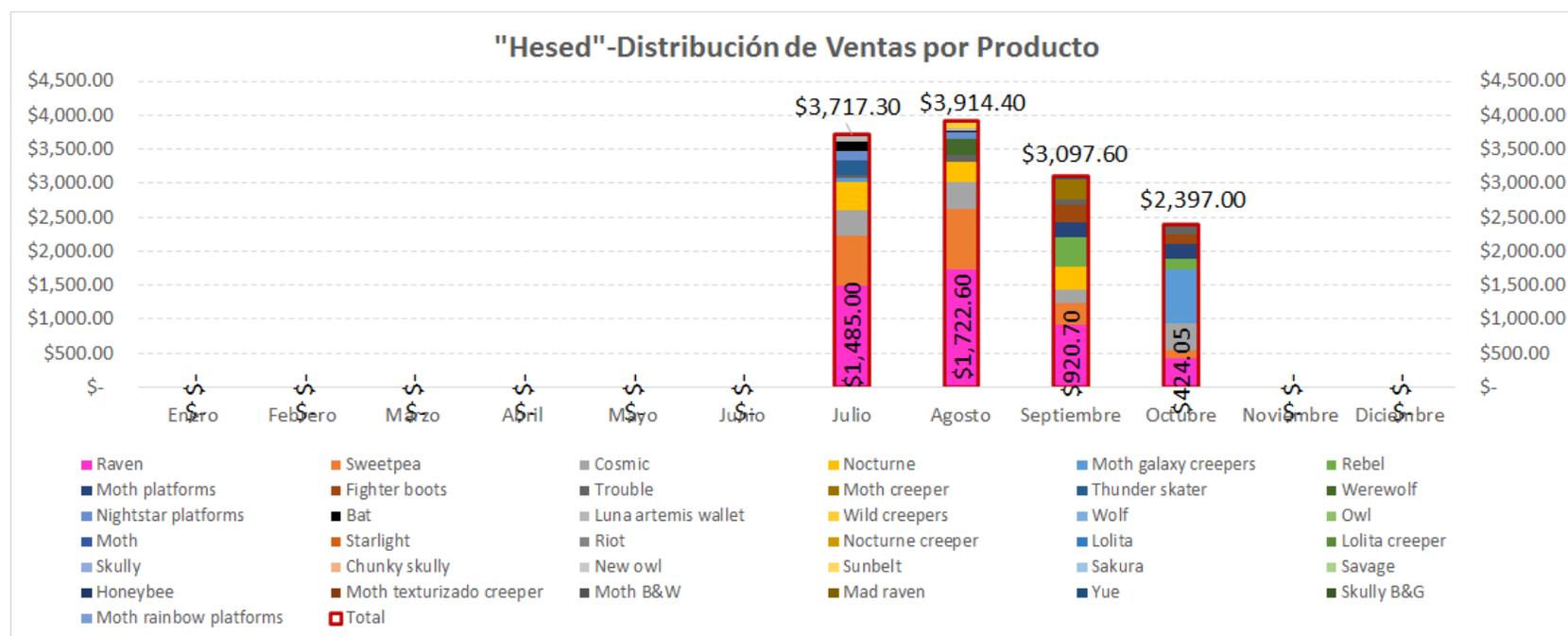


	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas (pares)	0	0	0	0	0	0	115	124	104	88	0	0	431
Ventas (\$)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,717	\$ 3,914	\$ 3,153	\$ 2,417	\$ -	\$ -	\$ 13,201
Costo de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,553	\$ 2,769	\$ 2,255	\$ 1,921	\$ -	\$ -	\$ 9,498
Utilidad bruta (\$)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,164	\$ 1,146	\$ 898	\$ 496	\$ -	\$ -	\$ 3,703
Utilidad bruta (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	146%	141%	140%	126%	0%	0%	139%
Punto de Equilibrio	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 1,097	\$ 13,166

Fuente: Elaboración propia.

Nota: la información está disponible desde el mes de julio porque la computadora donde estaba almacenada sufrió un daño catastrófico y fue necesario formatearla.

Anexo 27: Distribución de ventas por producto



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	%
Estilo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Raven	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,485.00	\$ 1,722.60	\$ 920.70	\$ 424.05	\$ -	\$ -	\$ 4,552.35	34.68%
Sweetpea	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 746.00	\$ 906.00	\$ 319.00	\$ 120.00	\$ -	\$ -	\$ 2,091.00	15.93%
Cosmic	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 373.00	\$ 398.00	\$ 192.50	\$ 387.00	\$ -	\$ -	\$ 1,350.50	10.29%
Nocturne	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 404.50	\$ 292.00	\$ 346.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,043.00	7.95%
Moth galaxy creepers	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.00	\$ -	\$ -	\$ 792.95	\$ -	\$ -	\$ 858.95	6.54%

Fuente: Elaboración propia

Nota: la información está disponible desde el mes de julio porque la computadora donde estaba almacenada sufrió un daño catastrófico y fue necesario formatearla.

Anexo 28: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA ZAPATERÍA "HESED"

	Real				Proyeccion			
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020	2021
Ingreso por ventas	\$3,717.30	\$3,914.40	\$3,152.60	\$2,417.00	\$3,434.95	\$3,434.95	\$20,071.20	\$ 40,142.40
Menos: costo de los bienes vendidos	\$2,553.28	\$2,768.77	\$2,255.02	\$1,921.12	\$2,404.15	\$2,404.15	\$14,306.48	\$ 28,612.97
Utilidad bruta	\$1,164.02	\$1,145.63	\$ 897.58	\$ 495.88	\$1,030.80	\$1,030.80	\$ 5,764.72	\$ 11,529.43
Menos: gastos operativos								
Gastos de ventas	\$ 484.19	\$ 484.19	\$ 484.19	\$ 484.19	\$ 484.19	\$ 484.19	\$ 2,905.14	\$ 5,810.28
Gastos generales y administrativos	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Gastos de arrendamiento								
Gastos de depreciación	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 646.25	\$ -
Total gastos operativos	\$1,091.90	\$1,091.90	\$1,091.90	\$1,091.90	\$1,091.90	\$1,091.90	\$ 6,551.39	\$ 11,810.28
Utilidad operativa (EBIT)	\$ 72.12	\$ 53.73	\$ (194.32)	\$ (596.02)	\$ (61.10)	\$ (61.10)	\$ (786.67)	\$ (280.85)
Menos: gastos por intereses	\$51.67	\$51.20	\$50.72	\$105.29	\$104.94	\$104.57	\$ 468.40	\$ 1,254.87
Ganancia antes de impuestos	\$ 20.45	\$ 2.53	\$ (245.04)	\$ (701.32)	\$ (166.04)	\$ (165.67)	\$ (1,255.08)	\$ (1,535.72)
Menos: impuestos (25%) (I)	\$ 5.11	\$ 0.63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta despues de impuestos	\$ 15.34	\$ 1.90	\$ (245.04)	\$ (701.32)	\$ (166.04)	\$ (165.67)	\$ (1,255.08)	\$ (1,535.72)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: la información está disponible desde el mes de julio porque la computadora donde estaba almacenada sufrió un daño catastrófico y fue necesario formatearla.

Anexo 29: Flujo de efectivo operativo

FLUJO EFECTIVO OPERATIVO (FEO)-OPERATING CASH FLOW

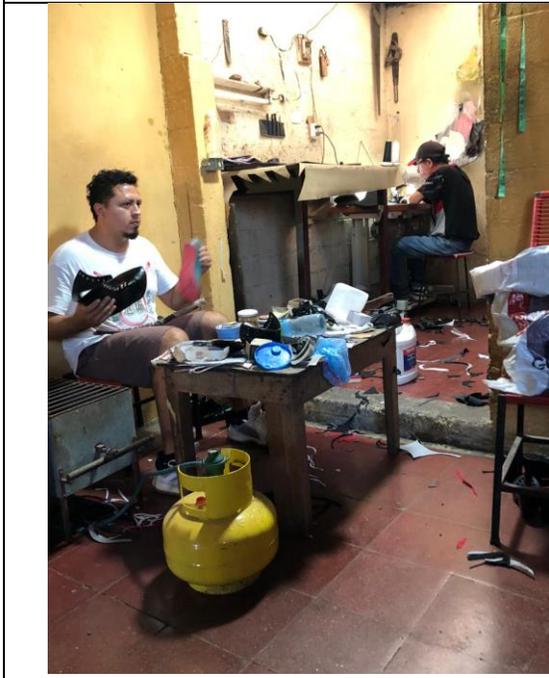
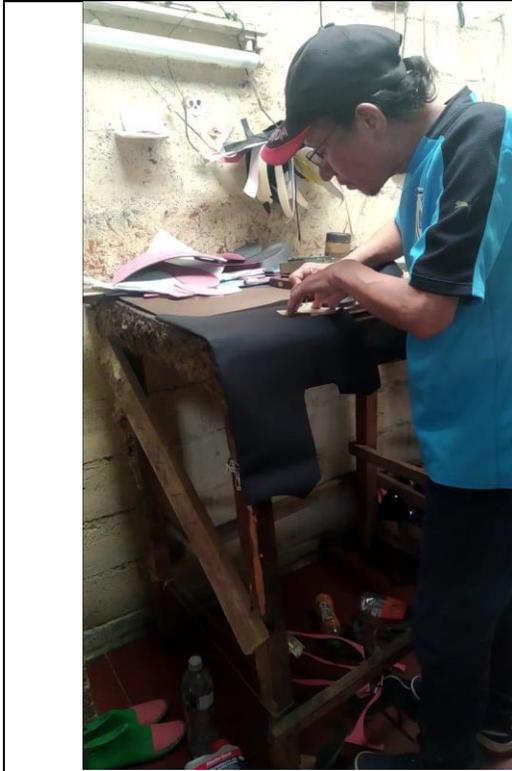
	Real				Proyeccion			
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020	2021
Utilidad operativa (EBIT)	\$ 72.12	\$ 53.73	\$ (194.32)	\$ (596.02)	\$ (61.10)	\$ (61.10)	\$ (786.67)	\$ (280.85)
Menos: impuestos (25%) (I)	\$ 18.03	\$ 13.43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)	\$ 54.09	\$ 40.30	\$ (194.32)	\$ (596.02)	\$ (61.10)	\$ (61.10)	\$ (786.67)	\$ (280.85)
Gastos de depreciación	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 107.71	\$ 646.25	\$ -
FEO	\$ 161.80	\$ 148.01	\$ (86.61)	\$ (488.31)	\$ 46.61	\$ 46.61	\$ (140.42)	\$ (280.85)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: la información está disponible desde el mes de julio porque la computadora donde estaba almacenada sufrió un daño catastrófico y fue necesario formatearla.

Anexo 30: Taller de producción de la Zapatería “Hesed”

Taller de producción de la Zapatería “Hesed”



Fuente: David Fuentes (propietario de Zapatería “Hesed”).