UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

INGENIERIA INDUSTRIAL

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TECNICO ECONOMICO DE LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE EMPRESA INTEGRADORA DEL SECTOR ARTESANAL EN EL SALVADOR"

PRESENTADO POR:

ROBERTO ESTANLEY AREVALO SURIANO

ERICK LEONARDO QUINTEROS BLANDON

OSCAR RENE RIVAS YANES

PARA OPTAR AL TITULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO DE 1998.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR: DR. BENJAMIN LOPEZ GUILLEN

SECRETARIO GENERAL: LIC. ENNIO ARTURO LUNA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO: ING. JOAQUIN ALBERTO VANEGAS AGUILAR

SECRETARIO: ING. JOSE RIGOBERTO MURILLO CAMPOS

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR: ING. OSCAR RENE ERNESTO MONGE

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

Trabajo de graduación previo a la opción al grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título:

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TECNICO ECONOMICO DE LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE EMPRESA INTEGRADORA DEL SECTOR ARTESANAL EN EL SALVADOR"

Presentado por:

ROBERTO ESTANLEY AREVALO SURIANO
ERICK LEONARDO QUINTEROS BLANDON
OSCAR RENE RIVAS YANES

Trabajo de graduación aprobado por:

Coordinador:

ING. MAURICIO ALBERTO RIVAS ROMERO

Asesor:

LIC. JOSE ALBERTO SANTOS

San Salvador, enero de 1998.

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador y asesor:

ING. MAURICIO ALBERTO RIVAS ROMERO

Asesor:

LIC. JOSE ALBERTO SANTOS

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

AGRADECIMIENTOS A:

TODOS AQUELLOS DOCENTES, que con desinterés y verdadera vocación educativa y profesional nos trasmitieron sus conocimientos y experiencias con el fin último de lograr el desarrollo de nuestro país.

ING. OSCAR RENE MONGE, por su comprensión y apoyo para que esta investigación fuera una realidad.

ING. JOAQUIN VANEGAS, por el decidido apoyo para mejorar la calidad de la presentación de la presente investigación.

PRODESAR, especialmente a las secretarias y técnicos por su apoyo logístico y experiencia en al campo artesanal salvadoreño, lo cual facilito el trabajo desarrollado.

ING. SAMUEL ABARCA, por la confianza depositada en nosotros, las acertadas asesorías y la colaboración para el buen desarrollo del estudio.

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, en Especial a la Lic. Carmen Vergara, por la información valiosa que se puso a disposición del estudio.

MONITOR COMPANY: por el interés y la actitud profesional al colaborar con información importante para el estudio.

LA CATEDRA Y ALUMNOS DE PSICOLOGIA SOCIAL (ciclo I-97), por colaborarnos en la recolección de información del sector artesanal a través del censo desarrollado por los mismos.

ARTESANOS DE NAHUIZALCO Y LA PALMA, por atendernos y colaborarnos desinteresadamente en su afán de educar acerca de las artesanía a los jóvenes salvadoreños.

ASOCIACION COOPERATIVA LA SEMILLA DE DIOS DE R.L (La Palma), en especial al Sr. Gregorio A. Díaz por proporcionarnos sus conocimientos desinteresadamente acerca del proceso de decoración de madera.

ING. JEREMIAS CABRERAS, por el interés, confianza y asesoría desinteresada.

MERCEDES ALFARO Y MAURICIO VALENCIA, por brindarnos su amistad, apoyo y ayuda en el desarrollo del estudio.

A LAS FAMILIAS AREVALO SURIANO, RIVAS YANES Y QUINTEROS BLANDON, por su paciencia y comprensión durante tantas noches de estudio.

Roberto, Oscar y Erick .

AGRADEZCO A:

DIOS PADRE, por sus tantas bendiciones, y porque nadie me ama como El. Gracias Señor por hacerme fuerte en Ti, por darme la libertad de ser feliz y por la vocación que me has enseñado a descubrir.

MARIA AUXILIADORA, mi Madre del cielo que ha estado cerca de mi en todos mis estudios. La conocí en el Colegio y ahora le entrego mi profesión, por su inmensa ayuda e intercesión, mil gracias.

SAN JUAN BOSCO, por haber influido directamente a través de la formación Salesiana en mis valores y principios morales y religiosos.

MI ADORADA MADRECITA, Reyna Margarita de Arévalo, por su confianza en mi, por todo su amor, tiempo y dedicación para hacer de mi una persona útil a la sociedad. Mamaita linda... te amo muchísimo.

MI QUERIDO PADRE, Raúl Angel Arévalo Calderón, su entrega, amor y especialmente su buen ejemplo, son el mejor regalo que he podido tener. Gracias Papá por toda la ayuda de ayer, hoy y siempre... te amo muchísimo.

MIS HERMANOS, Raúl y René, que siempre me impulsaron a seguir adelante, pese a las dificultades. Gracias por todo su apoyo y compresión en todo momento... los quiero mucho.

ITA, mi querida abuela que desde pequeño me consintió, cuidó y amó mucho. Yo sé que en el cielo tú estas feliz. Este logro abuelita, también es para ti.

MIS TIOS Chepe, Fachi, Ani y Cristi. Los cuatro están allá arriba celebrando conmigo este honor. Gracias por sus enseñanzas, consejos y tantos buenos recuerdos de familia.

MIS TIOS Tila y Manuel, por su cariño y preocupación por mi. Los quiero mucho.

MIRIAM LUZ, la amiga más sincera y la novia más buena del mundo. Gracias por tu amor, paciencia y compresión... yo no lo hubiera logrado sin ti.

TODOS MIS AMIGOS, especialmente a Tania Ivón, Dina, Mely, Tania, Silvia, Vero y William, por su incondicional apoyo y verdadera amistad.

MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS Mauricio, Edgardo, Moisés y Anita por su apoyo, influencia y amistad durante toda la carrera... Gracias.

MIS COMPAÑEROS DE TESIS Erick y Oscar, por su amistad, la visión en común y sobretodo, por el trabajo en equipo que logramos hacer funcionar.

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, especialmente a Jeannette, Fabio, Lorena, Lic. García y al Ing. Hernán Arévalo por su preocupación y apoyo en todo momento.

TODAS LAS PERSONAS, COMPAÑEROS Y FAMILIAS que directa e indirectamente han influido en que este sueño se haya hecho realidad.

Roberto Estanley Arévalo Suriano.

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS TODO PODEROSO : Por haberme permitido vivir guiado de su mano y lograr este pequeño logro.

A MARIA AUXILIADORA : Por protegerme, guiarme e impulsarme en los momentos en que pude desfallecer ante los retos de toda mi vida.

A MI AMADISIMA MADRE: Ana María Blandón por dedicar su vida a impulsarme y ayudarme sin medir su esfuerzo. ..TE AMO MADRE.

A MI EXCELENTISIMO PADRE : Mauricio Quinteros por nunca dudar de mi capacidad cuando yo comenzaba a hacerlo ...SOS UN GRAN PADRE Y UN GRAN AMIGO, TE AMO.

A MIS ABUELAS : Zoila Blandón y Amanda Bonilla por brindarme su cariño incondicional.

A MIS MUY AMADOS HERMANOS : Wendy Lissette, Claudia Verónica, Ana María, Oscar Mauricio por confiar y apoyarme incansablemente.... Son los mejores.

A MI SOBRINO : Erick Alexander, por traer su alegría y cariño y brindarme ese toque mágico con que naciste.

A MI NOVIA Y AMIGA : Ana Elizabeth por ser la verdadera amiga que me ha brindado su ayuda y su amor incondicional.

A MI FAMILIA : Tíos, Amigos y compañeros por brindarme su apoyo.

A LAS FAMILIAS : Hidalgo Cortéz, Vega Zárate , Abrego Angel, por haberme tendido la mano desinteresadamente.

A MAURICIO VALENCIA Y SAUL HERNANDEZ :por su apoyo sincero y desinteresado

A MIS COMPAÑEROS : Roberto y Oscar por haberme enseñado y ayudado tanto a lo largo de este duro camino...Lo logramos, pero todavía hay más.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJOS : de AVX Industries que estuvieron pendientes de este logro.

Erick Leonardo Quinteros Blandón.

MIS MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS A:

DIOS, por que sin El nada de esto sería posible y por prestarme vida hasta este día.

A MI MADRE, María Isabel Yanes por estar siempre, siempre conmigo, por darme la vida y quererme tanto, este título es tuyo madre, te quiero.

A MI HERMANO Dany Rivas Yanes por comprometerme a ser mejor cada día y por aguantarme... ahora te toca a vos y también te quiero.

A MI PADRE, por darme la vida y regañarme cuando me lo merecía.

A LA MEMORIA de mi hermana Heidy y mi abuelita Fide que aunque no están físicamente conmigo me acompañan siempre.

A mi abuelo y mi abuelita, tíos, tías, primos y primas por creer en mi y apoyarme siempre.

A LOS SALESIANOS por haber cambiado radicalmente mi vida y hacerme un buen cristiano y honrado ciudadano y mejor aún por enseñarme la música.

A MAURICIO VALENCIA, por ser un verdadero amigo y ayudarme a pasar Sólidos, gracias.

A LAS FAMILIAS Arévalo Suriano y Quinteros Blandón, por estar siempre con nosotros, aguantarnos, darnos de comer y apoyarnos hasta el final, sinceramente gracias.

A KAREN, por aguantarme, apoyarme y quererme.

A MIS COMPAÑEROS Roberto y Erick, por enseñarme a trabajar en equipo, aguantarme, hacer bulla, relajo y divertirnos estudiando. Al fin terminamos.

A FEPADE, por brindarme el apoyo económico y moral para culminar mis estudios universitarios.

A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, que de una u otra manera nos apoyaron.

A todos mis amigos, amigas, enemigos, compañeros, conocidos y demás que en algo influyeron en mi vida.

Oscar René Rivas Yanes

INDICE

INTRODUCCION I

OBJETIVOS DEL ESTUDIO V

ALCANCES VI

LIMITACIONES VII

IMPORTANCIA VIII

JUSTIFICACION IX

RESULTADOS ESPERADOS DEL ESTUDIO X

1. MARCO DE REFERENCIA. 1

1.1 GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA 2

1.2 ARTESANIAS. 20

1.3 EXPERIENCIA DE EL SALVADOR EN LA PRODUCCION DE ARTESANIAS. 23

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 31

2. ESTUDIO DE MERCADO. 39

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO 40

2.2 DEFINICION DEL PRODUCTO. 42

2.3 INFORMACION SECUNDARIA. 47

2.4 INVESTIGACION DE CAMPO 66

3. DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANAL. 91

3.1 POSICIONAMIENTO ACTUAL DEL SECTOR ARTESANAL 92

3.2 DEFINICION DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES EN EL SECTOR ARTESANAL. 118

3.3 PROPUESTA BÁSICA DEL DISEÑO. 122

4. ESTUDIO TECNICO 131

4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TECNICO 132

4.2 DESCRIPCION DETALLADA DEL SISTEMA PROPUESTO 134

4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO 155

4.4 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA 156

4.5 MICROLOCALIZACION 162

4.6 APOYO EXTERNO PARA LA PROMOCION DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS. 163

4.7 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA INTEGRADORA 165

4.8 MODULO DE CAPACITACION PARA LOS TALLERES INTEGRADOS 181

4.9 INGENIERIA DEL PROYECTO 185

5. ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO 302

5.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO 303

5.2. ESTUDIO FINANCIERO 304

5.3. EVALUACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS 320

5.4. EVALUACION ECONOMICA 321

6. EVALUACION SOCIAL 329

6.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION SOCIAL 330

6.2. ANALISIS MICRO 331

6.3. ANALISIS MACRO 332

6.4. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO 334

6.5. ENFOQUE DE GENERO 335

6.6. CONDICIONES ECONOMICAS DE LA REGION 335

6.7. COMPETITIVIDAD DE LOS TALLERES ARTESANALES 336

7. EVALUACION AMBIENTAL 340

7.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION AMBIENTAL 341

7.2. MEDIDAS DE CONTROL AMBIENTAL PARA EL PROYECTO 342

7.3. SITUACIÓN AMBIENTAL ACTUAL DE LOS ARTESANOS 344

7.4. SITUACIÓN AMBIENTAL CON LA EMPRESA INTEGRADORA. 347

7.5. BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA. 347

7.6. MATRIZ DE VALORACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL (VIA) 350

8. PLAN DE IMPLANTACION 355

8.1. OBJETIVO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO 356

8.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS 356

8.3. PAQUETES DE TRABAJO 357

8.4. ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN 359

8.5. LISTADO DE ACTIVIDADES, TIEMPOS Y SECUENCIAS 360

8.6. DIAGRAMA DE REDES GENERAL 362

8.7. CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO 364

8.8. PROGRAMACIÓN FINANCIERA 368

8.9. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO 369

8.10. PLANEACION DE LA OPERACIÓN DEL PROYECTO. 375

CONCLUSIONES 376

RECOMENDACIONES 380

BIBLIOGRAFIA 382

GLOSARIO TECNICO 387

GLOSARIO DE SIGLAS 390

INDICE DE CUADROS 391

ANEXOS

INTRODUCCION.

En la actualidad estamos inmersos en diferentes cambios que se están dando a nuestro alrededor. Dichos cambios son tan dinámicos que no nos podemos dar el lujo de ignorarlos y continuar con nuestras actividades cotidianas. Cualquier cambio del entorno afectará directamente nuestro desempeño normal de una forma u otra.

Las comunicaciones se han desarrollado tan aceleradamente en los últimos años, el acceso a información cada vez es más fácil y la tecnología esta permitiendo la mejora de casi todos los procesos. Pero todos estos fenómenos ocasionan un solo efecto común: la intensa competencia entre los diferentes ofertantes de productos. Por lo tanto, los cambios exigen mejoras continuas para ser capaces de competir y desarrollarse no solo en mercados nacionales sino también en los nuevos mercados globales que están invadiendo la mayoría de las economías de los países del mundo entero.

Con la aparición de este nuevo mercado mundial solo se tienen dos opciones: adaptarnos al cambio y buscar desarrollarnos ó encerrarnos y quedarnos nuevamente fuera del desarrollo que durante mucho tiempo se nos ha negado. Las empresas Salvadoreñas deben desarrollar productos que tengan la capacidad de competir sin ser desplazados por otros de mejor calidad o precio, esto solamente se puede lograr si utilizamos los recursos potenciales con los que contamos y demostremos la alta diferenciación de los productos obtenidos de ellos.

El sector artesanal, entre otros, además de tener una función cultural, tiene un potencial económico importante: sus productos no se encuentran en

otro lugar del mundo, y la calidad de los mismos es asociada directamente con la pericia del artesano productor, la cual, de hecho es muy alta.

Se establece primeramente una base teórica respecto a las tendencias económicas actuales sobre globalización, sus efectos, retos, las ventajas del país y las opciones que se pueden tomar para competir globalmente. Ante éste fenómeno, se evalúa la situación actual de la microempresa en El Salvador, para puntualizar con más detalle en la experiencia del sector artesanal durante todo su desarrollo.

En base a la información secundaria recolectada, se establecen los mayores problemas que afectan al sector artesanal, definiendo posteriormente el problema principal que se piensa resolver. Con esta base se lleva a cabo una investigación de campo que pretende evaluar la situación actual del sector artesanal, y los puntos de vista de los artesanos respecto a la implementación del modelo en su sector. Dicha investigación es realizada tomando como sujetos de estudio a los subsectores con mayor potencialidad de desarrollo y con mayor representatividad en el sector.

Con la información obtenida, se lleva a cabo un diagnóstico sectorial que busca definir la condición competitiva actual de las categorías estudiadas, haciendo una generalización para todo el sector. Teniendo definidas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector, se establecen los problemas principales en la cadena del valor de las empresas artesanales; y en base a esta deficiencias se plantean, desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial, las principales características

requeridas para el mejor funcionamiento del modelo de empresa integradora a diseñar.

Habiendo comprobado en el estudio de mercado muchas ideas que han servido para formular nuevas opciones para el sector artesanal: los artesanos no son individualistas en su totalidad, el cooperativismo no ha funcionado por el espíritu de funcionamiento que los ha regido, los productos tienen un alto potencial de competitividad y lo principal; la eminente disponibilidad de los talleres artesanales para incorporarse en un nuevo mecanismo de funcionamiento: la integración de empresas.

Partiendo de estos hechos, se desarrolla la etapa técnica del mismo, en la cual, se establecen todos los requerimientos necesarios para la operación eficaz de la empresa integradora y los talleres integrados a la misma. Se explica el funcionamiento general del sistema integradora-talleres integrados y con esta conceptualización se priorizan y detallan las áreas claves de la cadena del valor que deben ser atendidas con el objeto de mejorar integralmente la estructura técnica y operativa de los talleres integrados.

Cabe mencionar que si bien es cierto, el diseño se hace en función de las necesidades de los talleres artesanales, éste, en todo su contenido es para el uso y manejo de la empresa integradora, teniendo en algunos casos, incluir mecanismos que sirvan como fuente de información que surjan de los talleres integrados para el procesamiento en la empresa integradora. Para tal efecto, se proponen controles para la compra de materias primas y materiales,

mecanismos que eficienten la planificación y el control de la producción, auditorías para evaluar el desempeño técnico de los talleres artesanales, así como sistemas para mejorar las actividades financieras de los mismos. Finalmente, se integra todo el funcionamiento de la integradora en un manual de usos múltiples que agrupa en un solo documento: la organización, funcionamiento, puestos, políticas y procedimientos para la operación de la empresa integradora.

Todo el diseño esta enmarcado en un planeamiento estratégico global para la empresa integradora y los talleres integrados, con el objeto de alinear pensamientos y unificar criterios para alcanzar de esta forma el buscado desarrollo sostenible del sector artesanal.

En base a los insumos de información que proporciona, se procede a evaluar financiera y económicamente el diseño propuesto, incluyendo una valoración de los beneficios sociales que traería consigo su implementación. Se adicionan además, valoraciones importantes que influencian la ecología de nuestro país; se plantean los efectos que ocasionaria la operación de la empresa integradora y las respectivas estrategias para disminuir los resultados negativos.

Finalmente, se plantean de forma general las actividades necesarias para la ejecución del proyecto, tomando en cuenta las inversiones, proyecciones y organización necesaria para iniciar la operación inicial.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

GENERAL:

Determinar la factibilidad técnica económica de la implantación de un modelo de empresa integradora del sector artesanal en El Salvador.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Evaluar en base a factores internos y externos las categorías que son factibles de integrar para obtener los mejores resultados en sus operaciones.
- ✓ Determinar los problemas principales que enfrenta el sector para plantear soluciones que mejoren las condiciones actuales.
- ✓ Establecer los controles administrativos y de producción necesarios para la empresa modelo.
- ✓ Diseñar el funcionamiento técnico y operacional de la empresa integradora para verificar la factibilidad de su implantación.
- ✓ Determinar la factibilidad financiera del modelo de empresa integradora para determinar los beneficios económicos percibidos con su implementación.
- ✓ Evaluar económica y socialmente los aspectos técnicos del proyecto para determinar la factibilidad del mismo.
- ✓ Proponer formas para evaluar el impacto ambiental que ocasiona el proyecto para evitar daños permanentes a la ecología.
- ✓ Establecer las actividades necesarias para la implantación del proyecto.

ALCANCES

A pesar de que el estudio en sí busca preparar a nuestros artesanos para competir globalmente, se debe tener muy en cuenta que no se pueden abarcar muchas variables del entorno que resultan de muy difícil manipulación por un grupo de empresarios. Por esta misma razón planteamos los siguientes alcances:

- ✓ El mayor aporte del estudio radica en la determinación del funcionamiento de las empresas integradoras y en la definición detallada de la organización de los recursos de la misma.
- ✓ El estudio comprenderá todo el diseño del modelo de empresa, así como la planificación y programación de actividades para su implementación, dejando como una actividad aparte la operación del proyecto propuesto.
- ✓ Si bien es cierto que el estudio va dirigido para el sector artesanal de todo el país, el diseño es concebido para trabajar con las categorías (sub-sectores) más representativos y con mayores ventajas competitivas que le permitan desarrollarse efectivamente en el mercado.
- ✓ El proyecto buscará potenciar al sector con la ayuda mínima de parte del gobierno, tratando de optimar las fortalezas y oportunidades existentes en la actualidad, esto debido al bajo poder de influencia que tiene el sector dentro de la economía nacional.

LIMITACIONES

La principal limitante del estudio esta relacionada con la información recolectada previamente respecto al sector artesanal. Por el hecho de pertenecer a la microempresa, se presenta el problema de la inexistencia de registros, investigaciones, o cualquier otro documento que ayude a conocer los antecedentes y comportamiento del sector durante los años pasados. Esta situación podría perjudicar los juicios emitidos sobre el sector, ya muchos de ellos tendrán que ser basados en experiencias de personas que han estado relacionadas con el desarrollo artesanal de nuestro país. Por esta razón, el estudio pretende también comenzar a crear una fuente formal de información sobre el sector, que sirva para estudios posteriores.

Por otro lado, el funcionamiento de los talleres artesanales no permite hacer cambios radicales en sus operaciones, por lo que el diseño de la empresa integradora debe adecuarse al funcionamiento actual de los talleres de tal forma que sólo a mediano y largo plazo genere la necesidad de cambio en los mismos. Si esto no se cumple y se pretende eliminar drásticamente los paradigmas de los artesanos, entonces simplemente éstos perderán la disponibilidad de integrarse.

IMPORTANCIA.

El sector artesanal se debe integrar en forma coherente y organizada debido a los cambios que actualmente se esta dando en el ambiente empresarial, pues en la actualidad parte de este sector presenta problemas en mercadotecnia, gestión administrativa, producción y financiamiento. La respuesta ante esta problemática no puede ser esperada del gobierno o de algún otro ente, sino mas bien debe ser resuelta por los mismos empresarios, puesto que son los únicos responsables de su crecimiento y desarrollo.

Se debe tener en cuenta que si el sector no busca mejorar su competitividad, los productos de artesanos extranjeros podrían tomar ventaja de estas debilidades para poder crecer y desarrollarse en los nuevos mercados globalizados. El sector artesanal es en realidad un sector económico-social importante para el país, son alreredor de 17,000 familias dedicadas a las actividades artesanales. Entonces, ¿Conviene utilizar recursos para mejorar la situación actual de este sector? Creemos que sí, y con mayor razón si además de ser un sector económico importante, es una forma de mantener viva la cultura Salvadoreña.

JUSTIFICACION.

De cara a las nuevas tendencias económicas a nivel mundial, la micro y pequeña empresa se pueden ver imposibilitadas a crecer y desarrollarse en los nuevos mercados globalizados. Ante esta situación, se vuelve necesario establecer estrategias que promuevan la creación de grupos integrados de pequeños empresarios, de tal manera que éstos sean capaces de enfrentar a sus nuevos y comunes competidores.

No podemos esperar a que otros se adelanten en el camino para después seguir las estrategias que sean diseñadas para otros ambientes. Se debe aplicar lo conocido y adaptarlo a nuestro ambiente (pertinencia). Si se establecen ahora guías para desarrollar todas las potencialidades con que el país cuenta, saldremos del subdesarrollo en el que nos encontramos de manera sostenible.

La ingeniería Industrial debe aportar dicha base de desarrollo productivo para el país, incluso en actividades en las cuales parecería que no tiene incumbencia. Pero hay que recordar que donde hay recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos, la Ingeniería Industrial debe aportar soluciones que mejoren las capacidades existentes.

RESULTADOS ESPERADOS DEL ESTUDIO.

Tomando en cuenta los objetivos propuestos previamente, se pueden planear los siguientes resultados para cuando el estudio sea finalizado:

- ✓ Definición de categorías artesanales potenciales para la integración
- ✓ Procesos uniformes para los talleres del sector artesanal del país, para ser más eficientes ante los retos que presentan los mercados globales.
- ✓ Un medio de organización Integrador de empresas, que permita la cooperación entre las distintas microempresas artesanales.
- ✓ Una base para buscar una nueva mentalidad de cooperación entre el sector microempresarial, que les pueda servir en el desarrollo de sus actividades comerciales y productivas, logrando así una mayor solidez en el sector.
- ✓ Un sistema de calidad adecuado a las categorías seleccionadas para integrarse, así como un sistema base para todo el sector artesanal.
- ✓ Estrategias de competencia globales, para el mejor desarrollo del sector.
- ✓ Propuestas para lograr un sector artesanal con una mentalidad global.
- ✓ Mejorar el nivel y calidad de vida de las personas que se dedican a la elaboración de artesanías.
- ✓ Una base informativa que sirva de referencia para el análisis similar de otros sectores.

MARCO DE REFERENCIA

1. MARCO DE REFERENCIA.

Para partir con una base más coherente para el posterior análisis de la problemática, resulta conveniente hacer una revisión general de los conceptos utilizados en la actualidad para definir las diferentes situaciones en las cuales están inmersas las economías de los países. Conceptos como globalización, mercados mundiales, competitividad, cluster, integración, etc. deben conocerse para valorar su impacto en nuestra economía, más que para conocer su interpretación puramente etimológica[1].

1.1 GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA.

Uno de las tendencias que en la actualidad esta teniendo una mayor influencia en la actividad económica nacional es el hecho que poco a poco el país (y su actividad productiva) se ve inmerso en el proceso de la globalización, y es que no se trata de que el país quiera o no entrar en este proceso, este fenómeno simplemente se esta dando y se le debe hacer frente. Es entonces cuando surge la necesidad de preparar a nuestro país, de tal manera que éste se encuentre capacitado para generar los cambios que sean necesarios para ser competitivos en este nuevo entorno.

La globalización a pesar de lo que se piensa, no es un fenómeno nuevo, incluso hay quienes la consideran como la expansión del comercio internacional en todo el mundo, lo cual no es nuevo, pues la unión del globo en

un solo espacio existe desde la época de Cristóbal Colón. Además, desde tiempos de la revolución industrial (ya hace mas de 100 años) el volumen del producto bruto que se comercializaba en el mundo ya era equivalente al transado actualmente.

¿Qué es entonces lo nuevo en el concepto de globalización que actualmente se vive? Comencemos observando cómo surgió este fenómeno. La globalización inicio en los años 80 en Estados Unidos con la innovación de productos "baratos" provenientes de países Asiáticos (Corea, Japón, China, etc.), en áreas (productos) donde los Estados Unidos se creían muy seguros, por ejemplo automóviles, electrodomésticos y otros artículos que son productos industriales, por lo que la industria Norteamericana comenzó a verse totalmente afectada, al punto de quebrar algunas de ellas. Ante esto muchos economistas Norteamericanos, dijeron que los Estados Unidos estaban cayendo en una desindustrialización y que era el final de su economía.

Ante esta situación en Estados Unidos se tomaron 2 alternativas:

✓ Crear productos diversificados, que poseían mayor valor agregado.

✓ Entrar al proceso de globalización.

[1] Para conocer los significados de dichos conceptos puede revisarse el glosario técnico anexado al final del documento.

embargo, tratando de tener una conceptualización sencilla, se tiene que Globalización económica, *es la creación de un mercado*[2] *mundial en el que circulen libremente los capitales financiero, comercial y productivo.* Es como ya muchos economistas han mencionado, la eliminación de todas las restricciones que los diferentes países ponen a la entrada de capital financiero, comercial y productivo que proviene del extranjero. El objetivo que se persigue, es que dichos capitales financieros, productivos y comerciales circule sin ninguna restricción, logrando así una mayor rentabilidad del capital y aumentando las ganancias.

Como se mencionó anteriormente, se pretende la creación de un mercado internacional, el cual consiste en el intercambio comercial que existe entre compradores y vendedores, pero no dentro de las fronteras de un país, sino más allá de las fronteras, es decir, entre los diferentes países del mundo. Es aquí donde se tienen ciertas complicaciones inherentes al tamaño del mercado, como el hecho de que existen muchísimos compradores (la población de cada país y empresas multinacionales) y vendedores (las empresas multinacionales y pobladores de cada país que venden su fuerza de trabajo).

La globalización es un proceso que se quiera o no esta ocurriendo, y este no debe ser un fenómeno negativo, al contrario, la globalización puede ser positiva, todo dependerá de que tan preparados nos encontremos ante

[2] Organización en la que compradores y vendedores tienen contacto para el intercambio de bienes y servicios.

ella. *Muchos gerentes se preguntan si están en una industria global. Más acertado sería que preguntaran en qué grado es global su industria y en qué grado debiera ser global su estrategia mercantil*[3]. Es necesario entonces plantear estrategias globales y aprovecharnos de las oportunidades que potencia la globalización, por medio de las fortalezas que nuestros productos posean.

1.1.1 Efectos de la globalización.

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

Con la globalización las empresas buscan lugares en donde colocar sus líneas de producción, sin embargo no solo se trata de que otros países puedan invertir en el nuestro, sino también que El Salvador pueda trabajar en otros países. En la actualidad no se necesita tener una gran organización para que una empresa pueda funcionar en el extranjero. Hoy incluso, se tiene la oportunidad de crear "empresas virtuales", esto gracias al desarrollo de Internet, donde al encender una computadora estamos en el centro comercial

[3] George Yip. Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.

del mundo sin movernos de muestro lugar de origen, lo que disminuye considerablemente los costos y tiempos de comercialización, ya no es necesario desplazarse hasta los mercados compradores para ofrecer nuestros productos. Una clave adecuada es entonces transformar los recursos tradicionales en recursos con ventajas comparativas con el objeto de diferenciar un producto o lograr economías considerables para ser líderes en costos[4].

1.1.2 Retos de la globalización para la economía de El Salvador.

El primero es entrar en dicho proceso, no dejar perder la oportunidad que se presenta a nuestro paso. El segundo es conectar a todos en el proceso, es decir, no solo pensar en conectar unos cuantos sectores productivos de la sociedad, sino a todos, por ejemplo, muchas personas pueden pensar que existen sectores como el "artesanal", que no pueden incluirse en este proceso, menospreciando el alto potencial del mismo.

Incluir a todos los sectores es por dos razones fundamentales: *para eliminar la actitud o miedo a entrar a la competencia mundial y para evitar la alta concentración de la riqueza en solo ciertos sectores de la población*. Se debe cambiar la mentalidad de pensar y buscar la manera de conectar relaciones, entre más grande sean estas conexiones mejor serán los resultados que se tendrán.

[4] Estrategias genéricas para formular estrategias competitivas (Michael Porter).

1.1.3 Ventajas del país ante la Globalización.

✓ Estamos cerca de grandes países, como los Estados Unidos, que es un excelente mercado potencial de productos diferenciados que se producen en el país. Debido a que la artesanía no es un bien de consumo o primario, sino suntuoso, las personas dentro del país no los demandan abundantemente pues no poseen los recursos económicos para hacerlo, en cambio los países como Estados Unidos cuentan con personas muy interesadas en comprar artículos diferentes a un buen precio, y más aún cuando estos son "exclusivos", por lo que tener este mercado potencial cerca es una ventaja.

✓ La democracia, lo que es importantísimo en una industrialización; el entorno económico que actualmente existe en El Salvador, crea las condiciones mínimas para que un empresario pueda iniciar un negocio; se tiene una mejor idea a lo que antes fue la democracia y lo que estamos viviendo en la actualidad.

✓ Capacidad de trabajo, en El Salvador, se cuenta con una abundante y excelente mano de obra, lo cual es una clara oportunidad para potenciar el crecimiento productivo nacional.

✓ Los hermanos lejanos, son una ventaja grandísima pues se tiene un 20% del mercado nacional en el exterior, por lo que se cuenta con una potencial red de mercadeo en países donde el comercio está mejor desarrollado, esto

posibilita la existencia del mercado de la nostalgia en el extranjero, lo cual aún no se ha explotado, teniendo en cuenta además, de que ellos son una potencial red de distribución y consumo. A pesar de las políticas anti-inmigrantes, la oportunidad siempre es la misma.

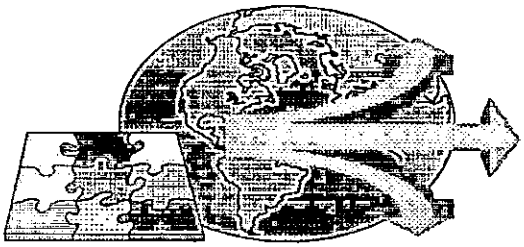
1.1.4 Alternativas estratégicas en sectores globales.

La elección más fundamental que debe hacer una empresa es si debe competir globalmente o si puede encontrar nichos en donde puede construir una estrategia defensiva para competir en uno o varios mercados nacionales. Las opciones pueden ser (ver figura 1):

- ✓ Competencia global de línea amplia: dirigida a competir mundialmente en toda línea de productos dentro del sector respectivo, aprovechando las fuentes de ventaja competitiva global para lograr la diferenciación o una posición general de costo bajo. Por ejemplo, si una empresa está en el negocio de el esparcimiento, podría aplicar esta estrategia comercializando desde instrumentos musicales hasta motos acuáticas (caso de la Yamaha).

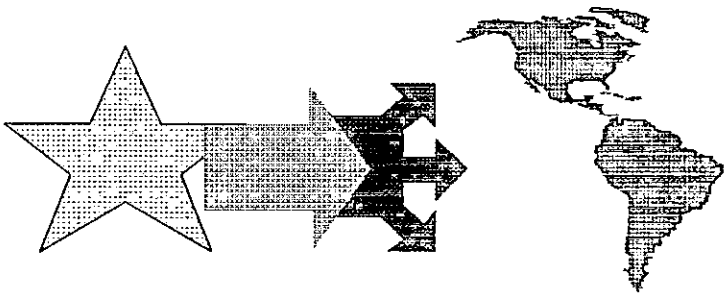
- ✓ Enfoque global: que tiene como objetivo un segmento en particular del sector, con la cual la empresa compite sobre una base mundial, donde los impedimentos para la competencia sean bajos. Para esta estrategia la empresa enfoca todas sus fuerzas en un solo producto o servicio.

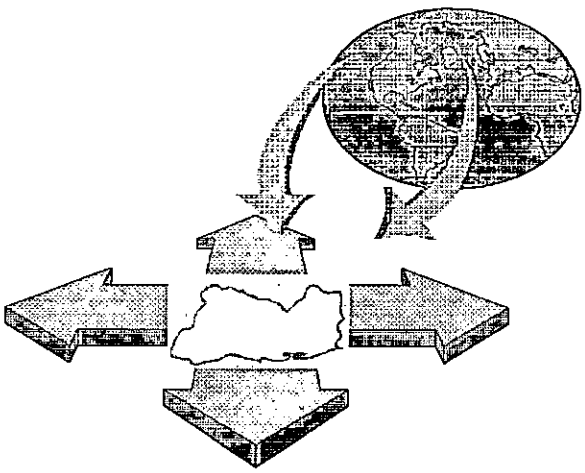
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS EN SECTORES GLOBALES.



Competencia global de línea amplia
Se compite con toda la línea de productos en todo el mundo.

Enfoque global:Con el mejor producto se compite en un segmento de mercado global.





Enfoque nacional:se compite en el mercado geográfico nacional pero globalmente.

Nicho protegido:Se buscan países que tengan restricciones para evitar la globalización.

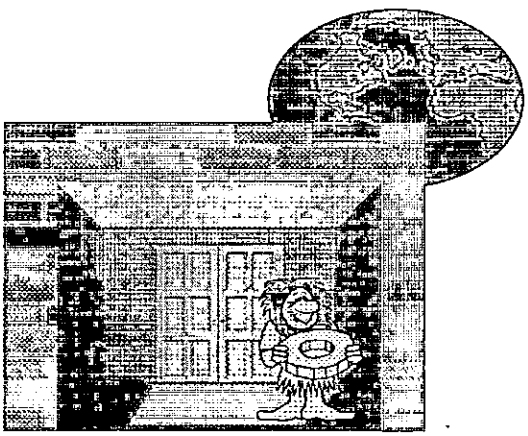


Figura 1.

✓ Enfoque nacional: Partiendo de que el país esta inmerso en un proceso de globalización, la empresa aprovecha las diferencias del mercado nacional para crear un método enfocado a un mercado nacional en particular, que permita a la empresa vencer a las empresas globales. En este caso la empresa prefiere competir en su territorio geográfico, pero de manera global.

✓ Nicho protegido: Esta estrategia busca países en donde las restricciones gubernamentales excluyan a los competidores globales exigiendo una elevada proporción de contenido local en el producto, tarifas elevadas, etc. Condiciones que cada vez resultan más difíciles de encontrar.

1.1.5 Los *CLUSTER* como mecanismos de coordinación dentro de las cuatro opciones estratégicas en los sectores globales.

Los "clusters" o alianzas competitivas, son un concepto que se trata de fomentar, con ellos se busca organizar e integrar a una comunidad (personas organizadas en actividades productivas) con el objeto de volverlos más competitivos. Cluster no tiene una traducción exacta al castellano, pero lo podemos entender como un *cunjunto de empresas relacionadas, de apoyo o de servicios* dentro de un mismo sector industrial[5].

Un cluster o alianza competitiva, como se le ha dado por llamar en nuestro país, esta integrada por una empresa líder en su actividad

económica, y con capacidad de exportación, además de un conjunto de empresas proveedoras de material para ese "líder". En el esquema, la empresa líder, que funcionaría como la cabeza visible de un quehacer económico, comercializa los productos o servicios dentro y fuera del país; mientras, los proveedores la abastecen de materias primas, servicios y productos intermedios. De este modo crean una relación de interdependencia entre proveedores y el líder, en la que cada uno aprovecha las capacidades existentes: infraestructura de producción, mano de obra, tecnología, recursos financieros, capacidad de comercialización y de exportación, para impulsar el desarrollo del sector[6]. Veamos este concepto con un ejemplo:

En Ilobasco se tiene una producción de artesanías que puede tener un mercado gigantesco, que no se puede abarcar debido entre otras causas a que no están comunicados, no tienen la mejor organización ni medios de producción. El cluster para la producción de artesanías (todo el sector, no solo Ilobasco) incluiría a instituciones financieras que den crédito, las personas que extraigan las materias primas, los servicios de agua, luz, teléfono, etc., instituciones que brinden asistencia técnica, los artesanos productores y las empresas comercializadoras de los productos terminados. Como podemos ver, el cluster involucra toda la cadena de producción y todos los servicios de apoyo que permitan el mejor desempeño de dicha cadena.

---

[5] Ver definición de "sectores conexos" en el glosario técnico.

[6] Fuente: Panorama Económico. La prensa Gráfica, jueves 9 de enero de 1997.

El cluster es una unidad de análisis que sirve muchísimo para mejorar un negocio, ya que interrelaciona todos los elementos del sistema en el cual esta inmersa una empresa, lo que los convierte en un medio que genera más y mejores opciones para competir, basándose en la mejor coordinación de las actividades entre todas las empresas que lo conforman.

1.1.6 La integración como decisión estratégica.

La integración representa la decisión de la empresa de establecer transacciones internas o administrativas en lugar de operaciones libres de mercado para lograr sus propósitos económicos. La integración horizontal implica agruparse con empresas del mismo sector económico para tener la capacidad de competir unidos contra otras empresas más poderosas. La integración vertical es cuando se funciona de tal forma que la empresa se vuelva proveedora de otras (integración vertical hacia adelante) que se encargan de dar valor agregado al bien o servicio hasta su comercialización. Otra opción es convertirse en cliente de otras (integración vertical hacia atrás), es decir, encargarse de dar valor agregado a los productos o materias primas recibidas hasta comercializar el producto final. Además, se tiene otra opción: la integración piramidal, la cual es una integración parcial hacia adelante o hacia atrás, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto. Requiere que la empresa sea capaz de algo más que soportar un tamaño eficiente de operación interna y tener todavía necesidades adicionales que son cubiertas en el mercado. En la figura 2 se pueden ver las tres formas de integración entre empresas.

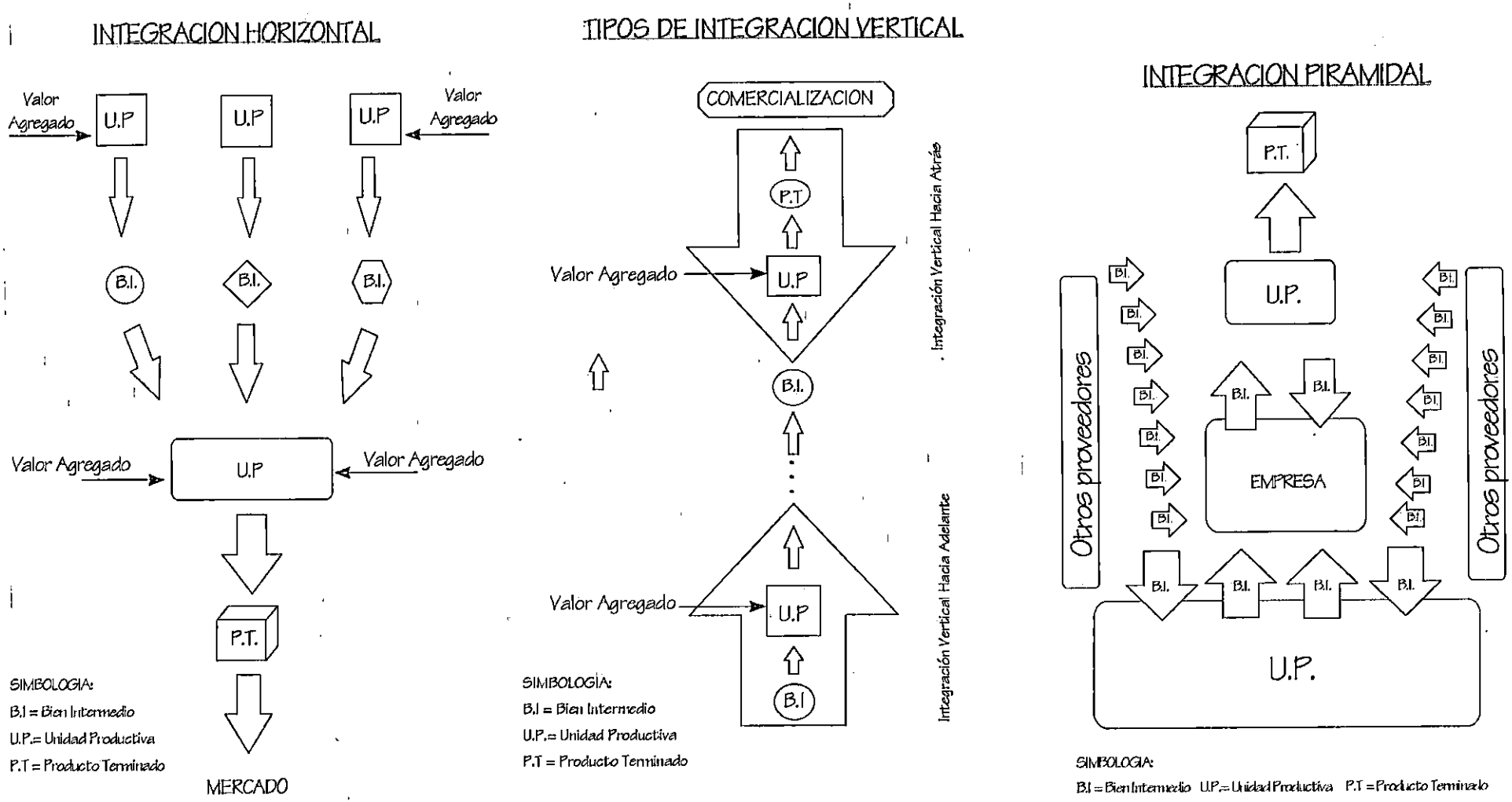


Figura 2. La integración como decisión estratégica.

1.1.7 Las EMPRESAS INTEGRADORAS como alternativa de asociación dentro de las decisiones estratégicas.

Las empresas integradoras son en la actualidad una de las formas más accesibles de competir globalmente, ya que cualquier empresa tiene una potencialidad en su capacidad de producción, maquinaria instalada y experiencia en sus procesos productivos. Se conceptualiza como un *trabajo en grupo*, el cual busca maximizar las fortalezas individuales de cada empresa y disminuir las debilidades mediante la asociación estructural de sus procesos.

¿Qué es una empresa integradora?

Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y/o jurídicas de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana[7].

Esto no quiere decir que se unen físicamente las empresas, sino que cada una en su localización se vuelven proveedoras y productoras en una "nueva" empresa integradora, la cual a su vez es manejada por representantes de las empresas individuales. Es una reconversión en la forma de gerenciar una empresa. Es una forma en que las empresas pueden asociarse para sumar sus fuerzas, mejorar su posición de negociación para

[7] REFERENCIA="http://www.main.conacyt.mx"

comprar y vender, lograr economías de escala y realizar muchas actividades que en forma independiente difícilmente podrían lograr.

¿Cuáles son los objetivos de la empresa integradora ?

a) Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.

b) Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

c) Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Modalidades de empresa integradora:

✓ El mismo ramo industrial con la misma especialidad. La empresa integradora no absorbe al número de empresas individuales que se agrupan, sino que simplemente es una forma de darles mayor fuerza como grupo económico (integración horizontal). Busca sinergizar sus fortalezas. Entre las empresas unidas pueden establecer cadenas de tiendas, gerentes en común, publicidad, etc.

✓ Del mismo ramo con diferente especialidad. Relaciona empresas con diferentes especialidades que se integran verticalmente para auto proveerse por los mejores medios comparativos (integración piramidal). Por ejemplo, si se hace un empresa integradora del calzado, en esta modalidad

podríamos incluir a tenerías haciendo sus mejores cueros, zapaterías haciendo sus mejores zapatos y proveedores vendiendo sus mejores materiales.

Las empresas integradoras no son nada nuevo, en Brasil están funcionando desde 1950, en Italia desde antes de la segunda guerra mundial. Simplemente se ha buscado que cada empresa individual sea especialista en su actividad principal, volviéndose de esta manera en una empresa que asegura la calidad en los productos que elabora. Y que éstos a su vez, agrupados hagan un producto de mejor nivel.

Es importante mencionar que el éxito de una empresa integradora radica mucho en la actitud personal de las miembros de las empresas que la conforman, ya que se debe pasar de un paradigma individualista a uno comunitario.

La empresa integradora no es una cooperativa, ya que los recursos no son de todos como un solo grupo, sino más bien, que los recursos de cada empresa individual sirven para mejorar el desempeño de las demás empresas asociadas. La cooperativa es suma de recursos, la empresa integradora implica sinergía de capacidades (ver cuadro 1).

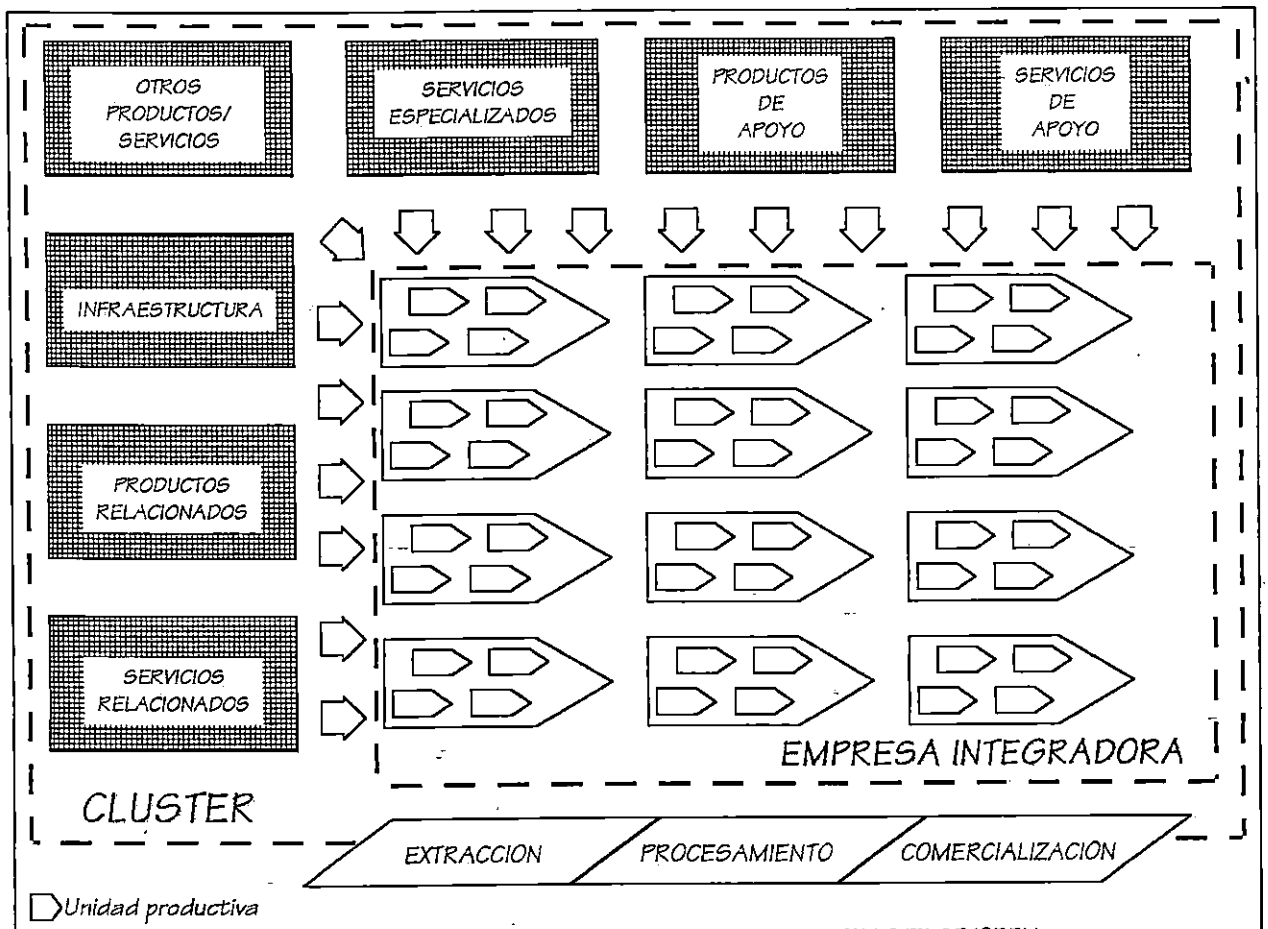
Cabe aclarar otro punto, si analizamos el concepto de empresa integradora y cluster no vamos encontrar ninguna diferencia sustancial, sino más bien, dos conceptos relacionados, pero un tanto independientes a la vez.

La empresa integradora es un *medio* con el que se hace más competitivo un sector industrial, auxiliada siempre por el conjunto de empresas relacionadas y de apoyo involucradas en el cluster (ver comparación en figura 3).

Cuadro 1. Características entre una cooperativa y una empresa integradora.

COOPERATIVA	EMPRESA INTEGRADORA
Busca representatividad (grupo)	Busca eficiencia
Responsabilidad limitada	Responsabilidad compartida
Aportación de trabajo y capital	Aportación de capital y capacidad gerencial
Asociación de personas	Asociación de empresas
Asociación con objetivos financieros individuales	Organización con objetivos financieros, operativos y técnicos
Cada persona tiene su propio objetivo	Cada persona se esfuerza por el mismo objetivo, existe una visión compartida

La empresa integradora es el "producto", el cluster es el nombre genérico del sistema con el que representamos el sector. El cluster es una unidad de relación de empresas integradoras o unidades productivas con sus respectivos servicios relacionados y de apoyo, pudiendo con esto evaluar el desempeño del sector y definir las estrategias adecuadas para el desarrollo sostenible del mismo. Si hacemos una evaluación práctica, la empresa integradora se convierte en una empresa "líder", definida en el concepto de Cluster.



Comparación entre cluster y empresa integradora. REAS/ELQB/ORRY

Figura 3. La empresa integradora esta relacionada directamente con la cadena de valor del bien que se elabora; puede incluir desde la extracción y obtención de materias primas, hasta la comercialización de los productos terminados. Es una empresa "más grande" que integra a pequeñas unidades productivas, de tal manera que los resultados globales de todas las unidades sean mayores que la suma de las capacidades individuales de las mismas (sinergía). Todo esto es posible siempre y cuando el "cluster" del sector esté funcionando adecuada y eficientemente. Dicho cluster es realmente el suprasistema donde interactúa la empresa integradora; es el conjunto de "empresas relacionadas" en un mismo sector industrial (servicios financieros, de apoyo, infraestructura, materiales para la fabricación, compradores de partes componentes, etc.) que "alineadas" en una misma visión permiten que el sector se vuelva competitivo y pueda desarrollarse de manera sostenible.

1.2 ARTESANIAS.

1.2.1 Definiciones básicas.

Las artesanías aparecen con la civilización humana, ya que el hombre primitivo al tallar una piedra estaba utilizando sus conocimientos y habilidades manuales para transformar un pedazo de piedra en la punta de una lanza o un cuchillo que le servía para conseguir sus alimentos o defenderse.

ARTESANIAS: La definición del término "artesanía" ha sido ampliamente discutido tanto a nivel nacional como internacional, es así como surgen una serie de definiciones acerca de lo que es artesanía:

"Se entiende por artesanía la actividad humana de producción, reparación y transformación de bienes o prestaciones de servicios, realizados mediante un proceso en el que la intervención manual constituye un factor predominante, obteniéndose un resultado final individualizado que no se acomode a la producción totalmente mecanizada" [8].

TALLER ARTESANAL: "Es el lugar donde se realizan actividades artesanales" y pueden ser de tres clases, dependiendo del número de artesanos que posee:

1. Pequeño : de 1 a 5 artesanos
2. Mediano: de 6 a 50 artesanos.
3. Grande : de más de 50 artesanos [9].

---

[8] Diario Oficial, Tomo No. 275, Decreto No. 1074, Ley de Protección Artesanal. Pag 7, 14 de Abril de 1982.

[9] Diario Oficial, Tomo No.275, Decreto No. 1074, Ley de Protección Artesanal. Pag7, 14 de Abril de 1982.

1.2.2 Clasificación de las artesanías.

Las artesanías pueden clasificarse de diversas formas, de acuerdo con los criterios que se adopten, así por ejemplo:

A. Por el proceso productivo que se aplique se dividen en [10]:
   1. Manuales,
   2. Mecanizadas
   3. Mixtas.

1. Las artesanías manuales. Son elaboradas fundamentalmente por medio de un proceso donde el artesano utiliza sus manos como herramientas para transformar la materia prima en un producto terminado.

2. Las artesanías mecanizadas. Son aquellas donde la maquinaria es utilizada en parte del proceso productivo, pero no en su totalidad y la maquinaria utilizada es accionada con los pies o con las manos. En este tipo de artesanía la utilización de las máquinas es mayor que la utilización de la actividad manual.

3. Las artesanías mixtas. Son aquellas donde intervienen el trabajo manual y el trabajo mecanizado en una forma equilibrada.

[10] Peña Escalante, Marta Luisa, "Desarrollo de las artesanías de Nahuizalco". Tesis para optar al grado de Licenciado en economía, Universidad de El Salvador.

B. De acuerdo al uso final, las artesanías se dividen en :

1. Populares
2. Artísticas o decorativas
3. Utilitarias
4. De servicios.

1. Artesanías populares. Son la obra manual en motivos tradicionales que se transmiten normalmente de generación a generación.

2. Artesanías Artística o decorativas. Son las que expresan de alguna manera el sentimiento estético individual de su autor, que puede o no recoger técnicas folklóricas en su producción, usando herramientas sencillas.

3. Artesanías Utilitarias. Son artículos sin caracterización artística especial, pues son productos que pueden elaborarse a mano por el artesano, casi en la misma forma que la actividad mecanizada.

4. Artesanías de servicio. Son las que no producen ningún bien, sino que constituye una acción que busca llenar una necesidad. Este servicio siempre deberá ser prestado a mano para ser considerado como artesanal.

1.3 EXPERIENCIA DE EL SALVADOR EN LA PRODUCCION DE ARTESANIAS.

La Microempresa Artesanal nace en general como una necesidad generada a nivel familiar, en respuesta directa de creación de actividades productivas informales, que posibiliten una ocupación e ingresos mínimos con calificaciones reducidas. A continuación se indicarán las principales características de este sector, funcionamiento, desarrollo y dificultades que presenta, así como ciertas clasificaciones que del mismo se tienen.

1.3.1 Características de la microempresa artesanal en El Salvador.

La producción artesanal en El Salvador ha sido una constante en su historia que ha cumplido con una doble función:

a) La económica en cuanto forma de producción generadora de empleos y recursos para una considerable cuota de su población, y
b) La cultural en tanto que, ha permitido el mantenimiento de procesos, costumbres y usos, en ocasiones de especial valor del arte plástico, arraigados en lo popular y que forman parte del patrimonio cultural del país.

Es importante tener clara la diferencia entre artesanía y manualidad, la artesanía es inherente a la cultura de un país, mientras que la manualidad es un arte manual que hace de objetos cotidianos productos de adorno y no se relaciona con la herencia cultural de una sociedad. La artesanía utiliza recursos naturales como madera, barro, fibras naturales, etc. mientras que la

manualidad utiliza papel, tela y otros materiales sintéticos. Un cuadro comparativo es el siguiente:

DIFERENCIAS ENTRE ARTESANIA Y MANUALIDAD	
ARTESANIA	MANUALIDAD
Representa raíces culturales de un país	Forma de representación artística.
Le sigue una idea, la cual es bastante indefinida dando lugar a correcciones importantes durante la fabricación.	La idea es un tanto más formal.
No se necesita planos o detalle de las partes o piezas que se van a fabricar.	Requiere de un dibujo o de un patrón .
Depende de la habilidad del artesano para obtener una buena calidad del artículo.	Cualquier persona tiene la capacidad de elaborar manualidades siguiendo un patrón hasta cierto punto cerrado.

Por otro lado, las empresas artesanales en su estructura se caracterizan por rasgos como los siguientes:

- ✓ Ausencia de inversiones en bienes inmobiliarios con fines estrictamente productivos (Inclusive la mayoría de veces el espacio de trabajo es el mismo de vivienda).
- ✓ La herramienta como principal medio de producción
- ✓ Inexistencia de inventarios y reservas financieras

De lo anterior se tiene que la relación capital invertido versus producto terminado es muy baja. El nivel de adiestramiento se da en la propia microempresa, resultando así que el costo del aprendizaje es muy reducido.

1.3.2 Clasificación de talleres artesanales según su tamaño.

Al igual que definimos previamente la clasificación de las artesanías según sus usos y procesos, podemos clasificarla según su tamaño en base a los criterios siguientes:

✓ TALLERES FAMILIARES

Son talleres de tamaño pequeño de 1 a 5 artesanos, integrados a la vivienda familiar, que hacen participar en la producción a los miembros de la familia sin especificarles salarios.

✓ TALLERES ARTESANALES INDEPENDIENTES

Son talleres de tamaño mediano, de 6 a 10, artesanos donde las instalaciones guardan separación con las habitaciones familiares, existe personal asalariado, familiar y particular, así como división del trabajo.

✓ TALLERES ARTESANALES MANUFACTUREROS

Estos son de un tamaño grande donde el artesano propietario dedica la mayor parte de su tiempo a la administración del taller y ya no participa de forma directa en la elaboración de artículos; la mayoría de los operarios son asalariados; la producción y comercialización son considerables.

1.3.3 Funcionamiento general de la microempresa artesanal

Tenemos claro ahora que la empresa artesanal se diferencia de la empresa industrial principalmente en que los productos están realizados

fundamentalmente a mano, con un propósito de calidad artística y con aplicación de una tecnología apropiada.

La microempresa de tipo familiar, creada por los jefes de familias que las administran y trabajan, y los cuales han aportado su capital inicial poseen un mercado de carácter local o regional que se limitan a la población o región donde esta implementada la microempresa. Se ubican a menudo en locales familiares, e incrementan sus niveles de producción-desarrollo con base en la reinversión de sus propias utilidades, por falta de alternativas crediticias para el sector. Son esencialmente dirigidas por los propios dueños y cuentan con un personal reducido de 2 a 10 personas, con poca calificación y en muchos casos con miembros de la misma unidad familiar. El trabajador artesano no se limita a producir sino que realiza otras funciones importantes: organización y planificación; comercialización; administración y gestión de personal; y la correspondiente adecuación del producto, es decir, el diseño. Estas funciones son independientes del tamaño de la empresa. Las diferencias en este sentido dependen de la mayor o menor concentración de estas funciones en determinadas personas.

De acuerdo a la experiencia de PRODESAR[11], alrededor del 80% de los talleres ubicados en los principales centros artesanales del país son de tamaño pequeño o micro artesanos independientes. Este hecho es indicativo

[11] Programa para el Desarrollo de las Artesanías.

de sus precarias condiciones socio-económicas y de la necesidad de apoyo sistemático e integral para su desarrollo autónomo.

1.3.4 Desarrollo y dificultades de la microempresa artesanal en El Salvador[12].

De acuerdo a las características que presenta la microempresa artesanal en El Salvador se tiene que, los programas de apoyo al desarrollo microempresarial deben estructurar estrategias globales, graduales y progresivas, que den respuesta a las necesidades identificadas en las diferentes áreas del desarrollo microempresarial tales como:

- ✓ Asistencia técnica
- ✓ Comercialización
- ✓ Gestión administrativa
- ✓ Financiamiento y
- ✓ Producción

Sin lugar a dudas, la asistencia técnica es un aspecto crítico en el desarrollo microempresarial. Se trata de apoyar al microempresario en el mejoramiento tecnológico de su empresa, es decir en su capacidad de responder con su producto a las exigencias de calidad, diseño, precio, etc. que presenta el mercado. Sin duda la falta de control de calidad y de diseños adecuados a las expectativas del mercado; la baja productividad y las dificultades crecientes en la obtención de materia prima suficiente y a buen precio son las debilidades más evidentes de los artesanos en este aspecto.

Entre los problemas permanentes a resolver se tienen: el mercadeo, la gestión administrativa, el financiamiento y la producción. Por lo tanto las microempresas artesanales requieren un apoyo integral y sistemático que les ayude desde una perspectiva de desarrollo autosostenido; las necesidades prioritarias de la microempresa artesanal se encuentran fundamentalmente en los campos de la asistencia técnica, productiva, el mercadeo, la gestión administrativa, el crédito y la capacidad gerencial y técnica.

1.3.5 Las artesanías y el medio ambiente.

El tema del medio ambiente en la actualidad esta teniendo un gran auge, esto debido principalmente a la gran depredación a que se ha visto expuesto, pues se tiene que durante años el hombre se ha dedicado a tomar de la naturaleza lo que necesita, sin tomar en cuenta que cada recurso que se tomaba era un recurso menos con el que contaría en el futuro, es aquí donde surge la problemática del sector artesanal, pues por ejemplo la rama de la artesanía dedicada a la producción de productos de madera, se ha visto afectada por la tala indiscriminada de árboles que se ha tenido, llegando hasta el punto de que algunos productos (y árboles) están desapareciendo, como es el caso de los productos hechos de Caoba.

Es aquí donde surge la importancia de educar al artesano en la conservación del medio ambiente, lo cual no solo le garantice una mejor

[12] Fuente PRODESAR

calidad de vida (por la abundancia de recursos naturales), sino que además le proporcione los insumos necesarios para el desarrollo de su trabajo.

Algunos malos ejemplos que se tienen respecto a nivel mundial de la destrucción del medio ambiente son:

- ✓ Las tinturas químicas de los textiles dan una contaminación sulfurosa a los ríos.
- ✓ La depredación que sufren los árboles de pino en el procesamiento del cuero (como lo es el caso de Honduras).
- ✓ Los productos madereros en general son de mala calidad porque utilizan la madera verde, proveniente de árboles jóvenes los que aún tienen mucho que ofrecer al medio ambiente.
- ✓ Las artesanías de madera en general provienen de bosques NO controlados.
- ✓ Existen algunos productos agrícolas que pueden ser utilizados como materia prima para hacer productos artesanales o manualidades.
- ✓ Los bosques de maderas preciosas están siendo acabados para fabricar cofres tallados y pintados.

Sin embargo no todo son malos ejemplos, existen también otros buenos ejemplos que son dignos de imitar y fomentar para la conciencia ecológica en nuestro medio, como por ejemplo:

✓ En Guatemala:

El vidrio se recicla en un 100%.

La tusa sirve para hacer muñecas y papel.

Se hace papel de grama verde, algodón, coco, banano y maguey, fabricado a mano en Antigua Guatemala.

✓ En Oceanía:

Se fabrican casas enteras de bambú (en el país se trato de fomentar este proyecto).

Las conchas se usan para lavamanos y artesas.

✓ En Europa:

Se prohibe la importación de marfil y se favorece la tagua.

Si no diversificamos, nos estancamos, morimos. Si no cambiamos la imagen de país pobre y depredador, cada vez será más difícil encontrar materias primas para nuestros productos. Si se sigue solamente lo que del exterior nos dictan siempre estaremos atrasados.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Son sobradamente conocidas las enormes dificultades por las que atraviesan en este momento todas las empresas, y muy especialmente las medianas, pequeñas y micro unidades de producción, que arrastran desde hace muchos años una profunda situación de crisis.

Se pueden identificar problemas internos y externos que obstaculizan el mejor desempeño de dichas empresas. El efecto fundamental es sin duda la falta de competencia ante las grandes empresas, debido a varios factores: económicos, estructurales y organizativos. Se pueden destacar los problemas de inversión para producción, las dificultades de financiación, el excesivo individualismo, el desfase tecnológico, la escasa instrucción, etc. Redundando todo esto en la incapacidad para poder competir globalmente.

Haciendo un análisis más ordenado de la situación actual que afecta al sector artesanal basándonos en la información recolectada en los antecedentes, podremos determinar las principales causas que generan la problemática que se buscará solucionar mediante el presente estudio. Para hacer un mejor planteamiento, se utiliza el diagrama "causa-efecto" por medio del cual se han determinado las principales causas que han generado una "Baja capacidad para abastecer mercados globales" (efecto).

Como se observa en la figura 4, el sector artesanal posee una serie de problemas, los cuales pueden resumirse en cinco puntos de influencia principales, como a continuación se muestra:

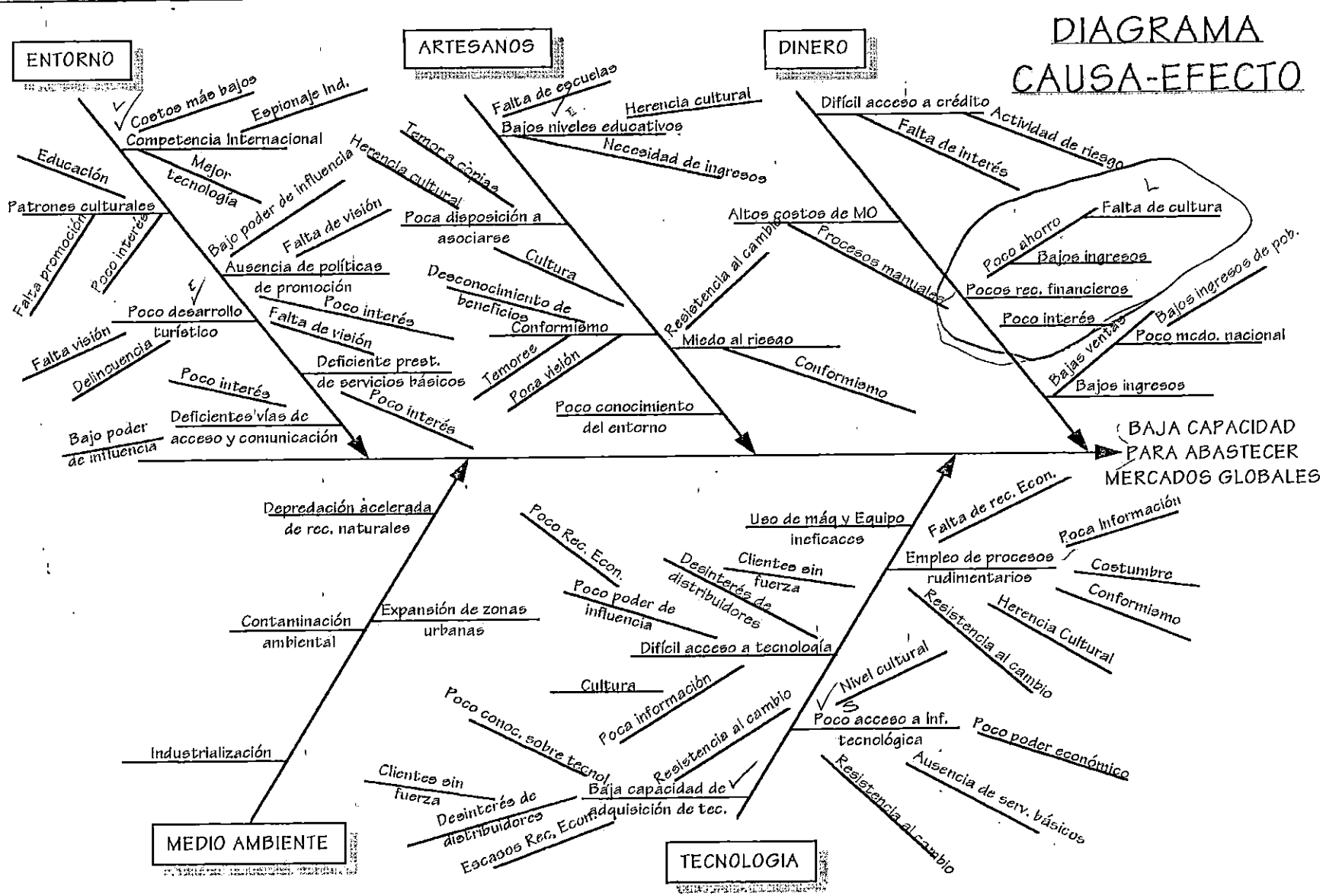


DIAGRAMA CAUSA-EFECTO
ENTORNO
Costos más bajos
Espionaje Ind.
Competencia Internacional
Mejor tecnología
Educación
Patrones culturales
Falta promoción
Poco interés
Bajo poder de influencia
Falta de visión
Ausencia de políticas de promoción
Poco desarrollo turístico
Falta visión
Delincuencia
Poco interés
Falta de visión
Deficiente prest. de servicios básicos
Poco interés
Bajo poder de influencia
Deficientes vías de acceso y comunicación
ARTESANOS
Falta de escuelas
Herencia cultural
Bajos niveles educativos
Necesidad de ingresos
Temor a copias
Herencia cultural
Poca disposición a asociarse
Cultura
Desconocimiento de beneficios
Conformismo
Temores
Poca visión
Poco conocimiento del entorno
DINERO
Difícil acceso a crédito
Actividad de riesgo
Falta de interés
Altos costos de MO
Procesos manuales
Resistencia al cambio
Miedo al riesgo
Conformismo
Falta de cultura
Poco ahorro
Bajos ingresos
Pocos rec. financieros
Poco interés
Bajos ingresos de pob.
Bajas ventas
Poco mcdo. nacional
Bajos ingresos
BAJA CAPACIDAD PARA ABASTECER MERCADOS GLOBALES
MEDIO AMBIENTE
Depredación acelerada de rec. naturales
Contaminación ambiental
Expansión de zonas urbanas
Industrialización
TECNOLOGIA
Poco Rec. Econ.
Desinterés de distribuidores
Clientes sin fuerza
Poco poder de influencia
Difícil acceso a tecnología
Cultura
Poca información
Poco conoc. sobre tecnol.
Resistencia al cambio
Baja capacidad de adquisición de tec.
Clientes sin fuerza
Desinterés de distribuidores
Escasos Rec. Econ.
Uso de máq y Equipo ineficacce
Falta de rec. Econ.
Poca información
Empleo de procesos rudimentarios
Costumbre
Conformismo
Herencia Cultural
Resistencia al cambio
Nivel cultural
Poco acceso a inf. tecnológica
Poco poder económico
Ausencia de serv. básicos
Resistencia al cambio

Figura 4

ENTORNO.

En el país existe una ausencia de políticas de promoción hacia las artesanías, lo cual se evidencia en lo descuidado que se tiene este sector productivo, ya que no se toma en cuenta como parte importante en el desarrollo del país, esta situación se ve influenciada por el poco desarrollo turístico existente; por lo que no se esta explotando adecuadamente el potencial que tiene el sector, especialmente en la obtención de divisas y la promoción en otros países de los productos artesanales elaborados en El Salvador. Por la ubicación geográfica, los talleres en algunas ocasiones no cuentan con los servicios básicos (agua, luz, teléfono y vías de comunicación) que le permitan optimar su producción y penetrar a nuevos mercados.

Las principales amenazas que el entorno plantea es que existen países industrializados que tienen la capacidad de realizar imitaciones sintéticas de artesanías, las cuales por ser de materiales más baratos y hechos por procesos automatizados, tienen un costo mucho menor que la real artesanía.

DINERO.

Las empresas artesanales, poseen muy poco recurso financiero, puesto que éstas en su mayoría son de familias de escasos recursos. El taller es básicamente familiar y genera unos ingresos tan bajos que les sirven solo para sobrevivir, por lo que pensar en que estas empresas tengan recursos financieros para desarrollarse no es tan factible.

Además, si bien es cierto que los microempresarios pueden tener acceso a crédito bancario, existe poco interés por parte de los artesanos para solicitarlo, principalmente al temor existente de endeudarse, por otra parte la aprobación de un crédito bancario se torna un tanto inaccesible, por las garantías y riesgos que la actividad presenta.

Los ingresos de la actividad artesanal son sumamente bajos, esto se debe primordialmente a las bajas ventas que en el sector se tienen pues como se sabe, las artesanías no son un bien primario necesario para la población, sino más bien un tipo de bien suntuoso el cual sirve como decoración, por lo que la población media nacional debido al poco ingreso que posee, no tiene la posibilidad de adquirir una artesanía cuando sus necesidades primordiales son otras (alimentación, vestuario, transporte, etc.).

ARTESANOS.

La mayoría de artesanos poseen un nivel de educación bastante bajo, esto por varios motivos, como lo son la falta de escuelas cerca de los lugares donde habitan, además de este hecho muchas veces a pesar de contar con escuelas, la misma necesidad familiar de obtener ingresos hace que los niños no asistan a la escuela pues deben ayudar a sus padres en las labores artesanales.

Además se observa que los artesanos tienen muy poca disposición a la asociación debido al miedo que tienen de arriesgarse (resistencia al cambio), esto a veces lo justifican con un cierto conformismo con su situación actual

debido a la falta de una visión de lo que pueden obtener si su taller se desarrolla más. En el mejor de los casos en que si se tenga una visión de crecimiento, muchas veces no se logra debido al poco conocimiento del entorno, lo que no le permite desarrollarse en el mercado de la mejor manera. La principal causa de esta situación es el individualismo innato de los artesanos.

TECNOLOGÍA.

Los artesanos en su mayoría no tienen acceso a la tecnología, esto por varios motivos, uno de los cuales es el económico ya que no poseen los ingresos necesarios que les permitan invertir en maquinaria y equipo que le mejoren sus procesos productivos.

Por la misma herencia cultural los artesanos tienen temor a cambiar sus instrumentos de producción pues tratan de apegarse a la tradición familiar, hacen los procesos que les enseñaron sus padres, los que son los mismos que utilizaron los abuelos y así sucesivamente.

Como se mencionó en el análisis del entorno, este sector se tiene muy descuidado, por lo que muchas veces no pueden optar a adquirir una mejor tecnología, ya que no poseen los servicios básicos como son agua, luz, teléfono, sin lo que no pueden funcionar adecuadamente. Además no poseen a veces la información necesaria para conocer que tecnología les podría ayudar a sus procesos productivos, sin afectar el carácter artesanal del mismo.

MEDIO AMBIENTE.

Los problemas ecológicos afectan a toda la sociedad, independientemente de clase social a la que se pertenezca. Imaginemos ahora, el efecto que tiene sobre las personas que utilizan dichos recursos para sus trabajos. Se habló anteriormente de la eliminación acelerada de nuestros bosques, a pesar de tomar medidas en la actualidad, los efectos se podrán ver solamente a largo plazo.

La contaminación ambiental afecta las condiciones de salud de toda la población, y si aumentamos a está la creciente industrialización y expansión de zonas urbanas no podemos esperar un futuro promisorio para nuestro país, simplemente seremos un desierto de asfalto y cemento. Es un problema mundial que no tiene retroceso inmediato. De qué sirve crear estrategias para competir globalmente si no habrán clientes que compren nuestro productos.

Los problemas descritos en los ítem anteriores, los podemos agrupar dentro de un conjunto sintetizado de causas que generan la poca competitividad de las empresas artesanales. Estas son:

- ✓ Poca visión
- ✓ Poco poder de influencia
- ✓ Poco poder económico
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Herencia cultural
- ✓ Conformismo
- ✓ Malos servicios

Estas causas a su vez, se pueden clasificar en cuatro problemas principales que se resumen en:

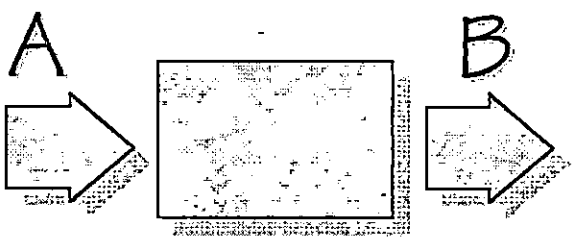
1. Individualismo profundo: Lo que implica reservas para asociarse, egoísmo y desconfianza para con los demás.

2. Recursos económicos escasos: Sin opciones para financiarse, así como las bajas utilidades debido a las pocas ventas alcanzadas.

3. Debilidades técnicas: Procesos productivos ineficientes y un grave desconocimiento o inaccesibilidad a tecnología apropiada.

4. Debilidades operativas: problemas para administrar los recursos en general.

De este análisis se puede hacer una sintetización de la problemática, representándola a través de un sistema (caja negra), el cual plantea el siguiente problema:



Empresas artesanales individuales con debilidades técnicas, operativas y financieras

Empresas artesanales integradas con una mejor condición competitiva, técnica, operativa y financiera

1.4.1 Definición del problema.

Después de auxiliarnos de la técnica anteriormente utilizada, se puede definir el problema bajo los siguientes términos:

¿ Qué hacer para convertir las empresas artesanales con debilidades técnicas, operativas y financieras en empresas integradas con una mejor condición competitiva técnica, operativa y financiera ?

ESTUDIO DE MERCADO

2. ESTUDIO DE MERCADO.

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

GENERAL:

Determinar la factibilidad de mercado de la implantación de un modelo de empresa integradora para categorías potenciales del sector artesanal.

ESPECIFICOS:

a) Determinar la distribución geográfica de las artesanías en el país.

b) Conocer la forma en que los artesanos han aprendido su oficio.

c) Determinar el nivel de estabilidad del sector artesanal.

d) Conocer la distribución de los empleos en los talleres artesanales.

e) Determinar los niveles de individualismo de los artesanos Salvadoreños.

f) Determinar las categorías con mayores ventajas competitivas para evaluar su factibilidad de integración.

g) Conocer los productos más representativos de las categorías seleccionadas para potenciar.

h) Evaluar la incidencia de productos sustitutos de las artesanías Salvadoreñas en el desempeño del sector.

i) Conocer la cobertura geográfica de mercado de las categorías seleccionadas.

j) Identificar la procedencia de las materias primas utilizadas por las categorías seleccionadas.

k) Determinar los principales problemas relacionados con el abastecimiento de materias primas para las categorías en estudio.

l) Identificar las necesidades prioritarias del sector artesanal para determinar las características que debe tener la empresa integradora.

m)Conocer sobre la experiencia en modelos de asociación de los artesanos de las categorías en estudio.

n) Indagar las ventajas y desventajas que han tenido los artesanos mediante su incorporación a modelos de asociación en El Salvador.

o) Determinar la demanda que tiene una empresa integradora en el sector artesanal para justificar la importancia que la conformación de ésta tiene en el desarrollo de dicho sector.

p) Conocer las reacciones de los empresarios artesanales ante la integración.

q) Determinar los beneficios que esperarían lo empresarios artesanales de una empresa integradora.

2.2 DEFINICION DEL PRODUCTO.

Nombre del Producto.

El producto que se obtendrá al finalizar este Análisis, es un "Modelo de Empresa Integradora para el sector artesanal salvadoreño"

Usos del producto .

Antes de detallar los usos que tendrá la empresa integradora es necesario aclarar en qué consiste ésta. Partamos del proceso básico de funcionamiento de toda empresa, ésta debe poseer cuando mínimo, los siguientes procesos:

- ✓ Abastecimiento de Insumos
- ✓ Procesamiento (elaboración del producto) y
- ✓ Distribución del producto terminado.

Toda empresa realiza estas actividades, sin embargo no todas lo hacen de una manera eficiente, lo que hace ver a veces como imposible lograr que cada empresa logre funcionar de la mejor manera, es aquí donde la empresa integradora satisface esta necesidad, la integradora hace lo siguiente: Agrupa a las mejores empresas "afines" que tenga un sector y las hace funcionar como si fuesen una sola creándoles una "Visión Común", al estar agrupadas, las empresas tienen posibilidad de tener empresas encargadas de proveerles insumos de una mejor calidad y finalmente poseen una red de distribución más amplia que se encarga de vender mejor y en más lugares los productos.

Por lo tanto, el uso que tendrá la "Empresa Integradora" se puede definir como el *medio que servirá para potenciar al sector artesanal Salvadoreño a través de la integración de los subsectores en los cuales se pueden lograr ventajas competitivas.*

Por otro lado, es necesario aclarar ciertas características "diferentes" del producto:

Primero, es un Intangible, pues se trata de una forma de organizar los sistemas productivos artesanales (los talleres independientes) dentro de un macro-sistema dentro del cual funcionen como uno solo. Además de esto es necesario aclarar que el producto consiste en un modelo de empresa y no en un nuevo taller artesanal .

Segundo, si bien es cierto que el producto (La empresa Integradora), será diseñado tomando en cuenta las características que presenta el sector artesanal, el modelo se podrá aplicar a otros sectores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Usuarios del producto .

Los usuarios de la Empresa Integradora son:

1. Subsectores artesanales, y en especial los que posean mejores condiciones de potenciamiento. (ver en el anexo 1 la clasificación de las categorías artesanales según PRODESAR).

2. Indirectamente todos los sectores microempresariales salvadoreños. Posterior al estudio, este modelo se podrá utilizar para las empresas que presenten potencial de crecimiento dentro de la pequeña y mediana empresa Salvadoreña, por supuesto, con las previas adaptaciones a las características de las mismas.
3. El Gobierno de El Salvador, pudiera llegar a ser si no un usuario, sí uno de los principales aplicadores del modelo dentro de la ejecución del "Plan de Nación", utilizándolo como una base para el desarrollo productivo de diferentes sectores.

Insumos de la Empresa Integradora

Como anteriormente se presentó, el producto por no tratarse de un bien tangible, requerirá de ciertos insumos especiales para su conformación, entre los cuales se tienen:

- ✓ Empresarios artesanales, la razón de ser del producto.
- ✓ Sistemas de capacitación, para las personas que conformarán la empresa integradora, encargados de adiestrarles en sus funcionamiento, y que servirá para crear una sola visión para los empresarios integrados artesanales.
- ✓ Ente encargado de supervisar, que la empresa integradora comience correctamente su funcionamiento, apegado al modelo diseñado y que no se despegue de la visión de la misma. Además, este ente se debe encargar de brindar la ayuda necesaria para el funcionamiento inicial de la Integradora, hasta que ésta logre su estabilización.

✓ Talleres artesanales, dispuestos a integrarse con otros del mismo sector.

✓ Modelo de integración, entre diferentes opciones existentes (definidas en la sección 1.1.6).

Clasificación del producto

Debido a la naturaleza y componentes de la Empresa Integradora, ésta se clasifica como un Producto Intangible, pues se trata de una forma de organizar la producción y operación de una organización.

Importancia del producto.

Tomando en cuenta el momento económico, productivo y competitivo que viven en la actualidad los pequeños y medianos empresarios salvadoreños, es de considerar que una Empresa Integradora sería una forma de funcionamiento que les proporcionaría grandes ventajas.

Fin del Producto

El fin de la Empresa Integradora es ser utilizada como una nueva forma de funcionamiento de los artesanos, dejando atrás el individualismo actual y haciéndolos trabajar en conjunto, con esto la Empresa Integradora obtendrá los siguientes resultados:

✓ Elevar la rentabilidad del sector

✓ Dar representatividad al sector

✓ Crear una nueva forma de operación interempresarial, ante las exigencias competitivas mundiales

✓ Incrementar los mercados.

- ✓ Volver productivo al sector
- ✓ Obtener insumos para las empresas que se integren, de una mejor calidad y a un menor costo.
- ✓ Impulsar un sector que tiene un alto potencial y que actualmente se tiene descuidado.
- ✓ Mejorar las formas de operar que tienen los artesanos.
- ✓ Crear una figura (El modelo de empresa) que le dé credibilidad al sector para obtener financiamiento y apoyo de organismos nacionales e internacionales.

2.3 INFORMACION SECUNDARIA.

2.3.1 La microempresa Salvadoreña.

Según el diagnóstico elaborado en el libro blanco de la microempresa salvadoreña, dicho sector es muy importante en la economía del país, a pesar de que su contribución es hasta ahora ignorada o desatendida. Su aporte al PIB se ha calculado aproximadamente en 24% en los últimos cuatro años; ofrece ocupación al 31% de la población económicamente activa del país, a nivel nacional, e incide directamente en las vidas de un millón 700 mil salvadoreños.

El concepto de microempresa calza en todas las unidades económicas que tengan hasta diez trabajadores y que tengan ventas anuales de hasta 600 mil colones, incluyendo tanto a aquellas sujetas a regulación como las que no lo están (sector informal). Se reconoce como una de sus características centrales la diversidad de habilidades para enfrentar y satisfacer las exigencias de sus mercados, lo que ocasiona la característica de segmentación que tiene la microempresa. La segmentación productiva determina tres tipos de microempresa: el segmento de subsistencia, que agrupa a aproximadamente entre el 50 y 60% del total de microempresas y se caracteriza por escasas o inexistentes utilidades del negocio, sirviendo sólo como fuente de ingresos para consumo inmediato del trabajador; el segmento de acumulación simple, en el que las utilidades son regulares pero pequeñas, de manera que imposibilitan la reinversión productiva y el crecimiento; y el segmento de acumulación ampliada o "micro-tope", en el que

los excedentes son suficientes para permitir ahorro e inversión y por ende, posibilidad de crecimiento empresarial (ver cuadro N° 2).

Características comunes	Microempresas de subsistencia	Microempresas de acumulación simple	Microempresas de acumulación amplia
Finalidad	Objetivo es crear ingresos para consumo inmediato	Objetivo es generar excedente para invertir y crecer, y no sólo ingresos para consumo	
Ingresos	Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo	Ingresos sólo para cubrir costos; escaso ahorro	Ingresos para excedentes para ahorro e inversión
Estacionalidad	Precariedad estacional y frecuente cambio	Estable a través del año	Permanente, desarrollo de habilidades posible
Localización	Sin lugar fijo para el desempeño de actividad	Local fijo para negocios en hogar de vivienda	Local estable para negocio distinto al hogar
Capital y equipo	Pequeña cantidad de capital y equipamiento	Posee algún capital y equipo obsoletos pero creativamente adaptados	
Tecnologías intensivas en mano de obra			
Concentración de actividad	Se concentra en comercio minorista y servicios personales	Distribuidos a través de actividades económicas	Concentrados en manufactura y transporte
Infraestructura productiva	Carencia de infraestructura	Alguna infraestructura para la producción o los servicios: electricidad, agua, comunicación, etc.	
Insumos y productos	Provienen desde y se dirigen a mercados locales		
Flexibilidad productiva para adaptarse a mercados			
Financiamiento y capacitación	Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés, cuando ocurre; difícil acceso a capacitación ofrecida por ONG's		Excede al crédito y capacitación vía ONG's, intermediarios, banca.
Mano de obra	Unipersonal, alto número de mujeres jefas de hogar	Uso de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar	
Jornada laboral	Más de 8 horas		
Capital humano	Escolaridad mínima, nula calificación técnica; poca experiencia laboral	Escolaridad primaria, poca calificación técnica; poca experiencia laboral	Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica; gran experiencia
Organización gremial	De nivel incipiente		
Protección social	Ausencia de básica protección social		Algunas prestaciones sociales a patronos
Ventas	Hasta ¢15,000/mes; ¢180,000/año	Hasta ¢30,000/mes; ¢360,000/año	Hasta ¢50,000/mes; ¢600,000/año

Cuadro N°2. Características de los segmentos productivos de la microempresa[13].

[13] Fuente: Libro blanco de la microempresa.

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

Valor de activos.

El valor de los activos es uno de los indicadores más usuales para medir los segmentos productivos y diferenciar tipos de microempresa (ver cuadro 3). Usualmente la estimación de los ingresos tiende a ser equivalente al valor de las ventas.

Cuadro 3. Valor de activos.

Valor de activos	%
Menos de 2,000	49.2
2,000-4,999	14.7
5,000-24,999	23.6
25,000-49,999	6.3
50,000-99,999	2.7
100,000 y más	3.6

Fuente : Encuesta 123 FOMMI, 1996

Los tramos de menos de ¢2,000 hasta ¢5,000 pueden ser asociados con el tipo de microempresa de subsistencia. El tramo de ¢5,000 hasta ¢50,000 podrían constituir el segmento de microempresas de acumulación simple o estática. El resto de negocios, cuyos activos sean mayores o iguales a ¢50,000 conforman entonces el segmento de microempresas de acumulación ampliada o dinámica (micro-tope).

Segmentos productivos por sexo.

La desagregación por sexo en la composición de cada segmento (cuadro 4), indica que la proporción de mujeres es menor conforme se incrementa el nivel del valor de los activos considerados para cada segmento.

Cuadro 4. Segmentos productivos, según sexo.

Sexo	Subsistencia	Acum. simple	Micro-tope
Hombres	29.8%	47%	75%
Mujeres	70.2%	53%	25%

Fuente : Encuesta 123 FOMMI, 1996

Tipos de registros.

La mayoría de características atribuídas a la informalidad están presentes en el sector microempresarial, en ellas predomina la informalidad. Casi la totalidad de microempresas (97.8%) es individual o familiar, y carece de personería jurídica (cuadro 5). Apenas un 2.2% de los negocios de los microempresarios se registran como sociedad u organización. Según los tipo de registro utilizados por las microempresas que cumplen esta formalidad, un 14.6% de ellas están inscritas ante alcaldías, un 8.3% ante la cámara de su actividad y 4.8% ante organizaciones gremiales.

Cuadro 5. Tipos de registros.

Dónde esta registrado su negocio	%
Organización gremial	4.8
Cámara de su actividad	8.3
Alcaldía municipal	14.6
Ministerio del interior	0.4
Otros	0.6
Ninguno	71.3
Reg. ante el Min. de Hacienda	
Si	6
No	94

Fuente: Encuesta 123, 1996.

El Sector Informal Urbano (SIU).

Area Urbana : Ocupados*** en las categorías patrono y cuenta propia por rama de actividad económica, según número de empleados que trabajan (Hasta 10 empleados).

Tramos	Rama de Actividad Económica ***					
No. emple.	Total	Comercio	Industria	Servicios*	Construcc.	Trans/com
Total 10	259,634	127,862	71,827	38,761	10,376	10,808
Total <5	255,328	125,640	70,409	38,370	10,175	10,734
1	172,685	88,304	45,812	27,948	4,050	6,571
De 2 a 4	82,643	37,336	24,597	10,422	6,125	4,163
De 5 a 10	4,306	2,222	1,418	391	201	74

- Excluye : Servicios domésticos

** Excluye : Rama Agropecuaria, rama minería, rama electricidad, gas, agua, rama establecimientos financieros.

*** Excluye los grupos ocupacionales : profesionales y técnicos, Directores y funcionarios, personal administrativo.

Fuente: MIPLAN '92/'93.

Según estos datos el SIU se compone de 255,328 empresas de menos de 5 empleados (o individuos trabajando por cuenta propia), y 259,634 empresas hasta 10 empleados (incluyendo individuos que trabajan por cuenta propia).

Subsectores de la rama "industria".

Se puede verificar, según datos estadísticos, que la mayoría de propietarios de microempresas de productos artesanales son mujeres. En los siguientes datos puede verse también la mayor participación de la mujer en las artesanías decorativas, más que en la utilitaria.

Propietarios de microempresas

	Total,número	% hombres	%mujeres
Confección de Ropa	591	42%	58%
Productos metálicos	173	92%	8%
Carpintería y ebanistería	181	92%	8%
Otros productos de madera	28	96%	4%
Bloques/Ladrillos/ Tejas, etc.	53	85%	15%
Panadería / Repostería	202	38%	62%
Productos Lácteos	46	22%	78%
Otros alimentos / bebidas	236	10%	90%
Productos de cuero	101	81%	19%
Artesanías decorativas (arte / prod. Turíst.)	74	31%	69%
Artesanías utilitarias	56	50%	50%

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

Composición del empleo por subsectores .

En general, el empleo remunerado y el uso de aprendices se encuentra relativamente más en las ramas de servicios e industria que en la rama de comercio.

Empleados de la microempresa (excluye dueño)

	Empleo masculino		Empleo femenino		
Algunos subsectores	Empleo remune.	Empleo no Remune.	Empleo Remune.	Empleo no Remune.	Aprendices
Tienda	11%	25%	20%	43%	0%
Hortalizas	25%	43%	10%	18%	4%
Com./venta ropa nueva	16%	15%	28%	33%	9%
Artesanías utilitaria	26%	28%	18%	18%	9%

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

Edad de la microempresa.

La edad de la microempresa se puede considerar como una medida parcial de la estabilidad del sector.

Edad de la microempresa

Rama	Hasta 1 año	1 a 3 años	más de 3 años
Total País (N=6932)	7%	21%	72%
Comercio (N=2041)	9%	20%	71%
Industria (N=1851)	6%	17%	77%
Servicios (N=1788)	6%	23%	70%

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

Obstáculos de desarrollo.

Los obstáculos percibidos por los propietarios respecto al crecimiento de su negocio son los siguientes:

OBSTÁCULO	
Total (N=6931)	100 %
Falta de apoyo del Gobierno	9%
Poca venta	13%
Falta de conocimiento sobre Admon.	1%
Falta de capital	51%
Falta de organización entre los microempresarios	1%
Mucha competencia	17%
Transporte	1%
Falta de conocimientos técnicos	1%
Problema de pago de clientes	2%
Otro	3%
No responde/no sabe	1%

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

El cuadro anterior muestra que los obstáculos que más consideran los propietarios que tienen para poderse desarrollar son : Falta de capital, mucha competencia y poca venta; la "ventaja" de que sean estos tres los que más se dan es que guardan relación entre sí, puesto que debido a que existen una gran cantidad de empresas pequeñas, estas no se pueden autofinanciar por que sus operaciones no se los permiten, es decir que sus ventas son muy pequeñas. Por lo que si se tiene una empresa con una mejor capacidad de operación, ésta será capaz de solucionar los tres principales problemas que la afectan directamente.

Localidad de producción.

En la siguiente tabla se muestra que la mayoría de microempresas tienen su ubicación en el mismo lugar de residencia, lo que manifiesta que esto no obedece a intereses estratégicos.

Rama	Local				
Industria	*Casa*	*Propio*	*Alquilado*	*Mercado*	*Otro*
100 % (N=1851)	60 %	11%	22%	3%	3%

* No respondió : 0.22 %

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

Clientes del sector industria.

La mayoría de las ventas del sector artesanal son para consumidores finales. Lo que más se debe de tener cuidado en los datos presentados, es lo engañoso que puede resultar los clientes asignados; es decir, que el hecho de que la mayoría de los clientes sean personas particulares, no quiere decir que

los volúmenes de ventas sean mayores que los alcanzados con los mayoristas. De éste último dato secundario no se tiene información.

Clientes del sector industria.

Subsectores	Particulares	Minorista	Mayorista
Total (N=1851)*	82%	13%	2%
Sastrería	87%	9%	1%
Productos metálicos	90%	6%	1%
Carpintería/Ebanistería	81%	13%	4%
Otros produc. de madera	68%	21%	7%
Bloques/Ladrillos/Tejas	79%	19%	2%
Panadería/Repostería	72%	25%	1%
Productos lácteos	85%	15%	0%
Otros alimentos/Bebidas	96%	3%	0%
Productos de cuero	59%	34%	7%
Artesanía decorativa	64%	23%	11%
Artesanía utilitaria	59%	38%	2%

No responden : 0.86%

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

Tecnología usada en la rama industria.

Muchas veces la tecnología permite el mejor desarrollo de una actividad industrial, debido a la optimización que se puede hacer con los recursos disponibles. A continuación se resume el uso de diferentes tecnologías en la maquinaria utilizada por la microempresa.

Tecnología usada en la rama industria.

Subsectores	Tecnología manual	Máquinas hechas por ellos	Máquina de origen nacional	Máquinas Importadas
Confección de ropa	6%	2%	17%	70%
Productos metálicos	10%	5%	28%	52%
Carpintería/Ebanistería	26%	3%	24%	40%
Otros produc. de Madera	29%	7%	25%	36%
Bloques/Ladrillos/Tejas	45%	19%	21%	13%
Panadería/Repostería	29%	19%	23%	26%
Productos lácteos	52%	11%	20%	9%
Otros alimentos/Bebidas	53%	10%	20%	5%
Productos de cuero	29%	5%	25%	41%
Artesanía decorativa	72%	14%	1%	11%
Artesanía utilitaria	52%	29%	4%	7%

* No sabe : 0.7 %

Fuente : Encuesta FOMMI, 1996

La mayoría de tecnología utilizada en el sector artesanal son herramientas manuales y una menor proporción son máquinas creadas por ellos mismos de las cuales no se tiene la seguridad de que sea maquinaria eficiente para el desarrollo de los procesos. En las artesanías decorativas el porcentaje de uso de herramientas manuales es mayor debido a la misma naturaleza decorativa del producto que tiene una mayor cantidad de arte que de procesos que se puedan realizar con máquinas.

Niveles de escolaridad.

Un 49% de los microempresarios han concluido estudios a nivel de sexto año; la secundaria la han completado únicamente el 9.7%; y tan solo el 3.4% tienen más de 12 años de escolaridad. El analfabetismo se concentra entre empresarios agrupados en la categoría cuenta propia (24.8%), en tanto que en los patronos llega al 11% (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Niveles de escolaridad.

Escolaridad (años aprobados)	%
Ninguno	22.7
1 a 3	24.2
4 a 6	25.6
7 a 9	14.4
10 a 12	9.7
13 y más	3.4

Fuente: Encuesta 123, 1996.

2.3.2 El cooperativismo como modelo de asociación en El Salvador.

El modelo de asociación más conocido y aplicado por la microempresa salvadoreña es el de "Cooperativa". Modelo que es promocionado por el INSAFOCOOP[14] y que según datos proporcionados por esta misma institución (ver cuadro No.7) se puede inferir que dicho modelo ha perdido credibilidad en años pasados, debido a la orientación que a ésta se le dió, la cual esta alejada de los principios cooperativistas.

Cuadro.7

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

Fuente: INSAFOCOOP, hasta segundo trimestre de 1997.

Por otra parte, FUSADES estima que las asociaciones gremiales existentes agrupan a menos del 1% del total de microempresarios existentes a nivel nacional. Respecto a la asociatividad, la encuesta de la microempresa

salvadoreña del programa FOMMI estima que un 85% de las microempresas a nivel nacional no pertenecen a ninguna forma de asociación vinculada directamente a la actividad desarrollada por las mismas[15].

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

2.3.3 Programas y Organismos de apoyo para el sector artesanal.

PRODESAR

Este Programa, que define como su beneficiario al sector artesanal de todo el país, plantea la necesidad de la integralidad en la atención al sector y de la participación estrecha y permanente del mismo. El Programa brinda apoyo en áreas como asistencia técnica al proceso de producción, crédito, capacitación, promoción comercial, organización, seguimiento y autogestión.

[14] Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

[15] Fuente: Libro blanco de la microempresa

La razón expuesta es que se considera que a través del apoyo integral se logrará mejorar la productividad, rentabilidad y el nivel de ventas/ingresos de los microempresarios, y en consecuencia se generará empleo y se mejorarán las condiciones de vida del sector.

PRODESAR ha reestructurado sus actividades a partir de Junio de 1995 para convertirse en los próximos tres años en una entidad nacional de apoyo artesanal autónoma y sostenible. Es sobre la base de este objetivo global que se han definido los objetivos operativos para los tres siguientes años. En términos de organización, se propone aglutinar los talleres y microempresas artesanales del país que sean representativos.

Consolidar una estructura de apoyo técnico empresarial que sea integral en términos de las áreas cubiertas y accesible para los beneficiarios. La promoción de la participación consiste en la determinación paulatina de las condiciones más propicias de desarrollo del sector por los propios miembros. Finalmente, para que el esfuerzo sea sostenible, en el tiempo se busca lograr un autofinanciamiento progresivo de los gastos de funcionamiento.

FURDARSAL

La Fundación para el Desarrollo de las Artesanías Salvadoreña se limita a la creación de eventos en donde los artesanos puedan ofrecer sus productos.

ANAS

La Asociación Nacional de Artesanos, se dedica sólo a agrupar comerciantes artesanales (no necesariamente artesanos). Es un medio para representar al grupo de agremiados.

CONCULTURA

La Dirección del Patrimonio Cultural se limita a la difusión de las artesanías en función de la educación y conocimiento del patrimonio cultural salvadoreño.

Estos últimos organismos no ofrecen un apoyo directo al sector artesanal, pues no ofrecen en conjunto: asesoría técnica, financiamiento y un seguimiento a los talleres artesanales.

Por otro lado, existen algunas organizaciones que apoyan el sector artesanal, pero de manera indirecta, pues su interés primordial es la microempresa (a nivel general), estas son[16]:

FOMMI

El programa de Fomento a la Microempresa plantea apoyar los esfuerzos realizados a través del Fondo de Inversión Social (FIS) destinados a "compensar las consecuencias" del ajuste económico en curso. Su propósito es el reforzamiento de los aspectos metodológicos y la efectividad del FIS, en

[16] Fuente: Libro blanco de la microempresa

sus intervenciones a favor de los sectores beneficiarios (los ubicados fuera del área de San Salvador). Estos, básicamente quedarían definidos como los microempresarios del sector informal, pequeños agricultores y los excombatientes que necesiten oportunidades económicas de reinserción.

GENESISS

El Programa de Creación de Empleo Sector Informal de San Salvador se propone el mejoramiento de las condiciones de vida a través de la generación y consolidación de empleos de la población ocupada en el sector informal urbano del Area Metropolitana de San Salvador, con énfasis en la población desocupada y refugiada que vive en zonas marginales.

Para lograr este objetivo, el programa a través de ONG'S locales y otras instancias intermedias otorga asesoría empresarial, asistencia técnica, capacitación y/o crédito a microempresarios que no poseen acceso a la banca, tienen baja productividad, escasos ingresos y poco acceso a la tecnología. Como los otros dos programas financiados por la Unión Europea, GENESISS manifestó estar llevando a cabo acciones en las áreas de prestación de servicios empresariales y apoyo a la innovación y reestructuración empresarial.

AMPES

La Asociación de la Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños representa los intereses de la micro, pequeña y mediana empresa, promoviendo su desarrollo integral y aumentando el grado de participación y

grado de influencia de estos sectores dentro del proceso de desarrollo económico y social del país. Los beneficiarios de AMPES son principalmente sus miembros (1,300 socios hasta el 31 de diciembre de 1995).

ANEP/GTZ

La Asociación Nacional de la Empresa Privada y Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammerarbeit (Cooperación técnica Alemana) tiene como propósito "mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa en los sectores con mayor impacto sobre empleo e ingresos en los mercados locales, regionales y/o internacionales". Se tiene pues la visión de un beneficiario situado en un medio cada vez más competitivo debido à la progresiva integración a los mercados internacionales. Los beneficiarios del programa son la pequeña y mediana empresa, no la microempresa. Para mejorar la competitividad de estas unidades productivas se plantean dos líneas estratégicas: la asesoría (a corto plazo) prestada por expertos locales, regionales e internacionales en todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta el mercadeo.

ANEP/BID-FOMIN(Asociación Nacional de la Empresa Privada/Banco Interamericano de Desarrollo/ Fondo Multilateral de Inversiones).

Este es el más reciente de los programas, ya que comenzó a funcionar en 1995, y busca de manera similar al anterior el incremento de la eficiencia y competitividad de la pequeña y mediana empresa.

SRN/GTZ

La Secretaria de Reconstrucción Nacional y Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammerarbeit (Cooperación técnica Alemana) es el componente de asistencia técnica a la micro y pequeña empresa, insertor en el programa de integración y fomento de empleo es un nuevo proyecto concertado con la Secretaría de Reconstrucción Nacional. Busca que grupos perjudicados socialmente participen en el desarrollo económico de El Salvador.

A pesar de que todas las organizaciones anteriores brindan apoyo directa o indirectamente al sector artesanal, sólo PRODESAR es la institución más involucrada en el desarrollo del sector.

2.3.4 Materias primas.

En lo que respecta a materias primas de los subsectores seleccionados, la información existente es muy poca. Alguna de la información existente es la siguiente:

La encuesta 123 del FOMMI presenta que el 90% de las materias primas utilizadas por la microempresa son de origen nacional y el resto son importadas.

A continuación se presenta algunos datos de importaciones y producción nacional de materias primas relacionadas con algunas categorías del sector artesanal.

CUENTAS DE PRODUCCION POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA A PRECIOS CORRIENTES (Millones de colones)						
	1993			1994		
	Prod. Bruta	Consumo intermedio	Valor agregado	Prod. Bruta	Consumo intermedio	Valor agregado
Textiles y artículos confeccionados de materiales textiles (excepto prendas de vestir)	2,224.4	1,197.2	1,027.2	2,646.5	1,479.7	1,166.8
Cuero y sus productos	1,296.9	694.8	602.1	1,563.3	880.6	682.7
Madera y sus productos	377.2	164	213.2	1,025.2	559.8	465.4

Fuente : Revista trimestral BCR primer trimestre 1997

IMPORTACIONES (CIF) DE MATERIAS PRIMAS (Miles de colones)			
	1995	1996	1997 (Ene.-Feb.)
Pieles y cueros	68,985	101,684	15,776
Madera aserrada	120,986	113,969	116,914
Madera contrachapada	37,074	38,238	4,594
Otras maderas	45,666	46,655	7,499
Pinturas y barnices	65,678	76,633	9,328
Materias y lacas colorantes	132,248	112,779	17,194
Pigmentos, tintes y demás colorantes	16,336	9,319	3,036
Colas y demás adhesivos preparados	27,808	24,483	4,900

Fuente : Revista trimestral BCR primer trimestre 1997

Como se mencionó anteriormente, la información es escasa ya que no se detallan datos del consumo de estas materias primas por parte del sector artesanal y por lo tanto no se puede realizar un análisis más detallado de la oferta y demanda actuales.

2.3.5 Exportación de artesanías.

La información referente a la exportación de artesanías se tiene registrada en el Centro de Trámites de Exportación (CENTREX) desde 1996 hasta el primer semestre de 1997. El resumen de esta información se presenta en el cuadro No.8 (otro análisis del ministerio de economía respecto a las exportaciones de artesanías se puede revisar en el anexo No.2).

PRODUCTO	VALOR FOB ($)	
	1996	1997
Artesanías de madera	526,282.17	250,676.25
Artesanías de barro	No disponible	53,639.54
Muebles de mimbre	38,068.28	480.00
Hamacas de hilo de algodón	515,145.09	No disponible
Hamacas de lona	986,731.68	686,281.90

Cuadro N°8. Exportación de productos artesanales. Fuente: CENTREX, BCR.

2.4 INVESTIGACION DE CAMPO

2.4.1 Instrumentos para la recoleccion de datos

Los instrumentos seleccionados para la recolección de información primaria son :

1. Cuestionario para artesanos salvadoreños.
2. Censo sobre el sector artesanal.

Cuestionario para artesanos salvadoreños.

Es el instrumento base de la investigación de campo, el cual consta de siete partes fundamentales: Generalidades, Productos, Canales de comercialización, Proveedores, Problemas de funcionamiento, Experiencia en modelos de asociación y Expectativas respecto a empresas integradoras; con las cuales pretendía evaluar las áreas críticas planteadas en el problema principal.

La encuesta fue realizada en forma oral por los encargados del estudio, los cuales marcaron las respuestas obtenidas de los artesanos. Bajo ninguna condición se permitió proporcionar la encuesta a un artesano para que la contestara él solo.

Los departamentos en los cuales se desarrolló la encuesta estaban ligados directamente con el desarrollo artesanal que poseía cada uno de éstos, para lo cual se utilizaron criterios de algunos expertos de PRODESAR.

Los lugares donde se llevaron a cabo las encuestas fueron: La Palma, San Sebastián, Cojutepeque, San Salvador, Nahuizalco, Izalco e Ilobasco.

Censo sobre el sector artesanal.

En el censo se busca obtener información general acerca de los tipos de artesanías desarrolladas por departamento en todo el territorio salvadoreño, así como también información de apoyo para el estudio. Se convierte más que todo en un estudio complementario para actualizar y/o verificar de manera general los datos obtenidos en la información primaria y secundaria.

2.4.2 Interpretación de resultados del cuestionario para artesanos.

Haciendo un extracto del análisis de los datos recolectados en la investigación de campo[17] se han obtenido las siguientes conclusiones:

¿Quién le enseñó el oficio de artesano?

Con una confiabilidad de 90% se puede decir que la mayoría de artesanos (45% ± 9%) han recibido las enseñanzas de artesano de un pariente. Por otra parte existe un porcentaje no despreciable de artesanos que han aprendido el oficio con un patrón, lo que puede dar un indicio de que el individualismo salvadoreño puede ser superado, pues comparten sus conocimientos con personas ajenas a su círculo familiar. Los resultados de esta pregunta confirman con datos lo que muchos ya saben, que el sector artesanal es casi siempre heredado de generación en generación. El restante de los artesanos encuestados manifestaron aprender el oficio por otros

medios, como por ejemplo, expresaron que algunos de ellos han aprendido solos producto de la necesidad de obtener recursos para mejorar su posición económica. El error de la proporción de cada una de las respuestas varia entre 0.07 y 0.09 lo cual es aceptable puesto que el error considerado es de 0.10.

¿Desde cuándo opera su taller?

Con la misma confiabilidad podemos concluir que aproximadamente el 60% de los talleres artesanales salvadoreños tienen más de 10 años de funcionamiento y el 34% tienen entre 3 y 10 años de funcionar, lo cual da evidencias de que el sector es estable. Por otra parte se tiene que la experiencia de los artesanos es ventajosa para su negocio, pues con ese tiempo de funcionamiento han vivido una serie de cambios macroeconómicos y microeconómicos y que a pesar de esto han sobrevivido pero que ya es hora de darle un rumbo más definido al sector en el cual ellos se desenvuelven. Solamente un 5% (± 4%) de los talleres tiene menos de 3 años de funcionamiento.

Distribución de empleo por sexo en el sector artesanal.

El 51% de las personas que conforman los talleres artesanales son hombres y un 49% son mujeres, lo cual demuestra que no existe una diferencia marcada en forma general en cuanto a la distribución del empleo por sexo en sector artesanal. Por otra parte ambos sexos coinciden en que la

[17] En el anexo 3 pueden revisarse los resultados del cuestionario para artesanos

mayorías de personas de cada sexo trabajan en talleres conformados entre 1 y 3 empleados. Esta comparación con otras complementarias se muestran en la siguiente tabla.

Porcentaje de hombres (51.40%)	Porcentaje de mujeres (48.60%)
el 62.96% laboran en empresas de 1 a 3 empleados	el 52.94% laboran en empresas de 1 a 3 empleados
el 14.81% laboran en empresas de 4 a 6 empleados	el 33.33% laboran en empresas de 4 a 6 empleados
el 3.7% laboran en empresas de 7 a 10 empleados	el 7.84% laboran en empresas de 7 a 10 empleados
el 18.52% laboran en empresas de más de 10 empleados.	El 5.88% laboran en empresas de más de 10 empleados

Personas a quienes a enseñado el oficio artesano.

La mayor proporción de las personas a las que los artesanos han enseñado el oficio es en un 54% a particulares y un 4% a alumnos, por lo tanto es realmente un 58% a particulares, mientras que solo se les ha enseñado el oficio a los familiares en un 30%. Esto pone de manifiesto que el artesano salvadoreño no es tan individualista y egoísta como se cree ya que ha podido transmitir sus conocimientos a personas ajenas a su familia.

Relacionando la proporción en que se le ha enseñado el oficio a los familiares (30%) con la que se obtuvo en la pregunta 1 (45%), se puede considerar que antes se tenía una tradición más que todo familiar (el hijo debía seguir el oficio de su padre) la cual puede haber disminuido un poco, debido a las necesidades por las que ha pasado el sector y quizás a las nuevas opciones educativas que en la actualidad se le presentan a los jóvenes.

Relacionando el resultado de esta pregunta con el individualismo del artesano se puede considerar que poco a poco va disminuyendo por la necesidad que tiene de producir más y mejores productos.

Influencia de productos competitivos en la venta de artesanías.

Se puede decir con un 90% de confiabilidad que el 39% de artesanos consideran que las ventas de su taller se han visto afectadas por productos competitivos , un 15% opinan que por influencia de productos sustitutos , 22% consideran que no se han visto afectados y un 24% no sabe al respecto. La mayoría de los artesanos (53%) si saben que sus ventas se han visto afectadas por otros productos, cuyo conocimiento es beneficioso ya que estos tienen claro que están atravesando problemas y deben de una u otra forma afrontarlos y solventarlos. Algunas de las razones por las que se puede considerar que los productos nacionales se han visto afectados son entre algunas: calidad, precio , distribución, etc.

Lugares donde venden las artesanías.

De todas las formas de distribución de los productos, la distribución en el mismo municipio es utilizada en un 32% por los artesanos. Si vemos además, que los otros lugares donde ellos venden los productos directamente al consumidor final conforman un 37% (o sea, que venden en total al consumidor final un 69%), podemos pensar que los artesanos no buscan nuevos y mejores mercados donde puedan comercializar sus productos (el mercado internacional, por ejemplo) logrando consecuentemente mayores

niveles de utilidad, las cuales las están logrando con mayor facilidad los comerciantes y distribuidores de productos artesanales en el exterior. Esto se debe a los bajos volúmenes de producción alcanzados individualmente y las dificultades inherentes a la exportación de productos.

Vender los productos en el mismo municipio resulta un problema mayor, ya que el mercado se reduce debido a la baja cobertura geográfica y la consecuente menor participación en el mismo.

Formas de distribución de los productos.

Si relacionamos este resultado con la pregunta anterior se confirma la conclusión obtenida: por lo menos la mitad de los productos artesanales son vendidos al consumidor final. Si bien es cierto que esto implica un menor costo de los productos para el consumidor, el valor estimativo* de las artesanías se ve disminuido. Por otro lado, en un 50% también, el mayor valor agregado de los productos es recuperado por los comerciantes en ferias y almacenes nacionales e internacionales. Si bien es cierto que hay una proporción considerable de venta de productos a intermediarios, se debe considerar que en la mayoría de los casos, son los distribuidores y minoristas los que buscan a los artesanos para que les provean los productos. ¿Qué podemos decir de este hecho? Se puede ver una evidencia de que los productos artesanales sí tienen demanda suficiente y que es aprovechada más eficientemente por intermediarios.

Fuentes principales de materias primas.

En muchos casos (46%), los talleres artesanales están ubicados cerca de los lugares de abastecimiento de materias primas, que en mayor proporción son recursos naturales (madera, barro, etc.). Por otro lado, la mayoría de los materiales son obtenidos en el interior del país, específicamente en San Salvador (32%). El resto de las materias primas (casi siempre madera y fibras) son adquiridas en las fronteras nacionales y en otros casos sí se importan directamente.

Problemas para obtener las materias primas.

Con un 90% de confianza, podemos decir que entre un 19 y 32% de los artesanos no tienen problemas para la obtención de materias primas, siendo el valor más probable un 25%. Este porcentaje tan alto, comparativamente hablando, podría explicarse si se tiene en cuenta que los volúmenes requeridos de materias primas para los talleres artesanales no son muy altos, por lo que adquirirlos no resulta muy complicado.

Entre lo problemas más importantes, podemos mencionar los costos altos de adquisición de materias primas con un porcentaje medio del 21%, relacionado muchas veces con la estacionalidad en el año (16%), puesto que siempre el costo de las materias primas se rige también por la ley de la oferta y demanda. Las quejas por calidad de las materias primas resultan muy bajas (4%) por lo que no se puede considerar un problema crítico.

Problemas que impiden comercializar los productos.

Con un 90% de confianza, podemos decir que las deficiencias en el mercadeo de productos representan entre el 27 y 33% de los problemas que impiden comercializar las artesanías, siendo el 30% la proporción más probable. Entre éstos, los precios de los competidores es lo que más afecta la capacidad para competir por parte de los talleres artesanales (11%) y la poca demanda delos productos (10%). A estos problemas podemos relacionar los problemas financieros: Dificultades para obtener crédito (10%), debido en muchas ocasiones al bajo interés de las instituciones financieras para apoyar al sector microempresa; y las bajas ganancias (10% también), relacionadas con el mal costeo de los productos (5%, según los artesanos) y la poca demanda antes mencionada. Un valor que no se puede dejar sin trascendencia, es el asignado a la falta de apoyo por parte del gobierno (13%), donde se puede verificar que los artesanos siguen esperando que el Gobierno les ayude a resolver sus problemas (71 de 85 personas dijeron que el Gobierno no los apoyaba).

Haciendo un análisis más detallado auxiliándonos del diagrama de Pareto, resulta que si se resuelven los problemas financieros, de mercadeo y de apoyo externo (60% de las causas, dando una ponderación equivalente a cada una), estaríamos resolviendo el 82.3% de los problemas de los artesanos entrevistados.

Experiencia en modelos de asociación

Podemos decir con un 90% de confianza que el porcentaje de artesanos que nunca se han asociado esta entre el 55 y 72%, siendo el 64% el más probable (Pe). De forma similar se tiene que entre cooperativa y sociedad el tipo de asociación que es un poco más probable que se encuentre o que se halla dado es el modelo cooperativo, con una mínima diferencia probabilística de 0.04 (4%) sobre el de sociedad.

Por otra parte también se puede constatar que el error obtenido de los datos es aceptable, puesto que el considerado al calcular la muestra fue de 10% (E=0.10) y el máximo valor obtenido en dicha información es el referente a la opción "Ninguno" el cual tiene un error de 0.08 con una desviación estándar de orden de 0.052.

Ventajas que se tienen en la asociación a la que pertenecen

Se puede concluir con un 90% de confianza que el porcentaje de artesanos que no encuentran ventajas de estar asociado varia entre 24% y 50% siendo el valor más probable 37%. Con este mismo nivel de confianza se puede decir que la ventaja más significativa que encuentran los artesanos que consideran que el estar asociado sí proporciona ventaja es la "exportación de productos" con una un valor central de 18%.

Como se puede observar, este valor es relativamente bajo y puede estar fuertemente ligado con los resultados de la pregunta anterior en donde se obtuvo que la mayoría de artesanos no tienen experiencias en modelos de

asociación que puede ser producto de que estos mismos no consideran que esto les trae algunas ventajas que los lleve a una mejor posición en el mercado por experiencias trasmitidas por algún conocido que ha estado asociado o por el simple hecho de mentalidad individualista.

Aspectos que se pueden mejorar en el modelo de asociación al que pertenecen.

Con el nivel de confianza del 90% se obtuvo que el aspecto que más consideran los artesanos que se debe mejorar en el modelo de asociación al cual pertenecen es "la adquisición de materias primas con mejores precios" es decir, lograr economías de escala. En segundo lugar se encuentra que otro aspecto que también desearían mejorar es el de tener "asistencia técnica" y obtener "poder de influencia" (representatividad con poder para ser tomados en cuenta y poder influir en decisiones macroeconómicas y microeconómicas). Uno de los aspectos que no consideran que se deban mejorar el modelo de asociación al cual pertenecen es el de "exportación de productos" lo cual viene a coincidir con los resultados de la pregunta 15 en la que se refleja que una de las mayores ventajas es la exportación producto de esto consideran que este aspecto no es prioridad para mejorarlo.

Utilizando el diagrama de Pareto se puede observar y concluir que mejorando los tres primeros aspectos seleccionados se estaría incrementando la satisfacción de los artesanos que están asociados en un 67% aproximadamente. Es decir que si los modelos de asociación actual mejoran precios de adquisición de materia prima, asistencia técnica y

mejoran su poder de influencia los artesanos incrementarían su satisfacción en la proporción antes expuesta.

Modelo de asociación que podría resolver problemas actuales del sector artesanal.

El porcentaje de artesanos que consideran que los problemas actuales del sector artesanal se pueden resolver o minimizar con "La integración" varia entre 42% y 60% siendo el valor más probable 51%. Es decir que tiene un error de +-10%. Como una segunda opción para resolver los problemas de dicho sector se considera "el cooperativismo" el cual es a grandes rasgos el modelo de asociación más conocido y utilizado en el sector microempresarial salvadoreño hasta la actualidad.

A pesar de lo antes expuesto existe una pequeña proporción que considera que con ningún modelo de asociación se pueden resolver los problemas, lo que viene a poner de manifiesto que siempre existen personas que aún no abandonan la desconfianza que se ha desarrollado a través de los años.

Disposición a formar parte de una empresa integradora.

El porcentaje de artesanos que esta dispuestos a formar parte de una empresa integradora varía entre 28% y 45% con un valor más probable de 36%, lo que viene a manifestar por inferencia que un poco más de la tercera parte de la población artesanal estaría dispuesto a integrarse. También se puede constatar que existe una gran proporción de los artesanos que se

encuentran indecisos ante la integración (52% valor más probable) lo cual es beneficioso para fines de factibilidad puesto que sabiendo explicarles la operación y ventajas de la integración podrían decidirse por aceptar dicho modelo de asociación. La probabilidad de encontrar a un artesano con indecisión para integrarse varía entre 43% y 61% (E=0.10). La proporción que esta en total desacuerdo para integrarse es 10 artesanos de cada 100, lo cual representa un valor pequeño considerando que podría lograrse un 90% de disponibilidad para integrarse.

Beneficios esperados de una empresa integradora.

El beneficio que más se esperaría de una empresa integradora es "Elevar las ventas" opción elegida por el 22% de los artesanos. En segunda opción eligieron "exportar" con proporción del 19% de los artesanos y como tercera opción consideraron el "acceso a crédito" respaldada por el 17 % de los artesanos.

Utilizando el diagrama de Pareto se concluye que si la empresa integradora inicialmente se centra en cumplir con los primeros cuatro beneficios esperados por los artesanos estaría satisfaciendo el 70% de las expectativas de dichas personas, lo cual como inicio de la integración sería muy motivante para los artesanos.

2.4.3 Interpretación de resultados del Censo para artesanos.

Con el objetivo de tener una información más diversificada y que sirva de apoyo al cuestionario del sector artesanal, se realizó un censo al sector artesanal en los diferentes municipios que conforman los 14 departamentos de El Salvador. El resumen de los resultados del censo se pueden revisar en el anexo 4.

A continuación se presenta una interpretación global de los mismos.

¿DONDE VENDE LAS ARTESANIAS?

Los resultados globales fueron:

LUGAR	prom %
Ferias nacionales	5,07
Ferias CentroA.	1,64
En el Municipio	61,8
FUERA DE C.A.	1,07
En Otros Municipios	21,6
Son proveedores	6,43
Otros	2,87

Se puede observar que el 62% de los artesanos vende sus productos en el mismo municipio, lo cual coincide con la pregunta No. 7 del "cuestionario para artesanos", donde se evidenció la poca cobertura geográfica de los productos artesanales que lleva a la saturación del mercado por un mismo tipo de artesanía.

¿ESTAN ASOCIADOS?

ESTAN ASOCIADOS	prom.%
NO	91.8
SI	8.2

Es evidente que casi un 92% de los artesanos actualmente prefieren no asociarse, esto no indica necesariamente que sean individualistas, de hecho en el cuestionario se verificó que realmente los artesanos no son demasiado individualistas (preguntas #1 y #4 del cuestionario para artesanos), sino que más bien, los modelos de asociación que actualmente existen en el país no satisfacen las necesidades del sector y como puede observarse en las preguntas #17 y #18 del cuestionario para artesanos, una buena proporción de artesanos están dispuestos a formar parte de un modelo de asociación como la empresa integradora.

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO EN LOS TALLERES ARTESANALES

MAQ. Y EQUIPO	prom.%
Manuales	54,1
M. Hechizas	18,3
M. Industriales	27,5

Como es de esperar, debido al carácter netamente artesanal de los procesos, la mayoría de maquinaria y equipo de trabajo de los artesanos son manuales (54.1%), sin embargo se observa otro fenómeno, y es que el porcentaje de Maquinaria Industrial utilizado por los artesanos es mayor que las máquinas hechas por ellos mismos, evidenciando la progresiva pero aún lenta modernización que se esta teniendo en el sector actualmente.

NIVEL DE EDUCACION

Con el objetivo de conocer el nivel de educación que tienen los artesanos, y para estar más consciente del tipo de población con el que se trabajará se realizó ésta pregunta, ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

NIVEL DE EDUCACION	prom.%
1 ~ 3 grado	20,4
4 ~ 6 grado	28,2
Tercer Ciclo	23,4
Bachillerato	11,8
Est. Superiores	3,71
Ninguno	11,6

Como se observa de la tabla resumen, solo aproximadamente la décima parte de los artesanos (11.6%), no ha realizado ningún tipo de estudios escolares, lo que evidencia que existe un cierto grado de educación el cual permite trabajar con el sector pues la mayoría (casi el 90%), sabe por lo menos leer, lo cual es de ayuda para cualquier modelo de trabajo que en el sector se quisiera desarrollar. Este 11.6% de personas sin ningún grado de educación y el 48.6% de personas con estudios entre primero y sexto grado, pone de manifiesto que por el carácter familiar y de subsistencia que el sector ha tenido, los padres no dejan muchas veces asistir a sus hijos a la escuela por necesitar su ayuda en el taller artesanal , sin embargo, esto ha cambiado en los últimos años, y una muestra de ello es que casi un 40% de artesanos poseen estudios superiores al sexto grado.

Se debe tener un cuidado al respecto del dato que representa los estudios superiores (3.71%), pues éste no solo podría involucrar estudios universitarios, sino que también incluye al parecer de los artesanos cursos técnicos posteriores al bachillerato.

NUMERO DE EMPLEADOS POR TALLER?

Para tener una mejor idea del tamaño de los talleres artesanales, se elaboró la presente pregunta, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

# de Empleados	prom.%
1 ~ 3	67,8
4 ~ 6	23,9
7 o más	8,3

El 67.8% de talleres artesanales consta de entre 1 y 3 personas laborando en él, lo que pone en evidencia el carácter micro de los talleres artesanales y que en su mayoría son solo de subsistencia, por su tamaño se podría decir que solo el 32.2% son del tipo de acumulación simple y dinámica, y son a este tipo de talleres a los que se dirigirá el diseño del estudio, pues tienen una forma de pensar más seria en lo que a producción y ventas se refiere.

Estos resultados del censo se complementa con la pregunta número 3 del cuestionario para artesanos, en donde además se hace una separación por género. Los resultados en ambos instrumentos son similares.

2.4.4 Comprobación de Hipótesis

A continuación se presenta la comprobación de las hipótesis planteadas para el estudio, el esquema que se sigue es el mismo para cada afirmación:

Se plantea de la pregunta del cuestionario para los artesanos, se definen las hipótesis nula (Ho) y alternativa (H1), así como el nivel de significación aceptable (α) y la condición para rechazar la hipótesis nula. Posteriormente se comparan los resultados obtenidos en la investigación de campo con la probabilidad de la hipótesis nula, considerando un comportamiento normal y decidiendo en base a la condición de rechazo de la hipótesis nula. Después se concluye respecto a la hipótesis por aceptar y la implicación de dicha decisión.

Posterior a esta comprobación, se presenta una matriz resumen de las hipótesis planteadas, si fueron aceptadas o rechazadas y una conclusión final del resultado obtenido.

P1. ¿Quién le enseñó el oficio de artesano?

Ho: Más del 60% de los artesanos han aprendido el oficio con un pariente
H1: Menos del 60% de los artesanos han aprendido el oficio con un pariente
$\alpha<0.05$
Se rechaza Ho si $Z<-1.645$

38/85 Proporción

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Pariente	38	0.45	0.6	-2.8782
Patrono	30	0.35		
Otro	17	0.20		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1
ESTO IMPLICA QUE: Menos del 60% de los artesanos han aprendido el oficio con un pariente

P2. ¿Desde cuándo opera su taller artesanal?

Ho: El 60% de los talleres artesanales tienen una edad de más de 6 años
H1: Más del 60% de los talleres artesanales tienen una edad de más de 6 años
$\alpha= 0.05$
Se rechaza Ho si $Z>1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Más de 6 años	71	0.835	0.6	4.4281
0-2 años	4	0.047		
3-6 años	10	0.118		
TOTAL	85	1		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1
ESTO IMPLICA QUE: Más del 60% de los talleres artesanales tienen una edad de más de 6 años, por lo que los talleres artesanales tienen una estabilidad aceptable

P3. Número de empleados en el taller

Ho: El 60% de los empleos del sector artesanal son ocupados por mujeres
H1: Menos del 60% de los empleos del sector artesanal son ocupados por mujeres
$\alpha= 0.05$
Se rechaza Ho si $Z<-1.645$

Sexo	Frec.	Pe	P de Ho	Z
Mujeres	51	0.49	0.6	-2.3905
Hombres	54	0.514		
	105	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 60% de los empleados del sector artesanal son mujeres

P4. Personas a quienes a enseñado el oficio

Ho: Menos del 30% de los artesanos le han enseñado el oficio a sus parientes

H1: Más del 30% de los artesanos han enseñado el oficio a sus parientes

$\alpha<0.05$

Se rechaza Ho si Z>1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Familiar	37	0.32	0.3	0.38
Particular	62	0.53		
Alumnos	6	0.05		
Nadie	12	0.10		
TOTAL	117	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Más del 70% de los artesanos han enseñado su oficio a particulares, por lo que los artesanos no tienen una mentalidad tan individualista

P6. Influencia de productos competitivos en la venta de artesanías

Ho: La disminución de las ventas se han debido en un 50% a la influencia productos competitivos

H1: La disminución de las ventas se han debido en menos del 50% a la influencia de productos competitivos

$\alpha= 0.05$

Se rechaza Ho si Z<-1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Competitivos	33	0.39	0.5	-2.06
Sustitutos	13	0.15		
Ninguno	19	0.22		
No sabe	20	0.24		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: La disminución de las ventas se han debido en menos del 50% a la influencia de productos competitivos, y son la causa principal por lo que las ventas han disminuído

P7. Lugares donde venden los productos.

Ho= El 50% de los talleres artesanales venden sus productos en el mismo municipio donde los elaboran

H1= Menos del 50% de los talleres artesanales venden sus productos en el mismo municipio donde los elaboran

α= 0.05

Se rechaza Ho si Z<-1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
En municipio	48	0.32	0.5	-4.27
Ferias fuera CA	3	0.02		
Ferias nac	20	0.14		
Otros Municip	25	0.17		
Dist. nacionales	22	0.15		
Dist. Internac.	14	0.09		
Almacenes	10	0.07		
Otros	6	0.04		
TOTAL	148	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 50% de los talleres artesanales venden sus productos en el mismo municipio donde los elaboran, y es donde son vendidos la mayoría de ellos

P8. Formas de distribución de los productos.

Ho: El 60% de los artesanos venden sus productos al consumidor final

H1: Menos del 60% de los artesanos venden sus productos al consumidor final

α= 0.05

Se rechaza Ho si Z<-1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Consumidor F.	53	0.50	0.6	-1.9920
Distribuidor	31	0.30		
Minorista	21	0.20		
TOTAL	105	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 60% de los artesanos venden sus productos al consumidor final

P9. Fuentes principales de materias primas

Ho: El 70% de los artesanos obtienen sus materias primas en la misma zona donde tienen el taller.

H1: Menos del 70% de los artesanos obtienen sus materias primas en la misma zona donde tienen el taller

$\alpha = 0.05$

Se rechaza Ho si $Z < -1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Misma zona	58	0.46	0.7	-5.7578
Interior del país	40	0.32		
En el extranjero	27	0.22		
TOTAL	125	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 70% de los artesanos obtienen sus materias primas en la misma zona donde tienen el taller

P10 y 11. problemas para obtención de las materias primas

Ho: Más del 10% de los artesanos no tienen problemas para obtener Mps

H1: Menos del 10% de los artesanos no tienen problemas para obtener Mps

$\alpha < 0.05$

Se rechaza Ho si $Z < 1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
No hay problemas	34	0.25	0.1	5.9319
Cantidades	26	0.19		
Costos altos	28	0.21		
Calidad deficiente	5	0.04		
Estacionalidad	21	0.16		
Otros	20	0.15		
	134	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 90% de los artesanos tienen problemas para obtener materias primas

P12. Problemas que impiden comercializar los productos

Ho: El 50% de los problemas para comercializar los productos son debilidades en el área de mercadeo de los productos
H1: Menos del 50% de los problemas para comercializar los productos son debilidades en el área de mercadeo de las artesanías
$\alpha = 0.05$
Se rechaza Ho si $Z < -1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Mercadeo	158	0.30	0.5	-9.1564
Financieros	180	0.34		
Tecnología	46	0.09		
Administración	47	0.09		
Apoyo externo	95	0.18		
TOTAL	526	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1
ESTO IMPLICA QUE: Menos del 50% de los problemas para comercializar los productos son debilidades en el área de mercadeo de las artesanías, y es el segundo problema principal.

P13 y 14. Experiencia en modelos de asociación.

Ho: El 50% de los artesanos no tienen ninguna experiencia en modelos de asociación
H1: Más del 50% de los artesanos no tienen ninguna experiencia en modelos de asociación
$\alpha = 0.05$
Se rechaza Ho si $Z > 1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Ninguno	54	0.64	0.5	2.4947
Cooperativa	17	0.20		
Sociedad	14	0.16		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA H1

ESTO IMPLICA QUE: Más del 50% de los artesanos no tienen ninguna experiencia en modelos de asociación

P15. Ventajas que se tienen en la asociación a la que se pertenece

Ho: Menos del 50% de los artesanos asociados consideran que los modelos de asociación no les proporcionan ninguna ventaja

H1: Mas del 50% de los artesanos asociados consideran que los modelos de asociación no les proporcionan ninguna ventaja

$\alpha<0.05$

Se rechaza Ho si Z>1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Ninguna	14	0.37	0.5	-1.6222
Mps. Más baratas	3	0.08		
Exportación de pro.	7	0.18		
Poder de influencia	3	0.08		
Compartir experien.	4	0.11		
Otra	7	0.18		
TOTAL	38	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Menos del 50% de los artesanos asociados consideran que que los modelos de asociación no les proporcionan ninguna ventaja

P17. Opción que podría resolver los problemas actuales del sector artesanal

Ho: Más del 40% de los artesanos creen que la integración es un medio adecuado para resolver sus problemas

H1: Menos del 40% de los artesanos creen que la integración es un medio adecuado para resolver sus problemas

$\alpha<0.05$

Se rechaza Ho si Z<-1.645

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Integración	43	0.51	0.4	1.9926
Cooperativa	18	0.21		
Asociación	8	0.09		
Ninguna	16	0.19		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Más del 40% de los artesanos creen que la integración es un medio adecuado para resolver sus problemas

P18. Disposición a formar parte de una empresa integradora

Ho: Más del 40% de los artesanos estan dispuestos a formar parte de una empresa integradora

H1: Menos del 40% de los artesanos estan dispuestos a formar parte de una empresa integradora

$\alpha<0.05$

Se rechaza Ho si $Z<-1.645$

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Acuerdo total	31	0.36	0.4	-0.6642
Talvez	44	0.52		
Desacuerdo total	10	0.12		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Más 40% de los artesanos estan dispuestos a formar parte de una empresa integradora (exactamente el 40%).

Si incluímos como un mercado potencial la respuesta "talvez", tenemos:

Respuesta	Frec	Pe	P de Ho	Z
Acuerdo total	75	0.88	0.4	9.0776
Talvez				
Desacuerdo total	10	0.12		
TOTAL	85	1.00		

CONCLUSION: SE ACEPTA Ho

ESTO IMPLICA QUE: Más del 40% de los artesanos estan dispuestos a formar parte de una empresa integradora

MATRIZ DE EVALUACION DE LAS HIPOTESIS COMPROBADAS.

HIPOTESIS	ACEPTADA	RECHAZADA	CONCLUSION
Menos del 60% de los artesanos han aprendido su oficio mediante la herencia de sus familiares.	✓		El aprendizaje del oficio artesanal no es eminentemente familiar
Más del 60% de los talleres artesanales tienen una estabilidad aceptable.	✓		El sector es estable
Menos del 60% de los empleos del sector artesanal son ocupados por mujeres.	✓		El sector artesanal emplea levemente más mujeres
Por lo menos el 70% de los artesanos tienen una mentalidad individualista.		✓	Los artesanos no son tan individualistas como se cree
Las ventas de los artesanos se ven disminuídas principalmente por productos de la competencia.	✓		Los artesanos se afectan las ventas entre sí mismos
La disminución de las ventas se han debido en menos del 50% a la influencia de productos competitivos.	✓		
La mayoría de las ventas de los productos artesanales se hacen en el mismo municipio donde la elaboran.	✓		El mercado local de los talleres artesanales está saturado, por lo que se deben buscar nuevas opciones
Por lo menos el 50% de los talleres artesanales venden sus productos en el mismo municipio donde los elaboran.	✓		
A lo sumo, el 60% de los artesanos venden sus productos a consumidores finales.	✓		Las artesanías se venden más a consumidores finales
Menos del 70% de los artesanos obtienen sus materias primas en la misma zona donde tienen el taller.	✓		Las materias primas estan fácilmente accesibles para el sector
Más del 90% de los artesanos tienen problemas de obtención de materias primas.		✓	Las Mps no es un problema relevante para el sector artesanal
La mayor proporción de problemas de los artesanos salvadoreños se deben a debilidades en el área de mercadeo de los productos.		✓	El mercadeo de los productos no es el principal problemas de los artesanos, pero sí es una debilidad crítica para su desarrollo
Menos del 50% de los problemas para comercializar los productos son debilidades en el área de mercadeo de las artesanías.	✓		
Más del 50% de los artesanos no tienen ninguna experiencia en modelos de asociación.	✓		Los modelos actuales de asociación no funcionan adecuadamente.
Más del 50% de los artesanos asociados consideran que los modelos de asociación no les proporcionan ninguna ventaja.		✓	
Menos del 40% de los artesanos Salvadoreños creen que la integración es un medio adecuado para resolver sus problemas.		✓	La implantación del modelo de empresa integradora es factible, desde el punto de vista de mercado
Menos del 40% de los artesanos tienen la intención de formar parte de una empresa integradora.		✓	

DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANAL

3. DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANAL.

3.1 POSICIONAMIENTO ACTUAL DEL SECTOR ARTESANAL

3.1.1 Análisis estructural del Sector Artesanal.[18]

Para contar con una mejor idea de la situación actual del sector artesanal resulta ventajoso desglosar dicho sistema mediante el análisis estructural para sectores industriales, con lo cual, se busca establecer a nivel general, el posicionamiento competitivo del sector artesanal en nuestro país. Para dicho análisis, es necesaria la evaluación de las cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial cualquiera. Estas son: Las amenazas de nuevos ingresos, la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los clientes. Solamente hay que tomar en cuenta un elemento importante: el análisis que a continuación se presenta esta hecho desde el punto de vista de la microempresa y enfocado precisamente en el sector artesanal.

3.1.1.1 AMENAZA DE INGRESO.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. La mejor condición

[18] Secuencia utilizada por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva".

para un sector industrial cualquiera es tener altas barreras de ingreso y bajas barreras de salida.

BARRERAS DE INGRESO.

Economías de escala.

Las economías de escala en el sector artesanal son aplicadas por una mínima parte de éste, es decir, por aquellos talleres que de alguna u otra forma están asociados o que son talleres con un tamaño relativamente grande, los cuales por sus volúmenes de ventas pueden alcanzar las ventajas que esto representa, pero siempre a niveles micro. En el sector artesanal Salvadoreño las economías de escala no son una barrera de gran magnitud para evitar el ingreso a nuevos talleres, esto se debe principalmente a la misma naturaleza de la elaboración de artesanías, son productos con un gran contenido de mano de obra, por lo tanto, son procesos más lentos y volúmenes de producción más bajos.

En este sentido, lo que se puede estar dando es que algunas empresas extranjeras dedicadas a actividades afines y con mejores niveles de capacidad instalada, están aprovechando sus respectivas economías, lo cual les permite introducirse al país con precios más atractivos para los consumidores de productos artesanales, lo cual representa una desventaja en costos para los talleres salvadoreños.

Diferenciación del producto.

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre sus clientes. En el sector artesanal Salvadoreño existen algunos casos de diferenciación un tanto más representativos, como es el caso de Ilobasco de donde son características sus figuras de barro, en San Sebastián sus típicas hamacas de tela, manteles y colchas de muy buena calidad, en Cojutepeque los sombreros, los muebles y artesanías en mimbre de Nahuizalco y en La Palma las artesanías decorativas en madera. Se debe aclarar también que existen productos extranjeros diferenciados como es el caso de la artesanía utilitaria China. Se debe de reconocer que la artesanía Salvadoreña en algunos subsectores están diferenciadas a nivel internacional debido a su calidad y creatividad, lo que coloca en una condición favorable a dichas categorías. Si bien es cierto que no hay una identificación directa con una marca comercial definida, sí se pueden separar los productos: si se habla de madera decorada, lo primero en lo que se piensa es en la artesanía elaborada en La Palma.

Requisitos de capital.

La necesidad de capital cuando se ha creado una nueva empresa es evidente, ya que se debe de invertir en mano de obra, publicidad, materia prima, etc. Lo cual implica que la empresa al inicio debe desembolsar más que percibir recursos financieros. En el sector artesanal los requisitos de capital son un punto crítico y una fortísima barrera de ingreso para microempresarios, ya que a pesar que para iniciar un taller artesanal no se necesita de una suma millonaria de dinero, en el ambiente Salvadoreño las

alternativas para el apoyo financiero para iniciar un taller artesanal no son favorables, ya que se establecen tasas de crédito que no ofrecen ninguna ventaja a los posibles nuevos talleres, requerimientos para la adquisición del crédito muy complicados y condiciones de pago muy desventajosas. Este aspecto no solamente es una barrera de entrada sino también una debilidad grave en todo el sector artesanal.(según resultados pregunta #12 C.P.A.[19])

Acceso favorable a materias primas.

A nivel nacional el acceso a materias primas por parte de los talleres artesanales es favorable, puesto que no existen empresas grandes que puedan obstaculizar o impedir el acceso a materias primas por parte de talleres de menor tamaño y de condiciones financieras no tan fuertes (pregunta 10 C.P.A). Inclusive, en muchos casos, los intermediarios para la obtención de materias primas son muy pocos por lo que el costo de adquisición de las mismas se hace más bajo; esto se debe principalmente a que los talleres se encuentran muy cerca de los lugares de extracción de las materias primas.

Ubicación favorable.

En la mayoría de los casos, la ubicación de los talleres artesanales obedece más que todo a la ubicación de la casa de habitación del propietario de la empresa (según encuesta del FOMMI) que a condiciones estratégicas empresariales, por lo que se puede considerar que las barreras de entrada en

[19] Cuestionario Para Artesanos.

este aspecto es baja, lo cual ha permitido que productos extranjeros (competitivos y sustitutos) logren entrar sin mucho esfuerzo para combatir alguna ventaja de ubicación de las artesanías Salvadoreñas.

La ubicación favorable quizás está mejor asignada a las empresas comercializadoras de artesanías, ya que éstas sí ubican sus almacenes en función del mercado demandante, así como sus compradores en el exterior.

Curva de aprendizaje.

En cuanto a la experiencia del sector artesanal se puede considerar una ventaja y una posible fuerte barrera de entrada para cualquier competidor que quiera ingresar al sector, ya que como lo reflejan los resultados de la encuesta para los artesanos (pregunta 2), en la cual se incluye una pregunta para establecer los años de existencia de los talleres Salvadoreños, la mayoría de éstos poseen cierta experiencia operativa y del entorno, que siendo bien combinadas se pueden obtener mejores condiciones competitivas. ¿Podría competir con los talleres de madera decorada de La Palma, cualquier persona con recursos financieros, técnicos y operativos suficientes sin conocer el mercado, sin diseños y sin experiencia? Es evidente que sería una labor muy difícil. Pero no se debe considerar esta ventaja como única, ni como la más fuerte.

Política Gubernamental.

A nivel nacional e internacional el Gobierno de El Salvador no ha establecido barreras de entrada definidas, y con la tendencia actual a

eliminar las restricciones arancelarias a productos competitivos del exterior, las barreras para proteger al sector artesanal prácticamente serán nulas. Por otro lado, se tienen algunos incentivos para las exportaciones por parte del Ministerio de Economía, como lo es la devolución monetaria del 6% de los volúmenes exportados; pero efectivamente son muy pocas las empresas artesanales que tienen la capacidad de exportar ellos mismos su producción.

3.1.1.2 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Existen diferentes factores que nos pueden servir de apoyo para evaluar la intensidad actual de la rivalidad entre los diferentes competidores dentro del sector artesanal. Estos son:

Número de competidores.

Debido a la misma naturaleza de los trabajos artesanales, existe un número considerable de talleres que compiten en las mismas categorías del sector, esto genera consecuentemente mayor competencia entre ellos. Pero, hay un punto importante; a pesar de que son muchos talleres y ninguno puede manipular el mercado, casi siempre los comerciantes de artesanías son los que mejor aprovechan esta situación, ya que pueden adquirir los productos a más bajo precio y vender en otros mercados (a los que sí dominan), a precios más elevados, beneficiándose de la competencia generada entre los productores. Por ejemplo, un banco de madera ofertado en La Palma cuesta alrededor de ¢ 30 y en la feria de artesanías de San Salvador cuesta ¢75. Con la única salvedad que el comerciante adquiere el riesgo de no venderlo y

de mantenerlo en stock y por lo tanto tener capital inmóvil con un activo que se puede depreciar o dañar .

Diferenciación.

Partimos inicialmente de un punto: los competidores extranjeros de artesanías son muy pocos por la misma razón por la cual nuestros artesanos no exportan sus productos: no hay recursos suficientes. Sabemos que la mayoría de artesanías latinoamericanas tienen casi las mismas características, por lo que podríamos pensar que no son productos totalmente diferenciados. Aquí habría que aclarar una situación: si bien es cierto que las artesanías americanas tienen similares procesos productivos, la diferencia más importante radica en el diseño de las mismas, factor más importante para diferenciar unas de otras. Por ejemplo, la madera decorada de Nicaragua lleva las mismas operaciones que la Salvadoreña, pero las decoraciones hechas en ella son totalmente diferentes en el diseño, acabados y la calidad misma de las pinturas utilizadas (según observación directa). Esta diferencia es suficiente para considerar a la madera decorada Salvadoreña como "diferenciada" de la Nicaragüense.

Si evaluamos al sector Salvadoreño específicamente, encontramos un patrón repetitivo y crítico; tomaremos nuevamente como ejemplo la elaboración de madera decorada para entender mejor la situación. Digamos que en la Palma existen 30 talleres de madera decorada y 3 diseñadores trabajando para esos 30 talleres. De éstos números se podría pensar a grosso modo que 10 talleres tienen los diseños de un mismo dibujante, por lo

tanto, para que un cliente decida entre un mismo producto, con un mismo diseño del taller A o del taller B, éste se basaría simplemente en el precio del producto, ya que no ve diferencia sustancial entre una u otra artesanía. Esto se pudo verificar en la investigación de campo: en varios talleres los mismos propietarios se encargan de "inventar" los diseños de sus productos, los cuales son percibidos por la gente como "diferentes" a los demás. Son precisamente éstos talleres los que dijeron tener más éxito en el mercado. El resto tienen mayores dificultades y se quejan de la alta competencia existente en el sector.

Crecimiento del sector.

Si el crecimiento en un sector es lento o se ha estancado, la rivalidad entre los competidores crece y los más débiles desaparecen. Esta situación es una característica propia del sector microempresa, donde todos sus miembros son de muy limitados recursos empresariales. Y es por esta razón que en los últimos tiempos han desaparecido muchos talleres artesanales. En los últimos años los talleres más pequeños han desaparecido y sólo los talleres con mejores diseños y recursos han logrado sobrevivir. El sector es un reflejo de cómo está realmente la economía en nuestro país, su crecimiento es lento y sólo los que están en mejores condiciones competitivas pueden subsistir, y a mediano o largo plazo, desarrollarse.

Barreras de salida.

Cuando en un sector industrial son altas las barreras de salida, la rivalidad entre los competidores aumenta ya que resulta preferible seguir

compitiendo que salirse inmediatamente del mercado. Esta situación no se presenta en el sector artesanal, ya que por la misma naturaleza de las microempresas, familiares en muchos casos, el negocio puede ser abandonado sin mayores repercusiones financieras para los propietarios del taller, respecto a indemnizaciones, desempleos masivos, costos fijos altos por abandono, etc. Las inversiones en maquinaria no son muy altas, en muchos casos la infraestructura es la misma casa de habitación y la mano de obra es en su mayoría familiar. Si acaso, se podrían presentar como barreras de salida las barreras emocionales de los propietarios del taller, es decir, que los dueños del taller no se resignen a abandonar el negocio por razones puramente sentimentales; pero este factor es un tanto más subjetivo-personal que técnico.

Las empresas artesanales no están unidas para compartir experiencias, diseños, etc. Los modelos de asociación actuales no representan ninguna ventaja por lo que se vuelven apáticos hacia ellos. Por otro lado, no se presentan restricciones gubernamentales ni sociales que impidan abandonar el negocio.

Intereses estratégicos elevados.

Como se ha dicho anteriormente, la mayoría de los talleres artesanales no son manejados como verdaderas empresas, sino más bien como un trabajo que permite a lo sumo, la subsistencia familiar, y en el mejor de los casos, ahorros mínimos. Por lo tanto, no pueden evidenciarse empresas artesanales que busquen (o puedan) prevalecer más que sus competidores. Se comporta

hasta cierto punto como un mercado perfecto, en el sentido que ningún competidor tiene suficiente fuerza como para manipular el mercado en el que compiten. Simplemente vende más el que tiene mejores precios y mayor calidad en sus productos. Esto permite que la competencia sea más leal, ya que casi todos los productores de artesanías tienen recursos equivalentes con los que pueden competir en el sector; por lo que una estrategia de diferenciación o de costos es la que pone la diferencia entre el éxito o el fracaso del negocio en el que se invierte. Los intereses en el sector artesanal no pasan de tener expectativas *"de poder incrementar los niveles de ventas"* (según resultado pregunta 19 C.P.A.), evidenciando un claro desinterés por el futuro del negocio en el que se desempeñan, convirtiéndose entonces, más en un problema de escasa visión que de dificultades técnicas, operativas o financieras solamente.

3.1.1.3 PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Partimos de que un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial (artesanal, para el caso) en estudio, pero que no compite directamente con él. Entre todos, para efecto del diagnóstico, se debe prestar mayor interés a los que tienden a mejorar su desempeño y precio contra el producto (o productos) en estudio.

Para el caso de las artesanías, resulta en muchos casos, que éstas se convierten en productos sustitutos de otros sectores industriales como es el caso de las artesanías en madera, las cuales son productos de un alto valor artístico y que son sustitutos con mejor presentación que otros artículos decorativos o utilitarios elaborados con materiales diferentes. La

diferenciación de las artesanías como productos sustitutos se basa principalmente en el valor agregado inherente a la obra artística realizada por el artesano productor.

Veamos ahora la situación de productos sustitutos respecto a los productos artesanales con otro ejemplo: Una hamaca de hilo elaborada en San Sebastián, posee un diseño que la hace diferente de cualquier otra hamaca elaborada en otro lugar, es totalmente cómoda por su tamaño y por el mismo material utilizado para su elaboración; su función: medio para que una persona descanse. ¿Qué producto se convierte en sustituto de una hamaca? Una haragana de plástico podría ser uno; un sillón, una silla, etc. Comparemos la hamaca con la haragana de plástico: la hamaca tiene un precio mayor, la haragana es más dura (por lo tanto menos cómoda), ocupa más espacio (la hamaca se puede hacer un solo volumen) y no tiene ningún diseño que la pueda diferenciar de otras similares (excepto su color). ¿Qué se quiere decir con estos ejemplos? Que si sabemos definir adecuadamente los clientes de los productos artesanales a quienes se vaya a servir, los productos sustitutos tendrán poca o nula influencia sobre la decisión de compra de dichos clientes. Eso es lo que sucede actualmente en el sector artesanal nacional, son los clientes los que buscan al proveedor y no es el productor quien busca a los clientes potenciales a quienes pueda vender sus productos. Se puede verificar una deficiente segmentación en el mercado por el mismo desconocimiento sobre el mercadeo de los productos, lo cual se evidencia en los resultados obtenidos en el cuestionario diseñado para los artesanos (Pregunta #12 del C.P.A.)

3.1.1.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.-

Este factor es de suma importancia cuando se trata de la venta de artesanías fuera de los municipios donde son elaboradas (ya sea dentro del país o en el extranjero), pues la mayoría de los artesanos venden sus productos en el municipio donde laboran (resultados pregunta 7 C.P.A.) y lo que venden fuera de éste lo hacen por medio de distribuidores (pregunta 8 C.P.A.), como se dijo previamente, personas que les compran gran parte de su producción para venderlos de forma independientemente. Para determinar cómo los compradores influyen sobre el sector artesanal es necesario analizar los siguientes aspectos:

El proveedor compra grandes volúmenes de la producción total.

En la mayoría de los casos esto es lo que ocurre con los artesanos, existen distribuidores que tienen varios talleres trabajando para ellos a los que les compran el producto a un precio muy bajo, ocasionando a los productores no solo una baja ganancia, sino que además los "distribuidores", venden los productos a un precio mucho más alto, lo que le resta mucho del atractivo que las artesanías tienen, obligando a los consumidores finales (nacionales o extranjeros) a optar por otros productos sustitutos que tengan un costo menor.

A nivel internacional se presentan otros tipos de restricciones, especialmente con lo relacionado a la calidad de los productos, como las características de las pinturas utilizadas para decorar las artesanías (que no contengan plomo), los tiempos de entrega y lo más crítico: los volúmenes

requeridos de artesanías. Entre tantas dificultades, esta realmente es una oportunidad aún no explotada. Los volúmenes de productos artesanales demandados en países extranjeros son realmente tan desorbitantes, que ningún taller o cooperativa nacional tiene la capacidad suficiente para abastecerlos. Este realmente es un problema que se podría convertir en una fortaleza en todo el sector artesanal.

Los productos que se compran son no diferenciados.

Este problema se vuelve repetitivo, es evidente entre los diferentes Sub-sectores artesanales, pues se observa que la producción de cada tipo de artesanía se realiza en la misma zona geográfica, por ejemplo: madera decorada se elabora en La Palma, muebles de mimbre en Nahuizalco, etc. esto ocasiona que las artesanías que se producen en cada zona geográfica sean "no diferenciadas" entre sí, esto ocurre, debido a que si un nuevo diseño surge es rápidamente copiado por los demás artesanos (debido a la falta de derechos de patente que en el sector existe), por lo que el comprador puede perfectamente cambiar de un proveedor a otro que le de un precio más bajo (muchas veces este precio bajo que puedan tener algunos artesanos se debe al mal costeo del producto que elaboran) obligando así el comprador a tener productos cada vez con precios más bajos, lo que ocasiona que el sector tenga una baja rentabilidad (por lo menos lo que respecta a artesanos productores).

A nivel global, se podría visualizar una oportunidad: se ha mencionado que casi todas las artesanías Latinoamericanas tienen procesos similares y

diseños un tanto parecidos, aunque con calidades diferenciadas (siendo actualmente las artesanías mexicanas las más desarrolladas). Por lo tanto, si también se tienen los mismos tipos de problemas, el país que dé el primer paso para desarrollar su sector artesanal, permitirá que dicho sector se convierta en líder a nivel latinoamericano en las actividades productivas artesanales. Se requiere simplemente de un sector visionario capaz de adelantarse a los competidores extranjeros y aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas existentes.

Costos bajos por cambiar de proveedor.

Como anteriormente se detalló, el cambio de un proveedor a otro tiene para el comprador un costo nulo y hasta cierto punto favorable para él, pues simplemente busca al artesano que le provea del producto al más bajo costo, obligando a los artesanos a bajar los precios de sus productos, debido a la necesidad que estos tienen de vender para poder subsistir.

Devenga bajas utilidades (Los Compradores).

Al contrario, los compradores que existen en el sector artesanal devengan "Altas Utilidades", muchas veces de hasta el doble de lo que la artesanía les costo, siendo esto un problema no para los compradores sino para los vendedores (artesanos) como antes se explicó.

El comprador tiene información real.

Es un hecho que los compradores tienen una gran información sobre la demanda, precios del mercado y costos de los proveedores, siendo esto un riesgo en dos aspectos para los artesanos:

- ✓ En la actualidad los artesanos no tienen los contactos necesarios para vender sus productos de la mejor manera pues no saben como ni donde venderlos mejor.
- ✓ Al conocer la demanda, los compradores pueden fácilmente cambiarse de un sector artesanal a otro que en el momento que les resulte más rentable sin importarle el daño que al sector artesanal le pueda causar.

Sin embargo, en algunos casos los compradores les informan a los artesanos de los gustos que tienen los clientes (consumidores finales), respecto a los diseños o a que productos se están demandando más dirigiendo de esta forma lo que se produce en los talleres artesanales.

3.1.1.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

Un grupo de compradores es poderoso si cumple con los factores que a continuación se analizan:

El mercado proveedor esta dominado por pocas empresas.

En general, los artesanos tienen diferentes opciones para la obtención de sus materias primas; resultan muy pocos los casos en que el proveedor sea un monopolio. Por lo que los artesanos no consideran demasiado

relevante el poder de influencia de los proveedores de materias primas, pues incluso se dice que existe un mercado saturado en donde adquirir los materiales necesarios es hasta cierto punto fácil.

El sector no es un cliente importante del grupo proveedor.

Este es un problema que el sector artesanal enfrenta, debido principalmente a que, los artesanos compran sus materiales por separado, esto los hace un tipo de cliente no representativos ante los proveedores de materias primas, perdiendo así la posibilidad de obtener: economías de escala, mejores créditos para el abastecimiento de materiales, mejor calidad de insumos, mejor trato por parte de los proveedores, etc.

Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.

Esto es un hecho, sin embargo debido a lo saturado del mercado de materias primas y a las pocas cantidades que cada taller artesanal compra, el proveedor no tienen influencia en este aspecto.

Los productos del proveedor son diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.

Los productos del proveedor en la mayoría de los casos no son diferenciados y no representan un costo elevado por cambiar de un proveedor a otro, los artesanos simplemente buscan quien les provea del material a un costo más bajo.

La acción del Gobierno como una fuerza en la competencia Industrial.

El Gobierno de El Salvador, se encuentra totalmente al margen del funcionamiento del sector artesanal, siendo esto un gran problema para todos los sectores artesanales. Pero analicemos un sector que se esta viendo afectado de una forma muy particular, la categoría que se dedica a trabajar con madera (muebles de madera y madera decorada): este sector esta siendo afectado por las leyes del Gobierno, referentes a la tala de árboles, y no discutiremos que la medida del Gobierno es acertada, de evitar que se talen los árboles para ayudar así de algún modo el deteriorado ecosistema nacional, sin embargo, es evidente que el Gobierno pudiera tomar un papel más "protagónico" al respecto, pues perfectamente pudiera tener áreas de reserva forestal y áreas destinadas al cultivo de árboles directamente para este tipo de actividad, asegurando así que no se siga dañando el ecosistema y permitiéndoles a los artesanos obtener la materia prima que necesitan para la elaboración de sus productos.

De las evaluaciones realizadas anteriormente, se puede hacer una síntesis que facilite la comprensión de cómo están interactuando las fuerzas dentro del sector artesanal. Para ésto se utilizaran unas "matrices para el análisis del sector"[20], que permiten evaluar de forma cualitativa, los elementos principales que afectan al sector artesanal, desde el punto de vista de las cinco fuerzas competitivas. Las matrices se muestran en las siguientes páginas.

[20] Adaptadas de Hax y Mac Luf por Andrew y otros. Estrategia y sistemas de información.

MATRIZ PARA ANALISIS DEL SECTOR ARTESANAL

			Amenaza			Atracción		
			Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
BARRERAS PARA ENTRAR	Economías de escala	Pequeñas	X					Grandes
	Diferenciación del producto	Poca				X		Mucha
	Identificación de marca	Baja			X			Alta
	Acceso a canal de distribución	Amplio		X				Limitado
	Necesidades de capital	Bajas				X		Altas
	Acceso a materias primas	Amplio	X					Restringido
	Protección gubernamental	No existe	X					Alta
	Efecto de la experiencia	No importante					X	Muy importante
	Costos de cambio para clientes	Bajos	X					Altos
BARRERAS PARA SALIR	Costos de salida	Altos				X		Bajos
	Interrelación con otras UENs	Alta					X	Baja
	Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
	Restricciones de gobierno	Altas					X	Bajas
	Restricciones sociales	Altas					X	Bajas
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores Igualmente equilibrados	Grande	X					Pequeño
	Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
	Tipo de producto	Común			X			Especialidad
	Diversidad de competidores	Grande	X					Poca
	Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes					X	Débiles
PODER DE COMPRADORES	Número compradores importantes	Pocos	X					Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos	X					Pocos
	Costos de cambio para el comprador	Bajos	X					Altos
	Contribución del sector a la calidad del producto del comprador	Pequeña					X	Grande
	Utilidad del comprador	Baja				X		Alta

MATRIZ PARA ANALISIS DEL SECTOR ARTESANAL (CONT.)

			Amenaza			Atracción		
			Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
PODER DE PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	Pocos		X				Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveed.	Baja	X					Alta
	Diferenciación o costos de cambio de los prod. de los sumin.	Altos					X	Bajos
	Contribución a la calidad de los productos del sector	Alta		X				Baja
	Contribución del proveedor a los costos totales del sector	Grande			X			Pequeña
	Importancia del sector para los proveedores	Pequeña			X			Grande
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos próximos	Grande	X					Pequeña
	Costos de cambio para el usuario	Bajos	X					Altos
	Agresividad del productor del sustituto	Alta		X				Baja

3.1.2 Estrategias actuales.

Al analizar las estrategias de un sector cualquiera, es muy difícil encontrar uno que siga una sola estrategia definida. Frecuentemente utilizarán una mezcla adecuada para competir más eficientemente. El peor de los casos es quedarse "a la mitad", es decir, intentar seguir varias estrategias a la vez de manera independiente y sin una visión integral.

En el sector artesanal se puede verificar el uso de estrategias de costo bajo y de diferenciación, pero con una mezcla no muy adecuada (mala estrategia de enfoque). Para ser líder en costo se necesita alcanzar grandes volúmenes de producción, situación que en las artesanías, trabajando de forma individual es difícil lograr. En muchos casos la mano de obra artesanal es muy mal pagada, o incluso, no pagada por el carácter familiar de las microempresas; esta situación aunada al mal costeo de los productos (5% según los artesanos encuestados) hace disminuir el costo real del producto, y permite hipotéticamente, competir con precios bajos en el mercado.

Para tener un verdadero liderazgo en costos, se deberían tener posibilidades para invertir en capital para mejorar las capacidades, pero el sector no tiene acceso al mismo , ni por financiamiento, ni por ahorro. La mano de obra es experimentada pero no se tienen definidos eficientemente los métodos de trabajo. No hay diseño para mejorar la eficiencia operativa ni un costeo real de los productos.

Por otro lado, se ha dicho que los productos artesanales salvadoreños son productos diferenciados respecto a artesanías de otros países, pero a nivel nacional la diferenciación es prácticamente nula. Se ha podido constatar por las observaciones directas realizadas en la investigación de campo, que los diseñadores de artesanías son comunes a varias unidades productivas; o lo más común, los diseños con éxito en el mercado, son rápidamente copiados por competidores. Si bien es cierto que lo característico de las artesanías es su diseño "diferente", la realidad en el sector es que la innovación es trabajo realizado por muy pocas personas. Eso sí, las artesanías con mejores diseños logran vender sus productos a mejores precios, mientras no sea copiada o mejorada por otros talleres.

Las dificultades para diferenciar los productos se resumen a la falta de conocimientos suficientes para el mercadeo de los productos (segundo problema principal según la encuesta de los artesanos), la no existencia de inversión en I&D, poca innovación en el sector, baja motivación y cooperación real entre comercializadores y productores artesanales.

Además, la segmentación que hacen las microempresas artesanales se limita al mismo municipio donde se encuentran ubicados, saturando consecuentemente el mercado. ¿Qué sucede con esta combinación de estrategias? Los artesanos productores venden artesanías hasta cierto punto diferenciadas (en nuestro medio), a un precio bajo, con un costo "irreal" bajo (un producto sub-valorado) y volúmenes relativamente pequeños en un

mercado saturado y muy pequeño; logrando por lo tanto, rentabilidades muy bajas que no permiten el desarrollo sostenible del sector.

De una forma esquemática, la figura 5 representa las estrategias genéricas seguidas por el sector artesanal y su efecto combinado:

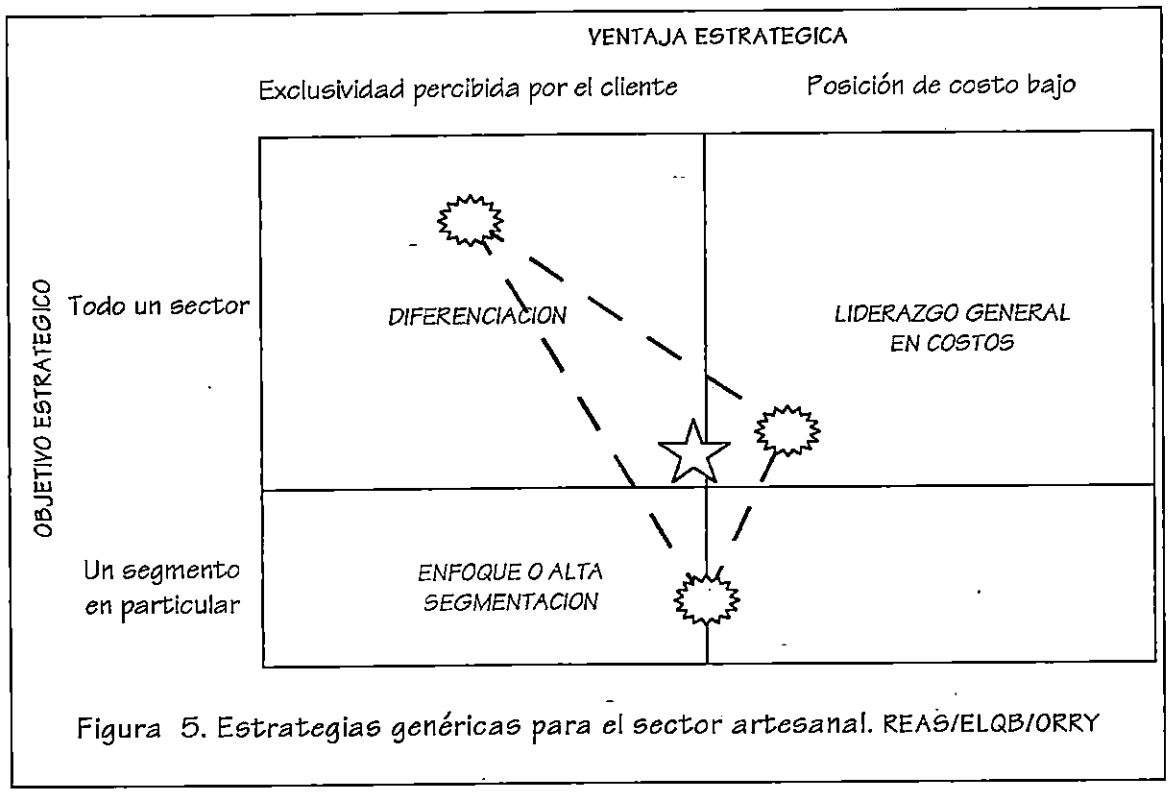


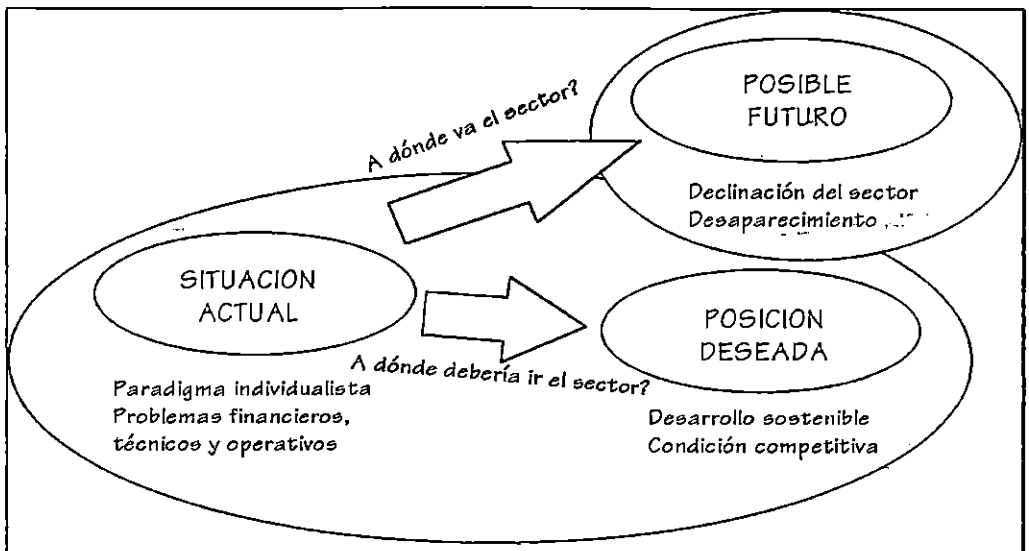
Figura 5. Estrategias genéricas para el sector artesanal. REAS/ELQB/ORRY

3.1.3 Posibles tendencias en el sector.

Todo desemboca en las actitudes, cultura y principalmente la visión que los artesanos tienen en la actualidad. Por diferentes razones, la mayoría de microempresarios están interesados en los nuevos procesos de globalización, pero muy pocos están realmente preparados para afrontarla. Y como se ha dicho antes: *la globalización llega aunque no se esté preparado*. La globalización de las economías mundiales afecta directamente a todos los

sectores de un país; simplemente los mercado son abiertos y hay libre flujo de bienes y servicios, y lo más importante y peligroso: sólo los mejores pueden sobrevivir. Los artesanos salvadoreños no conocen bien las tendencias de los mercados mundiales, por lo que se quedan a la zaga de los acontecimientos que los afectan directa o indirectamente. No están preparados para competir globalmente, es muy difícil que de manera individual mejoren sus capacidades empresariales y productivas; la información les llega demasiado tarde y tienen muy poca capacidad de respuesta a otros competidores.

El desarrollo o declinación del sector artesanal no depende de si se le protege o se le asiste, sino más bien, del cambio de paradigmas individualistas a relaciones interdependientes entre todas las personas que conforman el sector. De forma esquemática los posibles escenarios para el sector artesanal son los siguientes:



Posibles escenarios para el sector artesanal.

3.1.4 Análisis social.

El entorno económico y social afecta directamente a una empresa, ya que las políticas exteriores promocionan o inhiben el desarrollo competitivo de éstas. La influencia de las decisiones gubernamentales en áreas económicas, sociales y/o políticas pueden presentar oportunidades o amenazas a un sector industrial.

Para el sector artesanal se presentan los mismos problemas que afectan a la microempresa salvadoreña. Un primer elemento es que se considera a la microempresa dentro del plan de gobierno, ubicada en el área social y no en el plan económico. Esto hace que se tomen políticas para la microempresa más por criterios asistenciales que por la consideración de la misma como sujeto de desarrollo económico. No obstante, es importante también la consideración de incluir el apoyo a la microempresa como un elemento de inversión en capital humano, y por tanto, como crucial factor en la inversión en desarrollo a largo plazo[21].

Si bien es cierto que en dicho plan toma importancia la productividad de la microempresa, no se han definido planes de acción específicos para alcanzar este objetivo. Se han creado instituciones como el CONACYT, que desarrollan actividades para mejorar la productividad de las empresas, pero habría que preguntarse si esta enfocado realmente en la microempresa, y

[21] Fuente: El libro blanco de la microempresa.

específicamente en el sector artesanal, resultando entonces, políticas que están desligadas totalmente de dicho sector.

La más reciente política gubernamental hacia la microempresa es la reactivación de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Dentro de sus funciones está la promoción del desarrollo integral de la microempresa, por lo que una de las primeras medidas ha sido la conformación de nueve subcomisiones de aspectos técnicos[22]. En los últimos días se ha visto la influencia de dicha comisión más que todo en lo relacionado a capacitaciones respecto a gerenciación de microempresas y el mercadeo de los productos.

¿Qué vemos de todo esto? Si esperamos a que el gobierno desarrolle al sector artesanal, entonces tendremos que esperar que se desarrollen primero otros sectores de "mayor" prioridad para éste. Si bien es cierto que existen otros sectores que urgen ser forzados a competir por el bienestar de todo el país, también deben considerarse los sectores potenciales que pueden convertirse en otras fuentes de ingreso para el país. Se debe tomar en cuenta que a mediano plazo, las condiciones económicas y sociales en El Salvador no serán muy variables, mas bien serán estables; por lo que aunque no se desarrollen políticas específicas para el sector artesanal, éste sí puede establecer estrategias tendientes a mejorar su desempeño y volverse competitivos. Si el gobierno no desarrolla el sector artesanal, éste no debe

[22] Fuente: El libro blanco de la microempresa.

esperar ayuda "humanitaria" para hacerlo, tienen la capacidad en sí mismos para crecer de manera sostenible.

3.1.5 Análisis FODA para el sector artesanal.

Con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el sector artesanal tiene y así completar de mejor forma el diagnóstico del sector, se desarrolló por parte de los técnicos de PRODESAR un análisis FODA para un grupo de artesanos de La Palma , departamento de Chalatenango. Los resultados que se obtuvieron se presentan resumidamente en la siguiente Matriz:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Experiencia acumulada ✓ Flexibilidad en los procesos de producción ✓ Usos de tecnología apropiada ✓ Locales Propios ✓ Costos bajos de funcionamiento ✓ Disponibilidad de materias primas ✓ Administración flexible ✓ Acondicionamiento administrativo ✓ Capacidad de solvencia	✓ Presencia de emigrantes salvadoreños en Estados Unidos ✓ Países ricos interesados en la cultura Latinoamericana. ✓ Materias primas baratas ✓ El fomento que en la actualidad se le esta dando al turismo. ✓ Consolidación del proceso democrático en El Salvador
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
✓ Poco acceso al crédito ✓ Diseños antiguos ✓ Limitada mano de obra calificada ✓ Perfeccionamiento técnico limitado ✓ Canales de comercialización tradicionales ✓ Resistencia al cambio ✓ Poca creatividad ✓ Pocas garantías financieras ✓ Proyecciones a corto plazo ✓ Falta de control de calidad artesanal ✓ Falta de controles ✓ Desconocimiento de disposiciones legales ✓ Dependencia extrema de recursos naturales	✓ Competencia de productos extranjeros ✓ Legislación que protege la ecología ✓ Restricciones de importación en países extranjeros ✓ Delincuencia ✓ Deficientes vías de transporte ✓ Corrupción y extrema burocracia en oficinas estatales

3.2 DEFINICION DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES EN EL SECTOR ARTESANAL.

Partiendo de la información obtenida de la investigación bibliográfica y de campo, se han logrado identificar los principales problemas del sector artesanal:

COMPRAS

Los volúmenes de materias primas, por la misma naturaleza de microempresas son muy bajos, no existe una verificación de la calidad de los materiales, ni políticas que optimen los inventarios.

OPERATIVO (Administrativos).

El problema operativo que se puede considerar como raíz es la poca visión al crecimiento y desarrollo de los talleres, lo cual se pone de manifiesto con la poca y a veces nula Investigación y Desarrollo, deficiente planeación , organización, control, dirección e integración, lo cual, a pesar de ser microempresa se puede aplicar adaptándolo a las necesidades del sector.

TECNICO

Los problemas técnicos están relacionados con maquinaria y equipo, pues se puede considerar como problema la lenta modernización de los talleres artesanales, ya que si bien es cierto que un 28% de los artesanos utilizan maquinaria industrial, se da el predominio de las herramientas manuales (54.1% según censo para artesanos) lo cual puede afectar su productividad aunado a los problema de métodos y de procesos de

fabricación. No existe planificación de la producción y el control de calidad es deficiente, sino inexistente en muchos casos.

MERCADEO Y VENTAS

Son dos áreas estrechamente relacionadas donde se puede ver que los precios irreales, a causa de un mal costeo y la poca demanda de los productos artesanales (a causa de una falta de conocimientos de mercadeo), son los principales problemas principales de mercadeo del sector. Además, por la saturación de los mercados, la competencia se ha intensificado.

Por otro lado, las comercializadoras son más beneficiadas por la competencia entre los productores, obtienen precios más bajos y logran utilidades mayores. El mercado está saturado, por lo que la rotación de los inventarios de producto terminado se puede ver disminuida.

FINANCIEROS

El mayor problema a nivel financiero es la dificultad para obtener crédito (10% del total de los problemas de los artesanos encuestados), ya que las condiciones actuales no les proporciona ninguna ventaja. Las tasas de interés son muy altas (9% de los problemas). Por otro lado, el mal costeo de los productos (5% en relación al total de problemas) hace definir precios irreales lo que ocasiona las bajas ganancias alcanzadas por el sector (10% de los problemas).

RECURSOS HUMANOS

A pesar de que la experiencia en el sector es bastante grande, los artesanos, por sus mismos niveles de educación, no se pueden definir como mano de obra calificada. Esto dificulta su aprendizaje y desarrollo.

APOYO EXTERNO

Existen muy pocas instituciones que brinden un apoyo integral (completo), ya que según investigación directa, la mayoría de programas y organismos solo brindan ayuda para la comercialización de los productos sin importarles las condiciones financieras, técnicas y operativas del sector.

En la figura No.6 se puede ver esquemáticamente a través de la adaptación de la cadena del valor a las empresas artesanales, las áreas problemáticas antes analizadas.

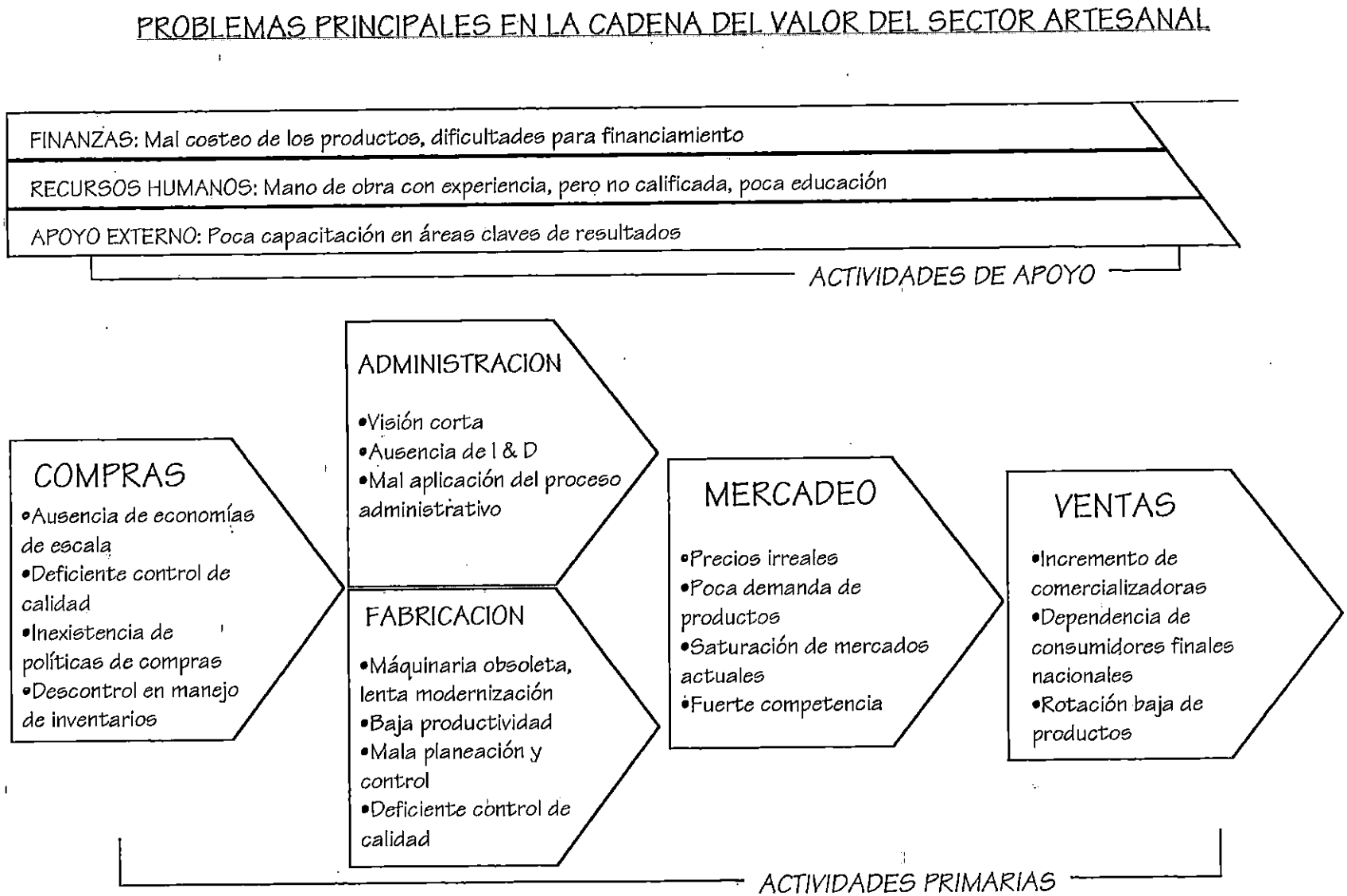


Figura 6. Adaptación de la cadena del valor para los problemas del sector artesanal. REAS/ELQB/ORRY.

3.3 PROPUESTA BÁSICA DEL DISEÑO.

3.3.1 Aplicación del proceso de diseño para la definición del modelo de empresa integradora del sector artesanal.

Basándonos en los datos recopilados en la información primaria y secundaria del estudio de mercado, así como en el análisis realizado para diagnosticar la situación actual del sector artesanal; a continuación se resumen dichos datos en el esquema de aplicación del proceso solucionador de problemas.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Mediante la definición del marco de referencia se ha logrado determinar la importancia que tiene en la actualidad el ser competitivo. Los países que tengan mejores productos y servicios serán los que más se desarrollarán; la diferenciación y la proactividad son elementos básicos para alcanzar dicho objetivo. Teniendo en cuenta esta situación, se ha podido detectar que el sector artesanal es un grupo económico potencialmente competitivo y que su desarrollo productivo beneficiaría enormemente a la economía nacional. De aquí surge la inquietud de plantear soluciones que permitan convertir a los talleres artesanales en empresas con una mejor condición competitiva para participar con mayor ventaja en los nuevos mercados globalizados.

Para tener una mejor idea del procedimiento seguido para la aplicación del proceso de diseño al problema identificado, a continuación se resumen las fases de análisis y búsqueda de soluciones propuestas.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Empresas artesanales individuales con debilidades técnicas, operativas y financieras

Empresas artesanales integradas con una mejor condición competitiva, técnica, operativa y financiera

"¿Qué hacer para convertir las empresas artesanales con debilidades técnicas, operativas y financieras en empresas integradas con una mejor condición competitiva, técnica, operativa y financiera?"

ANALISIS DEL PROBLEMA

Variables de entrada	Limitaciones de entrada
Tamaño del taller	Desde Acumulación Simple hasta Micro-Tope
Tipo de Sector artesanal	Diferenciados y potencialmente exportables
Experiencia en exportación y asociación	Ninguna
Ubicación Geográfica	El Salvador
Tipo de empresa	Empresa artesanal cualquiera
Variables de salida	**Limitaciones de salida**
Condición competitiva	Por lo menos que sea exportable sin restricciones a ingreso en el extranjero
Mejora de la condición técnica de los talleres artesanales	No perder el carácter artesanal de los productos
Mejora de la condición operativa de los talleres	Los talleres mantienen autonomía
Mejora de la condición financiera de los talleres	Al menos en un 30%

Variables de solución

- ✓ Forma de operación de talleres
- ✓ Forma de aprovisionamiento y distribución
- ✓ Tipo de modelo de asociación
- ✓ Forma de financiamiento
- ✓ Tipo de estructura funcional y operativa
- ✓ Número de los talleres artesanales beneficiados
- ✓ Localización de la solución

Restricciones	Criterios	Volumen
✓ Cumplir los requisitos legales ✓ Imparcialidad con artesanos ✓ Eliminar el esquema de comercializadora ✓ Proyecto autosostenible ✓ Facilidad de funcionamiento	✓ Solución atractiva para los artesanos ✓ Confiabilidad ✓ Facilidad de implantación ✓ Aplicable a otros sectores ✓ Constante innovación y mejora	Un modelo genérico que puede ser aplicado a otros sectores **Uso** Más de 7 años

BUSQUEDA DE SOLUCIONES

- ✓ Cooperativas
- ✓ Empresas Integradoras
- ✓ Integración horizontal
- ✓ Integración vertical
- ✓ Integración piramidal
- ✓ Asociación de artesanos
- ✓ Creación de un Cluster
- ✓ Alianza con comercializadora extranjera

DESICION.

Tomando en cuenta que el modelo de empresa integradora es considerado como una opción viable por los artesanos salvadoreños, y que a su vez, integra los conceptos positivos de cooperativismo y asociatividad, manteniendo la autonomía de sus miembros; resulta deseable, factible y necesaria la formulación del esquema de funcionamiento de las empresas integradoras para el sector artesanal.

Las diferentes decisiones para la integración pueden ser alcanzadas en el mediano o largo plazo mediante la educación de los artesanos, y el concepto de cluster se puede desarrollar sólo cuando la integración de empresas ha dado resultados positivos[23].

A continuación se detallan de forma general los requerimientos básicos del diseño propuesto para el sector artesanal salvadoreño.

3.3.2 Opciones estratégicas para competir.

Como anteriormente se expuso, las alternativas estratégicas que existen para competir en sectores globales:

- ✓ Competencia global
- ✓ Enfoque global

[23] El concepto alianzas competitivas se enfoca más en empresas grandes o en pequeñas y medianas, pero como cluster de proveeduria. ("Competitividad y capacitación integral", Ponencia de Ing. Carlos López Cerdán Ripolli, 26 de febrero de 1997, México)

- ✓ Enfoque nacional
- ✓ Nicho protegido.

De estas cuatro existe una que definitivamente se descarta: El de Nicho protegido, debido a que esta opción toma la decisión de protegerse no entrando al proceso de globalización lo cual a la larga es mucho más dañino para el sector y lógicamente para el país.

Por lo tanto, la estrategia que se tomará es una mezcla de las tres restantes con algunas adaptaciones a la situación de los subsectores escogidos, pues se tomaría unos pocos productos y se impulsarían como productos estrella (Enfoque global), como por ejemplo muebles y decoraciones de madera. Pero incursionar con estos productos de manera totalmente global, sería en un principio dificultoso, por lo que de inicio, el enfoque sería nacional, con las posibles exportaciones graduales que vayan abriendo el mercado de una manera global.

3.3.3 Decisión sobre la opción mas favorable de integración.

En capítulos anteriores se establecieron las opciones que se tienen para la integración :

1. Vertical : empresas que se integran de tal manera que la empresa se vuelva proveedora de otros (hacia adelante) que se encarga de dar valor agregado al bien o servicio hasta su comercialización. Otra opción es convertirse en cliente de otros (hacia atrás), es

decir, encargarse de dar valor al producto o materia prima hasta su comercialización.

2. Horizontal : Implica agruparse con empresas del mismo sector económico para tener la capacidad de competir unidos contra otras empresas más poderosas.
3. Piramidal: es integración parcial hacia adelante o hacia atrás comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto.

Según lo anterior, la opción más favorable de integración (a mediano plazo) para los subsectores seleccionados es la piramidal, ya que esta no genera barreras innecesarias de ataduras entre las empresas y subsectores integrados, estableciendo que todo lo que se necesite deberá transarce entre las empresa integradas, ya que bien la carpintería podría ser el proveedor de madera procesada (con forma) para el taller de decoración de la misma y este a la vez puede buscar sus respectivos proveedores de pinturas y barnices en el mercado abierto, así como también el taller carpintero puede buscar su respectivo proveedor de madera siempre y cuando éste proporcione ventaja competitiva sin daño irreversible al medio ambiente.

3.3.4 Sectores seleccionados para ejemplificar el modelo.

Como se observó anteriormente, de los subsectores artesanales que se tiene en el país se escogieron solamente siete, los cuales fueron:

1. Bordado
2. Textiles

3. Carpintería
4. Madera decorada
5. Cerámica
6. Alfarería
7. Zapatería.

Podría aplicarse un modelo de empresa integradora incluyendo los siete sectores, pero sería una actividad demasiado complicada debido a las diferencias funcionales de los servicios especializados (cada subsector), lo cual podría provocar que se diera una integración inadecuada solo por el hecho de querer involucrar una gran cantidad de sectores sin pensar objetivamente en que la efectividad de una empresa integradora no depende de la cantidad de subsectores que se busquen integrar, sino de la forma y los términos en que se unan para alcanzar verdaderas ventajas competitivas. Además se debe de tener en cuenta que esta es la primera vez que se intenta establecer un modelo de empresa integradora en el sector artesanal (por no decir en todo el país) por lo que no existe información acerca de como integrar un sector y el presente estudio sentará las bases para análisis futuros.

De los subsectores antes expuestos los escogidos para ejemplificar el modelo son :

1. Carpintería y
2. Madera Decorada

La razón por las que fueron seleccionadas dichas categorías son :

a) Ambas trabajan madera razón por la cual tiene procesos básicos semejantes, por lo que podría considerar que la curva de aprendizaje (experiencia) de los artesanos que lo conforman no será afectada fuertemente como para disminuir la calidad del producto o calidad del sector. Además esto permite el intercambio de procesos entre ambos sectores.
b) Los procesos de ambos subsectores presentan ciertas características que permitirían convertirlos en procesos semi-industriales.
c) Tomando las medidas pertinentes , el abastecimiento de la materia prima (madera) y el daño al medio ambiente puede no llegar a ser un problema.
d) Son sectores con productos exportables y con demanda en mercados internacionales.
e) En Chalatenango (lugar donde se elabora madera decorada), los artesanos mostraron la inquietud de formar una nueva forma de trabajo que incremente su productividad, inclusive algunos comienzan a madurar la idea del trabajo en grupo, lo cual le da una mayor probabilidad de aceptación al modelo propuesto. Caso similar se dio en Nahuizalco.
f) Los procesos productivos de los subsectores pueden ser mejorados substancialmente con técnicas y conocimientos de ingeniería industrial.
g) El grado de madurez productiva y empresarial que se observó en ambos sectores es bueno, es decir, tienen una forma de producir más formal, ya no tanto solo del tipo de subsistencia, sino con metas mayores, como la

intención de incurrir en nuevos mercados lo cual evidencia que no son tan conformistas y tienen el deseo de mejorar su condición competitiva.

3.3.5 Esquema sinóptico del diseño.

Habiendo definido previamente las características generales de la empresa integradora del sector artesanal y seleccionados los subsectores, se puede hacer una abstracción general del modelo propuesto, en el cual, el subsector carpintería y madera decorada proporcionarán su experiencia, capacidad empresarial, ideas innovadoras, productos, etc. buscando mejoras substanciales que mejoren la condición competitiva de todos los talleres integrados. Asimismo, desde el punto de vista de Ingeniería Industrial, el diseño busca mejorar la productividad en las diferentes áreas claves de la empresa (ver figura 7), mediante las siguientes propuestas:

COMPRAS: diseño de evaluación a proveedores de materiales y materia prima, manejo y control de inventarios.

VENTAS : forma de búsqueda de nuevos mecanismos para la comercialización de los productos, historial de ventas, mecanismos para la recolección de información acerca de las expectativas del cliente.

FINANZAS : proceso para el costeo de los productos, estrategias para el establecimiento de precios, definición de los requerimiento de información financiera.

CALIDAD: establecer los procedimientos para el control de calidad de insumos y productos en proceso y terminados.

DISEÑO: definir mecanismos para la mejora e innovación de diseños,

PRODUCCION: uniformizar los procesos, planeación y control de producción.

ORGANIZACION : definición de un planeamiento estratégico y establecimiento de funciones administrativas.

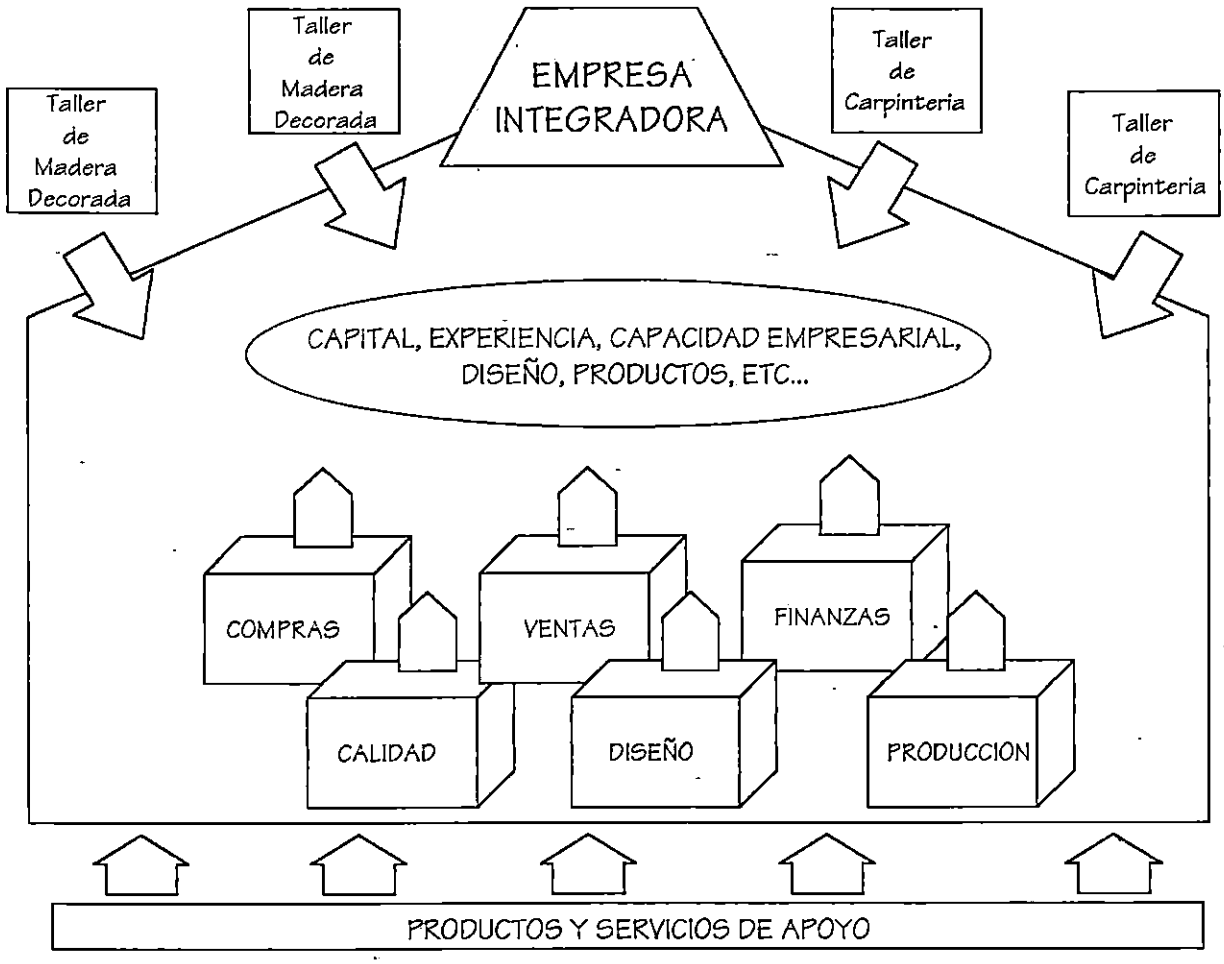


Figura 7. Conceptualización del modelo de empresa integradora para el sector artesanal. REAS/ELQB/ORRY

ESTUDIO TECNICO

4. ESTUDIO TECNICO

4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO TECNICO

GENERAL:

Determinar la factibilidad técnica de la implantación de un modelo de empresa integradora para el sector artesanal

ESPECIFICOS:

- ✓ Establecer la base técnica del funcionamiento de la empresa integradora para lograr un desarrollo efectivo de la misma.
- ✓ Formular el planeamiento estratégico de la empresa integradora para establecer el rumbo de dirección hacia dónde se deben orientar los esfuerzos de los talleres integrados.
- ✓ Establecer los mecanismos necesarios para un efectiva planeación y control de la producción.
- ✓ Plantear mecanismos para la mejora de los procesos productivos de los talleres artesanales integrados.
- ✓ Establecer los requerimientos de calidad y producción de los talleres artesanales para asegurar que el cliente reciba lo que espera.
- ✓ Determinar los requerimientos de higiene y seguridad industrial que aseguren que las personas en los talleres artesanales operan bajo condiciones seguras y que por lo tanto trabajen con confianza.
- ✓ Diseñar el sistema necesario para la determinación de los costos de fabricación de las artesanías de los talleres integrados.

- ✓ Plantear formas para la medición del desempeño financiero de la empresa integradora, respecto a las gestiones realizadas para los talleres integrados.
- ✓ Proponer mecanismos eficaces para la promoción y venta de los productos artesanales.
- ✓ Asignar las funciones de los miembros de la empresa integradora para lograr la mejor interacción entre ellos.
- ✓ Proporcionar los procedimientos necesarios para la operación de la empresa integradora para evitar la improvisación en las actividades repetitivas.
- ✓ Determinar los requerimientos de instalaciones y equipo para el funcionamiento óptimo de la empresa integradora

4.2 DESCRIPCION DETALLADA DEL SISTEMA PROPUESTO

El punto más crítico del diseño propuesto, es la definición del funcionamiento global de la empresa integradora y los miembros de la misma. Las técnicas de Ingeniería Industrial permitirán el mejor desempeño de las microempresas artesanales, pero será la integración de éstas en un nuevo esquema de trabajo lo que hará la diferencia entre una empresa integradora y una cooperativa, gremio o sociedad.

El sistema propuesto se puede dividir en cinco elementos básicos que permitirán transformar la condición competitiva de las empresas artesanales de El Salvador:

1. Requisitos para pertenecer a la empresa integradora: es necesario definir qué empresas están potencialmente preparadas para conformar una empresa integradora, por lo que hay que definir primero cuáles talleres conviene integrar.
2. Funcionamiento de la empresa integradora: es el proceso que permite la transformación de la situación actual insatisfactoria en una condición satisfactoria. Es el subsistema que interrelaciona a las empresas que se integran de tal forma que alcancen la condición competitiva esperada.
3. Marco regulatorio de la empresa integradora: sirve para definir las responsabilidades, funciones, atribuciones, derechos y deberes que deben cumplir los miembros de la empresa integradora.

4. Las prioridades a atender: son los procesos que harán sostenible el diseño propuesto. Es la parte técnica-operativa que esta involucrada con el proceso de transformación establecido en el funcionamiento de la empresa integradora. Se puede definir también como la ingeniería del proyecto.
5. Proceso de cambio: es el elemento que lleva la intención a la acción, son las actividades necesarias para iniciar el trabajo en la empresa integradora. Antes de la implementación del proyecto, lo más importante es "alinear" el pensamiento estratégico de los microempresarios artesanales. Este "alineamiento" es el objetivo final del proceso de cambio.

Esquemáticamente, el sistema se puede representar como se muestra en la figura N° 8.

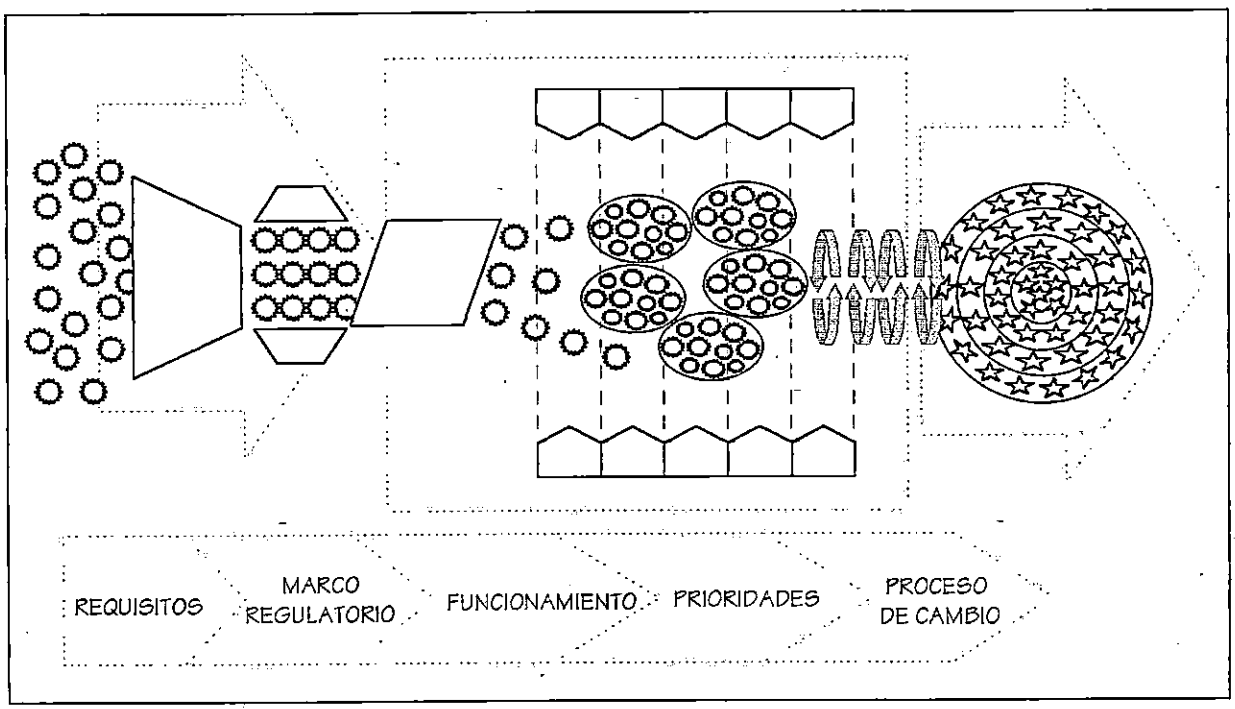


Figura 8. Esquema sinóptico del sistema propuesto para la implementación de un modelo de empresa integradora para el sector artesanal. REAS/ELQB/ORRY

4.2.1 Requisitos básicos para formar la Empresa Integradora

Partimos del hecho que serán los talleres artesanales los que buscarán a la Empresa Integradora para formar parte de la misma, es decir, la integración tiene razón sólo si los microempresarios artesanales toman la "*decisión*" de integrarse. Sin embargo, para que un taller artesanal pueda formar parte de la Integradora este se deberá de evaluar, a la luz de la integración para así determinar si conviene o no incorporar a cierto socio dentro de la Empresa Integradora, pues este deberá cumplir ciertos requisitos mínimos como son:

- ✓ Se debe integrar a los talleres que conforman un mismo sector productivo, pues ellos comparten las mismas experiencias profesionales. Solo el hecho de producir el mismo tipo de productos ya condiciona que estos talleres tienen necesidad de los mismos tipos de materias primas y materiales, por lo que los artesanos sabrán entre ellos mismos por la experiencia que tienen, quién es el mejor proveedor y qué tipo de materias primas son las de mayor calidad, por lo mismo, sabrán qué problemas son los que existen en las materias primas. Además al realizar la misma actividad productiva, estos talleres conocen de la capacidad productiva que tienen (es decir saben aproximadamente cuanto se tardan en elaborar determinado producto) y pueden así ellos mismos evaluar qué pedidos pueden o no cumplir o en que tiempo lo cumplirán. Siendo talleres de similares procesos productivos, el desarrollo se puede alcanzar más rápido, porque el "alinear" pensamientos similares resulta ventajoso.
- ✓ Los talleres que formen parte de la Empresa Integradora deben preferiblemente haber estado formando parte de cualquier tipo de

capacitación relacionada con sus actividades artesanales, lo cual garantizaría que se tiene algún grado de adiestramiento y que tienen una mentalidad más receptiva a las nuevas formas de operación. Esto no excluye a talleres, que sin haber recibido capacitaciones estén operando eficientemente.

- ✓ La participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social utilizado para la operación de la empresa Integradora. De esta forma se garantiza que no existe un taller que tenga la mayoría de la participación en la Integradora y que por lo tanto desvié el funcionamiento de la misma hacia sus intereses individuales.
- ✓ Para optar a formar parte de la Empresa Integradora, se debe considerar el comportamiento histórico (si existe) que el taller ha tenido con cualquier institución que le haya otorgado financiamiento. Con este requisito se pretende evaluar la responsabilidad en el manejo de la empresa, más que el hecho de haber recibido crédito o no.
- ✓ Los talleres a integrarse, deben ser preferiblemente de escala "Micro Tope", pues estos artesanos tienen una visión más desarrollada para el manejo de sus talleres, tienen más personal, poseen mejor maquinaría y equipo, en general, buscan su desarrollo productivo y económico. Por lo tanto no conviene integrar aquellos talleres que son básicamente de supervivencia, pues por lo general, sus volúmenes productivos son pequeños y tienen en su mayoría una visión muy a corto plazo, pues este tipo de mentalidad estancaría el desarrollo de la Integradora. Además, si se consideran talleres de tamaño equivalente, se evitan los conflictos de intereses generados en la toma de decisiones por los talleres con mayor participación en la integradora.
- ✓ Debe estar dispuesto a aportar cierto capital (de acuerdo a la participación que desee tener en la Integradora), para poder así llegar a

obtener el capital social mínimo de la Empresa Integradora. Este capital común servirá para los trámites iniciales de la empresa Integradora, como pueden ser la contratación de la integradora y su personal, trámites, elaboración de documentos, contactos con proveedores y clientes, etc. El valor del capital social será definido por los representantes de los talleres artesanales y deberá ser mayor o igual a ¢20,000.

- ✓ Cada taller debe contar con las instalaciones, maquinarias y equipos mínimos que les permitan mantener y elevar su productividad. Para tal efecto, la empresa integradora hará una evaluación preliminar del nivel de eficiencia con el que estén trabajando los talleres artesanales antes de la integración. La eficiencia mínima aceptable será del 60%.
- ✓ Finalmente, todo taller que desee formar parte de la Empresa Integradora, deberá recibir el Módulo Inicial de Capacitación, el cual lo orientará sobre la nueva forma de funcionamiento en la que operará y le ayudará a conocer sus derechos y obligaciones que tienen con la Integradora y sus socios.

Para la evaluación de los requisitos que deben cumplir las empresas a integrarse, se ha diseñado una Plantilla de Evaluación, con la cual se miden de forma cualitativa cada uno de los criterios antes descritos (ver formulario, plantilla y la calificación de la misma en el anexo 6).

4.2.2 Funcionamiento de la Empresa Integradora.

Una empresa integradora puede dedicarse a todas las actividades de la cadena del valor, o centrarse específicamente en algunas actividades que para ellos resulten "clave" para el mejor desempeño estratégico de un grupo de empresas. La figura 11 mostraba la conceptualización general del funcionamiento de una empresa integradora para el sector artesanal. Se puede resumir como la sinergía del conjunto de conocimientos y experiencias de los empresarios artesanales y el apoyo para la gestión de los recursos por parte de la empresa integradora.

El modelo propuesto, por las mismas características de los talleres artesanales, en donde las funciones empresariales se facilitan debido al tamaño de las empresas, consistirá en un organismo que se encargará de mejorar la condición competitiva de las funciones claves que puedan permitir el mejor desarrollo de las categorías seleccionadas.

Partimos del principio que los talleres artesanales no perderán su autonomía. Esto por diferentes razones prácticas: la empresa integradora no es un compromiso eterno, si el artesano no quiere continuar con la alianza, entonces se retira de la integración; por otro lado, se debe evitar caer en el error de estandarizar radicalmente los procesos, si esto se hace, los productos perderían sus características artesanales que los diferencian. Siempre debe pensarse en un proceso de cambio continuo, pero a largo plazo. Por ejemplo, si bien es cierto que técnicamente resulta más factible "dividir" el

trabajo, es decir, que unos talleres se dediquen a cortar madera, otros a dibujar, otros a pintar, etc. "prácticamente" esto no es posible, debido a que los artesanos prefieren llevar a cabo la fabricación total de los productos que la elaboración parcial de los mismos. Si se quiere obtener un cambio como éste, solamente se logrará con la educación y capacitación a través del tiempo, trabajando mucho con las nuevas generaciones de artesanos.

Entonces, ¿Cómo funcionará la empresa integradora? La empresa integradora será una institución encargada de gestionar recursos, auditar y asesorar los procesos claves y la toma de decisiones, así como el mercadeo de los productos de los talleres integrados. Se parte con la decisión de integración por parte de talleres artesanales afines y que cumplan los requerimientos para integrarse (a las que llamaremos desde ahora, empresas integradas). Se hacen los trámites pertinentes para la legalización de la sociedad y se establece en dicho contrato las atribuciones y restricciones que debe cumplir cada uno de los miembros del sistema talleres artesanales-empresa integradora.

La empresa integradora se encargará de determinar los proveedores más convenientes así como la adquisición de las materias primas y materiales para todos los miembros de las empresas integradas. La funciones de producción, calidad, finanzas y administración en general, la llevarán a cabo cada una de las empresas artesanales de manera individual, teniendo una función de auditoría y asesoramiento la empresa integradora.

Por otro lado, la empresa integradora será la responsable de crear relaciones de interdependencia entre las empresas integradas, planeando y controlando la producción de manera global, auditando la calidad, evaluando el desempeño financiero individual y global de los talleres, así como el diseño, implementación y evaluación de un planeamiento estratégico que busque "alinear" el pensamiento y la visión de los microempresarios artesanales. Finalmente, las funciones de mercadeo y venta de los productos es una actividad llevada a cabo completamente por la empresa integradora (ver figura N° 9, la cual esquematiza el funcionamiento de la empresa).

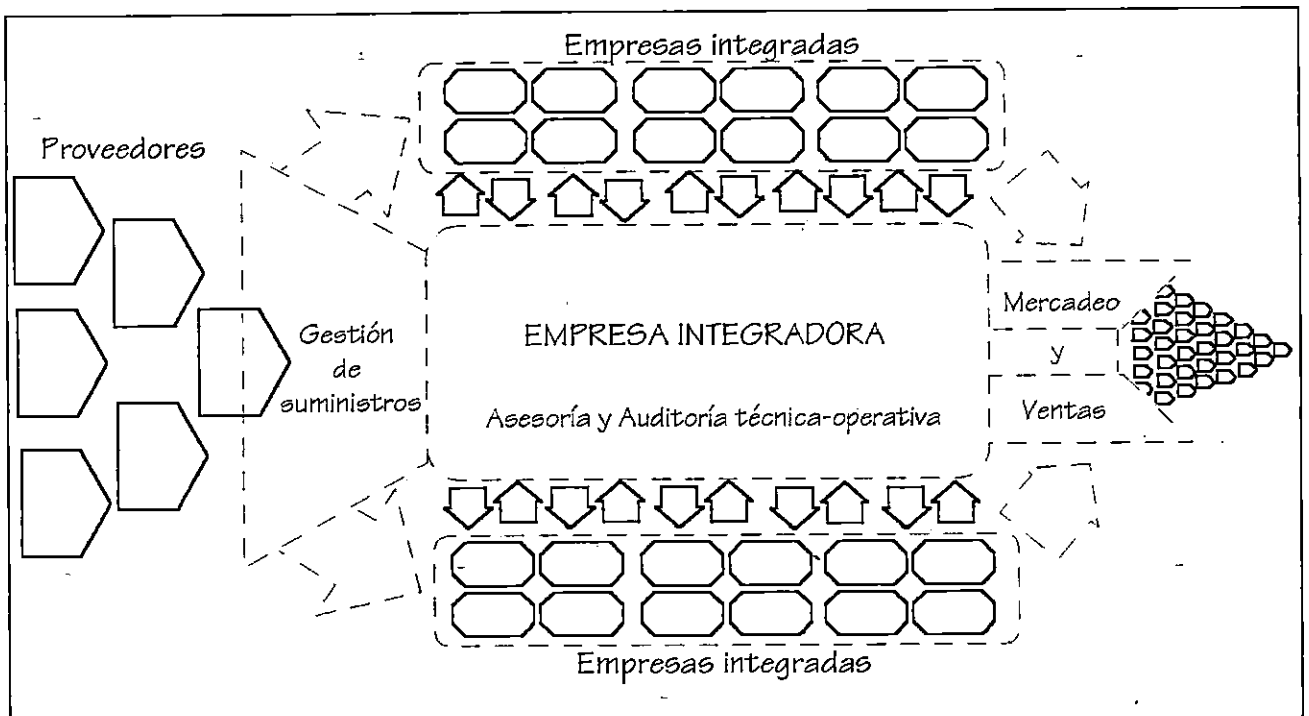


Figura 9. Funcionamiento de la empresa integradora. REAS/ELQB/ORRY

Debe tenerse en cuenta que la empresa integradora depende directamente de la junta directiva conformada por representantes de las empresas integradas, por lo que parte de su funcionamiento normal es la celebración de junta de accionistas donde se evalué el desempeño individual y global de las empresas integradas (todo el sistema funciona como una sociedad de capital).

Por otro lado, la empresa integradora tampoco tiene una dependencia única; es simplemente una empresa que vende sus servicios a un grupo de empresas integradas. Esta no es una comercializadora ni una consultora, es una empresa que gestiona recursos, da asesoramiento técnico-operativo y hace las funciones que por sí solas las empresas individuales no tendrían la capacidad de desempeñar. Por lo tanto, la empresa integradora, de acuerdo a su capacidad de atención, puede prestar sus servicios a diferentes grupos de empresas integradas.

4.2.3 Marco regulatorio de la Empresa Integradora [24]

El modelo de empresa integradora aún no se ha desarrollado en El Salvador, por lo cual se hace necesario dictar unas políticas básicas que pueden ser consideradas para la definición de un marco regulatorio que promueva la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana,

[24] Basado en el decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras en México. Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional. Instituciones como el gobierno central, banca de desarrollo, programas de apoyo al sector micro y pequeña empresa, son las indicadas para fomentar la creación y funcionamiento de empresas integradoras.

Las características generales básicas que debería cumplir una empresa integradora al ser creada son las siguientes:

a) Tener personalidad jurídica propia, constituyéndose como una sociedad de capital cuyo objeto social preponderante consiste en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada.
b) Las empresas integradoras prestarán sus servicios a otra sociedad de capital, la cual deberá ser formada por un grupo de empresarios dispuestos a integrarse. La participación de los empresarios en el capital social de dicha asociación no podrá exceder del 30% del mismo.
c) Las empresas integradas deben ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas.
d) Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.

e) No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.

f) Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.

g) Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.

h) No se puede pertenecer simultáneamente a dos empresas integradoras de un mismo sector industrial.

i) Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

   i. Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas.

   ii. Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el propósito de incrementar y de diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.

iii. Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad.

iv. Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad.

v. Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad.

vi. Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.

vii. Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente, y

viii. Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

i) El hecho que una empresa pertenezca a cualquier tipo de asociación que represente sus intereses, no le quita el derecho de pertenecer también a la empresa integradora. Incluso, una asociación en conjunto puede pertenecer a una empresa integradora, sin embargo, pertenecer a asociaciones que lleven a cabo servicios como los mencionados en el literal i, impiden que dicha empresa pueda ser considerada para la integración.

Para promover la creación y funcionamiento de empresas integradoras el estado puede adoptar medidas vigentes a mediano plazo, que eliminen obstáculos administrativos y establecer incentivos de tipo fiscal y arancelarios con el objeto de motivar y apoyar el modelo.

Finalmente, la banca de desarrollo puede promover el esquema de integración, estableciendo programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, se puede dar apoyo a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora.

Lo más importante desde el punto de vista "regulatorio", es el establecimiento de leyes que permitan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas evitando que las integradoras dejen aparte su función de gestión de recursos para convertirse en comercializadoras que logran mayores márgenes de ganancias, promoviendo la competencia entre sus proveedores.

La idea es crear lazos de interdependencia y no un sistema vertical que beneficie sólo a un grupo de influencia específico.

4.2.4 Establecimiento de prioridades.

Cada empresa relacionada con la empresa integradora debe desarrollar cada una de sus áreas claves para el mejor desarrollo de la misma. Pero, ¿Cuál área debe de desarrollar primero cada taller artesanal? Según la pregunta No.12 del cuestionario para artesanos se evidencia que el problema principal considerado por los artesanos es el de las finanzas, y entre estos, el casi nulo acceso al crédito (aunque este problema se ve fuertemente reducido por la acción propia de integrarse pues se convierten en una organización más confiable para el otorgamiento de un préstamo) por lo que parecería coherente que se comenzara por dicha área clave; pero el verdadero punto de partida que toda empresa debe de desarrollar primero es su PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, ya que ésta es la base sobre la cual se orientan esfuerzos y recursos, pues podría comenzarse por cualquier otra área clave pero sin tener claro hacia dónde se quiere llegar con dicho desarrollo.

Se debe de considerar que por la experiencia del sector artesanal, podrían presentarse muchas dudas para desarrollar su plan estratégico y por lo consiguiente también para sus demás áreas claves, por lo que resulta prioritario el tener APOYO EXTERNO que guíe y a la vez monitoree el proceso de integración de los artesanos.

Una vez desarrolladas las áreas claves anteriores, es necesario que se siga con el desarrollo del RECURSO HUMANO, pues para poder desarrollar las demás áreas, es de suma importancia tener personal apto y consciente de los objetivos y visión de su empresa. Luego es necesario que siga un proceso de mejoras, según la cadena de valor, en las actividades primarias como son: COMPRAS, la que se debe atender primero para que los insumos del proceso productivo sean los requeridos para un producto competitivo.

PRODUCCION y TECNOLOGIA, sigue en orden prioritario, ya que una vez mejorada la entrada al sistema, resta desarrollar el proceso de producción tanto a nivel tecnológico como productivo, con lo cual se tendrá un producto competitivo.

En las áreas de COMPRAS Y PRODUCCION, se debe ir desarrollando paralelamente el área CALIDAD, puesto que en estas dos áreas operativas es sumamente crucial dicho aspecto, si se quiere lograr un verdadero desarrollo en la venta del producto.

Con las dos áreas antes desarrolladas se puede proceder a pensar en la mejora de las FINANZAS. Partiendo con el supuesto que se tienen ordenadas las áreas técnico-operativas, se asegura una mejor información acerca del proceso y los costos de los recursos utilizados, todo esto para desarrollar un mejor sistema de costeo de las actividades realizadas.

Finalizando con las áreas críticas de la cadena del valor, se debe de mejorar EL MERCADEO Y LAS VENTAS, ya que con todos los cambios realizados hasta aquí, se tendrá mejor información para el desarrollo de estrategias de ventas.

Teniendo claro lo antes expuesto se presenta a continuación en orden de prioridad y en una forma más ordenada el desarrollo las respectivas áreas claves:

1. APOYO EXTERNO. Es necesario que el proceso de mejoras sea guiado por un ente conocedor del sector artesanal y que proporcione apoyo en todas las áreas claves, ya que con esto se tendrá un mejor desarrollo de cada una de estas; por lo que es prioritario la vinculación con una organización que desarrolle y monitoree dichos cambios.

2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, el cual dará la visión, misión, objetivos, metas, escenarios deseados para el futuro y las consecuentes estrategias básicas para el desarrollo de las empresas integradas. Todo esto estimulará la creación de una visión compartida que produzca la tan deseada sinergía.

3. RECURSO HUMANO. Antes de desarrollar las demás áreas se debe de desarrollar el recurso verdaderamente intelectual de cada empresa, como lo es el recurso humano.

4. COMPRAS, PRODUCCION Y TECNOLOGIA. Antes de producir se tiene que comprar y si esta actividad no se hace adecuadamente, se puede hechar a perder un buen proceso productivo así como las actividades subsiguientes a éste. Es por dicha razón que antes de producción se debe de desarrollar el área clave "compras", en la cual se debe tener especial cuidado en los deficientes controles de CALIDAD tanto de compras como de producción, establecimientos de políticas de compras, manejo de inventario y la búsqueda de economías de escala. El área clave producción se desarrollará antes de las finanzas, por la simple razón que se necesita de un proceso ordenado con su respectiva maquinaria y equipo adecuado, lo que facilitará el correcto costeo de los productos, el cual es considerado por los artesanos como uno de los problemas dentro de las finanzas que más les impide comercializar sus productos.

5. FINANZAS. Una vez uniformizados sus procesos con las operaciones que verdaderamente agregan valor, se deben desarrollar las actividades relacionadas con el costeo del producto, estrategias para el establecimiento de precios y requerimientos de información financiera, lo cual podrá hacer más atractivos financieramente a los artesanos para el otorgamiento de crédito. Por otro lado, el ordenamiento financiero servirá como un medio técnico para medir el desempeño gerencial de los microempresarios y la empresa integradora.

6. MERCADEO y VENTAS. Con un proceso productivo ordenado, costeo adecuado de los productos y análisis financiero sobre una base coherente,

se puede proceder al desarrollo del mercadeo, estableciendo estrategias que motiven el crecimiento de la demanda, enfrenten los precios de los competidores y aumente sus canales de distribución en forma eficiente.

Un elemento relacionado con todas las prioridades mencionadas es al área de ORGANIZACION, la cual agrupará en un solo conjunto las áreas antes mencionadas. Define el diseño de la organización de la empresa integradora y su relación con los talleres integrados, además, se reúnen en un solo manual de actividades múltiples el manual de procedimientos y el de puestos; los cuales integran la esencia del funcionamiento de la empresa integradora.

Si bien es cierto, se ha hecho una separación de las actividades en base a la prioridad para atenderlas, no hay que olvidar que todas las áreas son parte de un sistema integrado, que no puede ser separado en actividades aisladas, sino más bien, que la mejora en un área cualquiera, asegura una mejora en todas las actividades relacionadas con ésta. Una representación de las prioridades vistas como un solo sistema integrado, aplicado a la cadena del valor se puede ver en la figura N° 10.

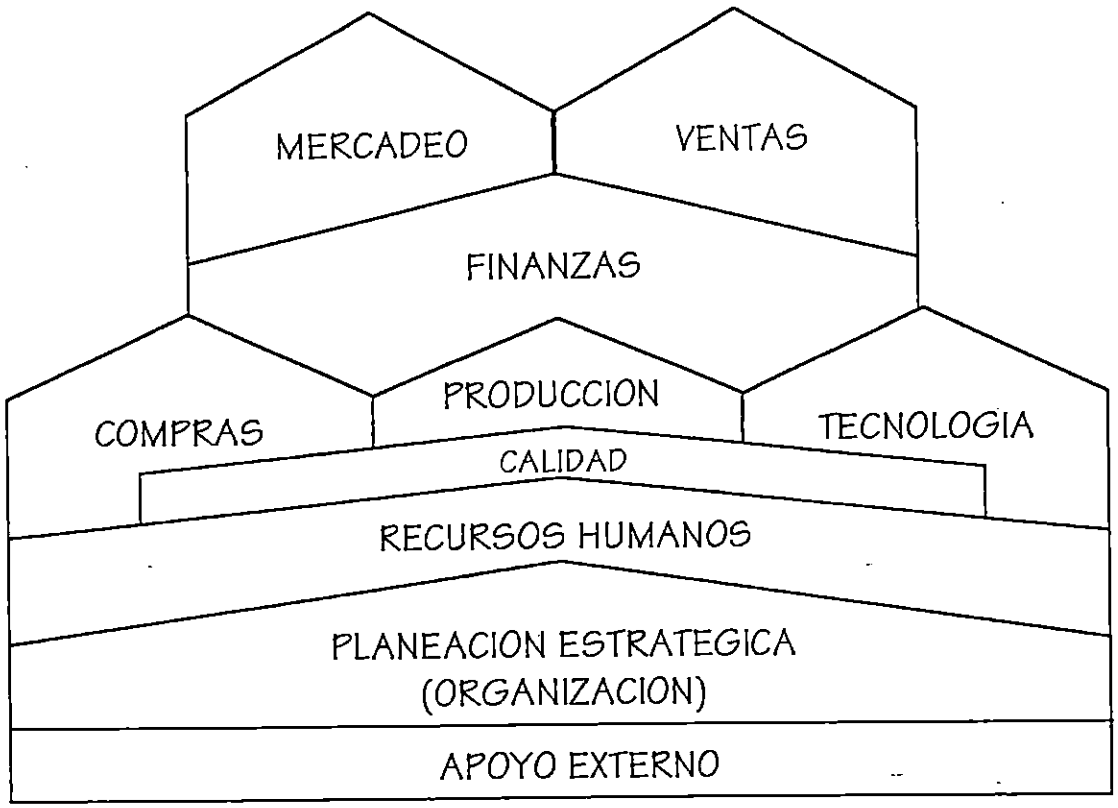


Figura 10. Prioridades en la cadena del valor del sector artesanal. REAS/ELQB/ORRY

4.2.5 Proceso de cambio.

El proceso de cambio que se dará para los empresarios artesanos se debe comenzar con un módulo de capacitación en el cual se desarrolle principalmente el tema de la globalización y sus efectos en la economía salvadoreña. Seguidamente, debe ahondarse más en el tópico relacionado con la resistencia al cambio y el individualismo, ya que éstas pueden ser una barrera fortísima para la integración al inicio del proyecto.

El módulo deberá seguir con el desarrollo de las ventajas de la integración de empresas, finalizando con los requisitos y aportes necesarios de cada empresa para el óptimo desarrollo de la Empresa Integradora. Para el mejor desarrollo del proceso de cambio es pertinente hacer uso del

desarrollo de los siete hábitos de las personas altamente efectivas[25] , pues éste desarrolla la mente de las personas pasándolos de un nivel de dependencia (esperar que otros actúen por uno), pasando por un nivel independencia (individualismo) hasta llegar al nivel final deseado como lo es LA INTERDEPENDENCIA, por medio de la cual se busca una victoria pública a través de la mentalidad de que todos ganan lo cual es justamente lo que busca la empresa integradora (ver adaptación en la figura N° 11).

El objetivo de dicho módulo como se puede evidenciar en lo antes expuesto, es conscientizar a los empresarios artesanales de los problemas que puede conllevar la globalización sino se preparan adecuadamente, también se busca desarrollar el concepto de empresa integradora como una alternativa para hacer frente a los cambios que se están desarrollando en el ambiente de los negocios de manera que se pueda lograr la completa voluntad de éstos para el desarrollo de la empresa integradora.

En el desarrollo del concepto se debe desarrollar claramente que el formar parte de una empresa integradora conlleva ventajas pero también un compromiso formal de manera que permita verdaderamente desarrollar una cultura organizacional que propicie ventajas competitivas.

[25] Stephen Covey

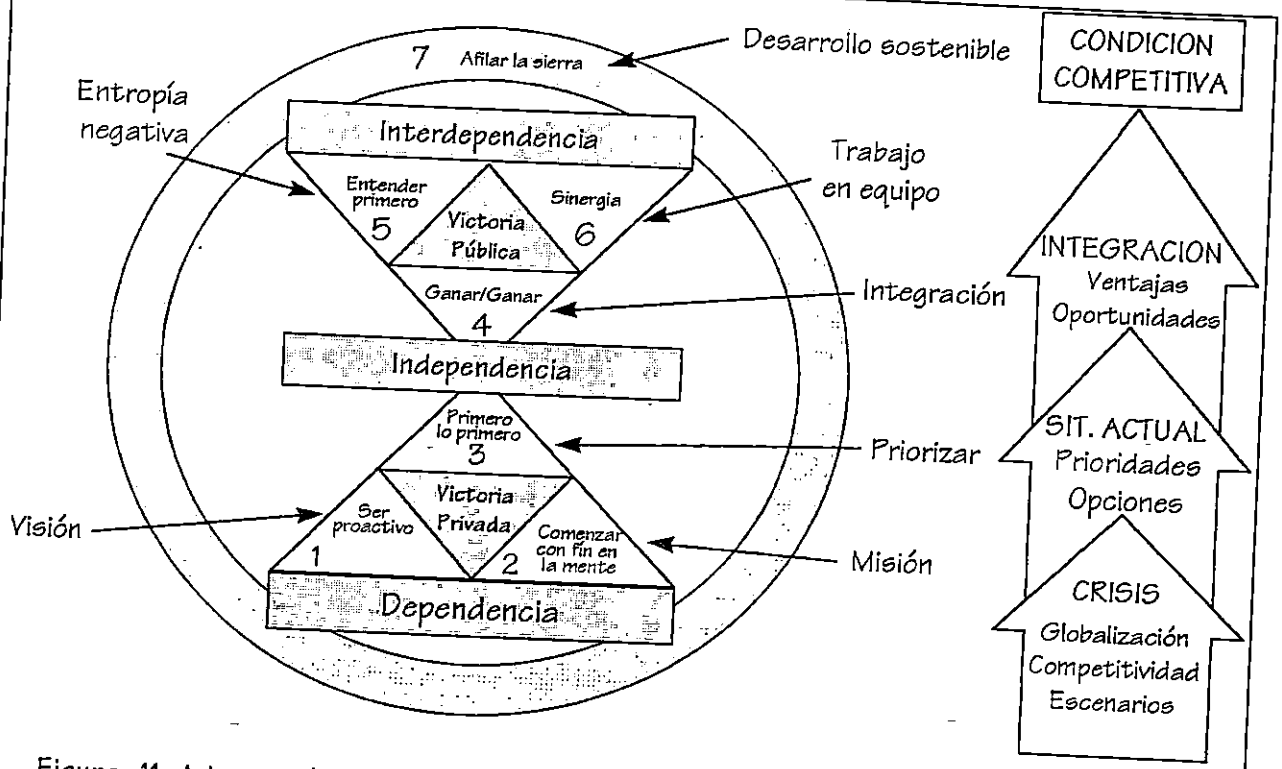


Figura 11. Adaptación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva al proceso de cambio requerido para las empresas dispuestas a integrarse. REAS/ELQB/ORRY

4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

4.3.1 Capacidad de atención a los talleres artesanales

No existe una metodología exacta que permita definir el tramo de control que se puede tener para un grupo de personas, y mucho menos para un conjunto de empresas integradas. La mayoría de veces lo que se hace es ir probando tramos hasta que se tiene una organización eficaz.

Para definir el tamaño del proyecto nos basaremos en el incremento del tamaño que puedan tener las empresas integradas, vistas como un solo conjunto. Hemos partido del supuesto que las empresas integradas serán de un solo sector de la microempresa (acumulación simple o micro-tope), las cuales al verse unidas en las actividades desarrolladas, pueden convertirse desde el punto de vista global, en una empresa de mayor tamaño. Así, para iniciar con la operación del proyecto, se diseñará un tamaño de organización capaz de integrar un conjunto de talleres equivalentes a una pequeña empresa. Para tal efecto, consideraremos las características límites en las cuales la empresa integradora todavía tiene una capacidad de atención eficaz:

- ✓ Un máximo de 15 talleres artesanales integrados clasificados en el segmento de acumulación ampliada o micro-tope. Esto es equivalente a administrar una empresa de 15 gerentes de talleres artesanales.

✓ Un máximo de 21 talleres artesanales integrados clasificados en el segmento de acumulación simple. Esto es equivalente a administrar una empresa de 25 gerentes de talleres artesanales.

4.3.2 Selección de los productos tipo de la Integradora

De los resultados obtenidos en el estudio de mercado y las recomendaciones de los artesanos de las categorías seleccionadas, se han definido los siguientes productos tipo:

- Madera decorada:

  Letras, Adornos de pared (últimas cenas, rótulos caseros), Joyeros, Utensilios de cocina (cucharas, toalleros) y Adornos de mesa (servilleteros, mesas, etc.)

- Carpintería:

  Muebles varios (sillas, sillones y mesas) y adornos en madera (casas, portavasos, etc.)

4.4 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA

4.4.1 Factores que influyen en la selección de la localización de la Empresa Integradora

Con el objetivo de determinar la ubicación que permita el mejor desarrollo de la Empresa Integradora, se procederán a evaluar los diferentes rubros en los que se puede ver afectado un proyecto, a causa de su ubicación:

Facilidad de eliminar desechos.

La Empresa Integradora no causa ningún tipo de desecho que sea realmente tóxico, ni que dañe el ecosistema, pues los únicos residuos que en su funcionamiento se obtienen son los mismos que en una oficina se obtendrían (papel, envoltorios plásticos, etc.), y que por lo tanto pueden ser desechados en el sistema de recolección de basura nacional.

Facilidad de suministro de agua.

El agua no es un suministro de gran importancia para el funcionamiento de la Empresa Integradora debido a la característica misma de la empresa donde lo que se produce son servicios y no productos, por lo tanto se utiliza solamente para el aseo del local y para el uso personal de los empleados que laboren en ella, por lo que se requerirá solamente con que el local en el que funcione de la Empresa Integradora cuente con servicio de agua potable que suministra la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (A.N.D.A.).

Disponibilidad de energía eléctrica.

La existencia de este servicio es de vital importancia para el funcionamiento de toda empresa. Esta será utilizada para hacer funcionar los equipos de oficina con los que la Empresa Integradora cuente (Computadoras, contómetros, proyectores, etc.) y para mantener la iluminación adecuada en las actividades y momentos en que sea necesario (lectura, reuniones, presentaciones, etc.). Además, si bien es cierto que en las actividades de asesoría y los servicios que dentro de los talleres artesanales

preste la Empresa Integradora esta no necesitara de la electricidad del local, sí la necesitará cuando se decida a procesar la información recolectada en los talleres y se encuentre en la elaboración de los informes y reportes. De lo anterior se requiere que el servicio de energía eléctrica con que se cuente debe ser constante, pues sin estos no se podrían avanzar en varias de las actividades que la Empresa Integradora desarrolle.

Disponibilidad de comunicaciones.

Es importante que la Empresa Integradora cuente con las vías de acceso y comunicación necesarias para tener el contacto mínimo necesario con los talleres artesanales, así como con los proveedores de materias primas y materiales de los talleres, para así crear un proceso de gestión mas efectivo, pues seria muy costoso el no tener acceso ni a los proveedores de los talleres, ni a los talleres mismos. Lo más conveniente es evaluar los siguientes aspectos:

- Vías de acceso.

Se debe contar con un sistema de comunicaciones en buen estado (carreteras), para así asegurar que la Empresa Integradora este en un lugar que les sea de muy fácil acceso a los talleres que se integren, de esta manera el costo de viajar para asesorar las actividades de los talleres artesanales se disminuirá y el contacto que con los talleres se tendrá será mayor, de igual manera, los artesanos al tener un fácil acceso a la integradora podrán fácilmente dirigirse hacia ésta para manifestar personalmente sus necesidades o hacer trámites de negocios, además de esto, será de mucha

importancia el hecho de tener cerca a los proveedores y clientes de los talleres artesanales y a aquellos organismos que apoyen a los talleres integrados, para así lograr una gestión eficiente. Otro aspecto importante a considerar es el fácil acceso de los trabajadores de la Empresa Integradora.

Resumiendo, los sectores a los que el acceso es vital son:

Localización de los Clientes de la Empresa Integradora (Talleres):

✓ La Palma

✓ Nahuizalco

Localización del Mercado abastecedor, de los talleres artesanales y de la Empresa Integradora :

✓ San Salvador (Materias primas, empleados, organismos de apoyo al modelo)

✓ Zona occidental del país (Materias Primas)

- Servicios de comunicación.

Además de tener buenas vías de acceso, se necesitan los siguientes servicios auxiliares:

✓ Teléfono, para recibir pedidos y contactar clientes (vía fax o Internet), proveedores y otros.

✓ Correo

Costo de alquiler.

El costo de alquiler del local debe ser el mínimo funcional posible (es decir el costo menor al cual las funciones de la Empresa Integradora se desarrollen de una manera eficiente), para así minimizar los costos fijos y tratar así de incrementar el margen de contribución de la empresa, por lo que no convendrá buscar un local que sea de un costo demasiado alto, solo por el hecho de quedar en una zona de alta plusvalía, pues esto afectaría a la Empresa Integradora y sus socios, sin embargo se debe elegir un local que tenga una buena ubicación (es decir que no se encuentre en zonas con peligros de delincuencia, contaminación excesiva, etc.).

Actitud de la comunidad hacia el proyecto.

Se debe buscar que la Empresa Integradora funcione de preferencia en zonas que sean para oficinas, pues esto evitará interferencias que causarían el operar en una zona residencial, además si la Empresa Integradora opera en una zona residencial le daría una imagen menos formal ante las instituciones de apoyo, clientes y los mismos talleres artesanales.

Posibles modificaciones en el local.

Se debe tener permiso para poder hacer las modificaciones necesarias al local en que se desarrollará el proyecto, tales modificaciones pueden consistir en la instalación de divisiones que sirvan para hacer una mejor distribución en planta de la Empresa Integradora, así como la adecuación de un local para reuniones. Estos cambios en las instalaciones se deben de

desarrollar siempre que sea necesario, en función del mejoramiento contínuo de la operación de la Empresa Integradora.

Disponibilidad y requerimiento del personal de la integradora.

Se debe tener fácil acceso para las personas que trabajen en la empresa integradora. Simplemente hay que tomar en cuenta el hecho de contratar personas que les sea fácil llegar a su lugar de trabajo. Ante esta situación, no se vislumbran problemas críticos que lo impidan.

Disposición legal, fiscal o político económica.

Este proyecto no tiene una restricción específica en el área Fiscal y Político Económica. Y mientras no cause fraude a sus socios o incomode a sus vecinos tampoco tendrá problemas legales.

4.4.2 Proceso de selección

Tomando como base los factores mencionados anteriormente, se pueden evaluar las diferentes opciones de localización en base al mercado consumidor y proveedor, dando una calificación a cada factor y obteniendo la ponderación total para cada una de ellas.

Los lugares potenciales donde podría localizarse la empresa integradora son: Santa Ana, San Salvador, La Palma y Nahuizalco. En la siguiente tabla se puede revisar la evaluación por puntos realizada para la escogitación de uno de ellos:

FACTOR	Pond (%)	Santa Ana	Sn. Salvador	La Palma	Nahuizalco
Vías de acceso	9	4	6	2	3
Transporte	10	5	6	2	4
Comunicaciones	11	5	6	3	3
Alquiler	8	6	4	6	5
Acceso de Mano de O.	8	4	5	3	3
Acceso de M. Primas	9	5	4	4	4
Energía eléctrica	11	4	5	3	4
Agua	8	4	5	4	4
Teléfono	11	5	6	5	5
Impuestos	7	5	4	5	5
Actitud de la com.	8	5	5	5	5
TOTAL	100	52	56	42	45

Calificación para cada factor:

2: deficiente 4: suficiente 6: excelente

De la evaluación anterior, se decide ubicar geográficamente a la empresa integradora en el departamento de San Salvador, teniendo en cuenta que a largo plazo lo más adecuado sería ubicar las empresas integradoras en el mismo municipio donde los talleres artesanales son atendidos.

4.5 MICROLOCALIZACION

Teniendo en cuenta que se tienen muchas opciones en San Salvador para ubicar a la empresa integradora se plantean dos diferentes locales cotizados, cumpliendo ambos las características mínimas para su operación:

✓ Av. Olímpica, Edificio Sucasa, local #2.

✓ Col. San Mateo C. Caracas, apartamento #4

4.6 APOYO EXTERNO PARA LA PROMOCION DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS.

Se ha mencionado con anterioridad que es necesaria la participación de una o varias instituciones relacionadas con el sector artesanal en la promoción de las empresas integradoras. Por lo tanto, deben ser definidos los organismos idóneos para desempeñar dichas actividades.

Tomando en cuenta que a largo plazo se pretende la expansión de las empresas integradoras, se debe pensar en organizaciones que tengan la capacidad de cubrir todo el territorio nacional, que tengan experiencia de trabajo con el sector artesanal y que puedan promover proyectos de carácter social para sectores de la microempresa clasificados como empresas de subsistencia.

El Ministerio de Educación a través del Concejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) promueve ferias y exposiciones artesanales en los diferentes municipios de El Salvador, por lo tanto, mediante la participación de las casas de la cultura de los municipios del país se puede promover el proyecto, de tal manera que los artesanos sean conocedores del funcionamiento y beneficios que trae consigo la integración de empresas.

Por otro lado, debe existir un organismo encargado de fomentar y crear empresas integradoras en sectores claves de la industria nacional. El Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad esta promoviendo la creación de "clusters" en diferentes sectores, entre los cuales ha

sido considerado el sector artesanal; por lo que no resulta ajena la inclusión de proyectos relacionados con empresas integradoras. Asimismo, en los próximos años, PRODESAR será convertido en una institución autónoma dentro del Estado, la cual velará por el desarrollo del sector en general.

Por su parte, el ministerio de economía puede financiar y promover las actividades tendientes al desarrollo de integradoras y por otro, FONART ejecutar la implementación de integradoras piloto para evaluar sus resultados y mostrar con hechos los beneficios de las mismas.

Para la promoción de las empresas integradoras del sector artesanal se pueden plantear las siguientes estrategias que permitan dar a conocer el proyecto y a su vez, logre que los artesanos se dispongan a integrar:

- ✓ Promocionar a través de los medios de comunicación masiva el proyecto de integración de empresas artesanales
- ✓ Informar a los artesanos por medio de las casas de la cultura en todos los municipios del país, el funcionamiento y beneficios de las empresas integradoras
- ✓ Generar proyectos de carácter social, con el objeto de crear empresas integradoras para los sectores de subsistencia
- ✓ Implementar proyectos piloto que permitan evaluar los resultados alcanzados mediante la integración de empresas
- ✓ Crear líneas de financiamiento accesibles destinadas para proyectos de integración de empresas

4.7 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA INTEGRADORA.

Toda empresa necesita para su mejor funcionamiento, un complicado tejido de decisiones, desde las de tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. En la actualidad, es muy importante que las empresas realicen planeación estratégica, ya que éstas se desenvuelven en un ambiente de incertidumbre, en donde nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente externo o interno ni siquiera en la próxima semana, mucho menos dentro de varios años, por consiguiente las empresas realizan suposiciones o pronósticos sobre el escenario futuro en el que se puede desempeñar su empresa.

El objetivo de la planeación estratégica diseñada para la empresa integradora es volver proactiva en vez de reactiva la formulación de su futuro. Para tal efecto, es necesario llevar a cabo unos lineamientos básicos para la formulación y ejecución de estrategias, de tal manera que los talleres integrados alcancen con ellas mejores resultados. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la firma, el establecimiento de la misión y visión de la compañía, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas. Para la ejecución de dichas estrategias se requiere que las empresas establezcan metas, políticas, y asignar recursos para su mejor implementación.

Debido a las características propias de funcionamiento de la empresa integradora y las empresas integradas, el planeamiento estratégico estará dirigido para las dos instituciones, vistas como un solo conjunto, es decir, una planeación estratégica para la Empresa Integradora, entendiendo ésta como la empresa líder que representa a todos los talleres artesanales integrados.

Se cuenta ya con un diagnóstico que caracteriza al sector; por lo que los factores internos y externos de los talleres artesanales se pueden considerar conocidos. Con esta información, se puede formular la misión y la visión de la empresa integradora; plantear objetivos y estrategias y definir las metas y políticas necesarias para la ejecución de las estrategias. De manera general, cada fase del proceso de planeación estratégica se puede definir así:

1. Formulación de la misión: Es un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. La misión define "el negocio" en donde compite una empresa.

2. Formulación de la visión: La visión de una empresa es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro. Es el escenario al cual se pretende llegar por medio del planeamiento estratégico.

3. Objetivos: Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

4. Estrategias: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un

sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.

5. Metas: Puntos de referencia o aspiraciones que la organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo, deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

6. Políticas: Se pueden definir como la forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones.

A continuación se detalla el procedimiento para llevar a cabo cada una de las etapas de la planeación estratégica, adaptando cada etapa al caso práctico de *la empresa integradora de madera decorada y carpintería: POCAMPI.*[26]

4.7.1 Misión de la Empresa Integradora

La misión empresarial se definió como una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es la "definición del negocio" en el cual la

[26] Para facilitar la identificación de la empresa, se ha optado por darle un nombre comercial con el cual será reconocida en el resto del estudio.

empresa se desempeña. Toda organización tiene su razón de ser, aunque no haya sido transcrita conscientemente por escrito. En la formulación de la misión se basa todo el proceso de planeación estratégica, toda la disposición de los recursos empresariales irán dirigidos en función del negocio ya definido.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación, junto con las interrogantes que debería ser capaz de responder:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
3. Mercados: ¿Compite la firma geográficamente?
4. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

5. Preocupación por supervivencia: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
6. Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que aspira la firma?
9. Efectividad reconciliatoria: ¿Cuáles son las instituciones claves relacionadas con la firma?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Aplicando estos conceptos para definir la misión para la empresa integradora, podemos utilizar una matriz donde se respondan cada una de las interrogantes, y en base a ellas formular dicha misión:

Característica	Respuesta
Clientes	Personas que quieran ambientar su casa u oficina Talleres artesanales
Productos	Artículos decorativos y muebles elaborados en madera con calidad artística y fabril
Mercados	Nacional e internacional
Tecnología	Apropiada (Propia-Importada)
Preocupación por supervivencia	Incrementar mercados
Filosofía	Trabajo en equipo, Interdependencia
Concepto de sí misma	Emprendedora, Sinergía
Preocupación por imagen pública	Desarrollo sostenible del sector artesanal
Efectividad reconciliatoria	Proveedores-Talleres-Integradora

La característica de efectividad reconciliatoria va inmersa en la redacción de la misión, quedando entonces, definida así:

MISION

POCAMPI es una empresa integradora de talleres artesanales que elaboran muebles y artículos decorativos en madera para ambientar casas y oficinas, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de una tecnología apropiada, proveedores confiables y la interdependencia entre los talleres integrados, sinergizando y desarrollando de manera sostenible al Sector Artesanal.

4.7.2 Visión de la empresa integradora

La visión empresarial es donde se ubica la firma en el futuro, es la definición del escenario donde la empresa se encontrará a mediano o largo plazo. Así como la misión es para definir el negocio donde se trabaja, la visión es la definición del punto a donde la empresa quiere llegar; es el complemento exacto de la misión, en términos de crecimiento y desarrollo.

Tomando en cuenta las siguientes características puede definir una visión para la empresa integradora:

1. Posición: ¿Dónde estaremos posicionados en el mercado?

2. Mercado a cubrir en el largo plazo: ¿Qué mercado geográfico atenderemos?
3. Productos: ¿Cuáles productos permitirán el crecimiento?
4. Fortalezas que generan la evolución: ¿Qué características harán mejor a los productos?
5. Concepto de sí misma: ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos?
6. Impulsores: ¿Qué impulsores motivaran el crecimiento de la empresa?
7. Compromiso con la sociedad: ¿Qué compromisos se tienen con la sociedad si se logra el crecimiento?
8. Filosofía: ¿Cuál es la prioridad en valores y principios en la empresa?
9. Alcance: ¿Cuál es el fin del crecimiento de la empresa?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la visión?

De igual manera que la misión, cada característica puede ser definida por un concepto específico:

Características	Respuesta
Posición	Líder en Centroamérica
Mercado	Global
Productos	Madera decorada y muebles artesanales
Fortalezas	Calidad, reconocimiento de marca "Salvadoreña"
Concepto de sí misma	Sinergía
Impulsores	Mejoramiento continuo
Compromiso	Preservación del medio ambiente
Filosofía	Trabajo en grupo
Alcance	Desarrollo sostenible de los talleres artesanales

Y en base a ellos se define la visión de la empresa integradora así:

VISION

POCAMPI llegará a ser la empresa líder en Centroamérica en el mercado de artículos de madera decorada y muebles artesanales; productos globalizados que sobresalen por su alta calidad y su identificación asociada con la cultura salvadoreña. Exito debido a la sinergía alcanzada con el mejoramiento continuo de nuestros procesos, la conciencia por la preservación del medio ambiente y la filosofía de trabajo en grupo, principios que permitirán el desarrollo sostenible de nuestros talleres artesanales.

4.7.3 Estrategias de la Empresa Integradora

Teniendo como insumo principal el diagnóstico realizado al sector artesanal, el establecimiento de estrategias se deriva de la matriz FODA, la cual es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización. De esta matriz se derivan cuatro tipos de estrategias:

a) Estrategias DA (Mini-mini):

Intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

b) Estrategias DO (Mini-maxi):

Intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades.

c) Estrategias FA (Maxi-mini):

Se basa en las fortalezas de una organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente, maximizando las primeras y minimizando las segundas.

d) Estrategias FO (Maxi-maxi):

Es la situación más deseable, es aprovechar las oportunidades con las fortalezas existentes en la empresa.

Basándonos en el diagnóstico del sector artesanal, podemos ver la aplicación del FODA para la formulación de estrategias en el cuadro de la siguiente página.

4.7.4 Políticas

Las políticas son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Guiar la ejecución de estrategias es pues, el papel de las políticas.

MATRIZ FODA

	O Presencia de emigrantes en E.U Países desarrollados interesados en cultura salvadoreña Materias primas y materiales de costo bajo Fomento que se esta dando al turismo Consolidación del proceso democrático lo que da un clima favorable de negocios Las barreras de entrada al sector artesanal son bajas	**A** Competencia de productos extranjeros Legislación que protege a ecología Restricciones de importación en países extranjeros Delincuencia Deficientes vías de transporte Corrupción y extrema burocracia en oficinas estatales Fuerte competencia entre productores Mayores márgenes de utilidad para comercializadores de Poco acceso al crédito para financiamiento Saturación de mercados locales
F Experiencia acumulada Flexibilidad de los procesos productivos en los talleres artesanales Uso de tecnología apropiada a necec. del sector Locales propios de los talleres Costos bajos de funcionamiento Disponibilidad de materias primas principales Administración flexible de los talleres Acondicionamiento administrativo	**FO** Diseñar un catálogo de productos Contactar comercializadores estratégicos Comprar materias primas en conjunto Vender productos en común Modernizar los procesos productivos Publicar parte del catálogo de productos en Internet *Estrategia de diferenciación y enfoque nacional-global	**FA** Enfocarse ~~en~~ productos difíciles de imitar Cambios han algunas Mps y materiales utilizados Enfocar promoción de productos a mercados nacionales estratégicos específicos
D Bajas economías de escala de producción Procesos de producción no estandarizados Rotación baja de productos en inventario Pocas garantías financieras Poca innovación en los productos Limitada mano de obra calificada Canales de comercialización tradicionales Resistencia al cambio Poca creatividad Poca visión empresarial Falta de control de calidad en el proceso productivo Desconocimiento de disposiciones legales (IVA, impuestos, trámites, etc.) Dependencia extrema de recursos naturales Estrategias genéricas ubicadas a "la mitad" No existe reconocimiento de marca	**DO** Hacer competencia para la creación de nuevos diseños Diseñar una página en Internet Enfocarse en algunos productos "estrella" Implementar sistemas de auditorías de calidad Implantar un sistema de trabajo por resultados Enfocarse en diferenciación, dando énfasis a lo artístico Crear una sola marca para los productos Promoción de la capacitación y la enseñanza del oficio	**DA** Programa de renovación de recursos naturales Certificación de la calidad de los productos Mejorar el embalaje de los productos Uniformizar diseños (plantillas, Mps, etc.) Innovación constante de diseños Promocionar seminarios que mejoren la capacidad empresarial de los artesanos Centralizar inversiones en activos fijos en la Integradora

Lo más recomendable es definir las políticas en función de las estrategias consideradas en la fase anterior. Para el caso de la empresa integradora, las políticas definidas se enuncian como sigue:

- ✓ Se buscará ampliar la cobertura de los mercados a nivel nacional e internacional produciendo y promocionando artículos "diferenciados"
- ✓ Para la creación de nuevos diseños orientados a su masificación, se podrá hacer por medio de la competencia de los diseños de los distintos talleres artesanales, donde se elegirán los mejores y además se les deberá premiar con una comisión adicional.
- ✓ Las materias primas requeridos para las empresas integradas se seleccionarán por conveniencia de costos, calidad y tiempo de entrega.
- ✓ La Empresa Integradora se encargará de buscar nuevas alternativas de Materias Primas y materiales utilizados para la elaboración de los productos, donde no solo sean de excelente calidad y buen precio, sino además se adapten a las exigencias de los compradores de los productos terminados.
- ✓ La compra de activos fijos para mejorar el funcionamiento de los talleres artesanales se gestionará preferiblemente por medio de la empresa integradora.
- ✓ La Empresa Integradora se debe encargar de auditar cuando menos cada tres meses los procesos productivos de los talleres artesanales y estos últimos procurarán hacer las modificaciones que la Integradora les proponga para la mejora de sus procesos.
- ✓ La Empresa Integradora deberá fijar metas productivas y de crecimiento a los talleres artesanales asociados, comprometiéndose estos a cumplir con estas,

si un taller es reincidente en el no cumplimiento de estas metas se deben aplicar las sanciones estipuladas dentro del reglamento de la empresa integradora.

- ✓ Las auditorías del control de calidad de los productos terminados y materias primas deberán estar en su mayoría centralizadas en la Empresa Integradora.
- ✓ Se deberán de realizar frecuentemente (por lo menos 3 veces al año) seminarios de capacitación para los socios de la Empresa Integradora, los cuales serán impartidos acorde a las necesidades o inquietudes que los socios presenten.
- ✓ Dentro de los talleres artesanales se deberá mantener cuando menos una plaza para aprendices.
- ✓ Se deberán promocionar preferiblemente aquellos productos que presenten una alta demanda y sean difíciles de imitar.
- ✓ La empresa integradora deberá diseñar y actualizar cuando sea necesario (al menos cada seis meses) un catálogo de los productos que los talleres artesanales elaboren.
- ✓ La empresa integradora deberá publicar el catálogo en Internet, donde se deberán presentar los productos con mayor demanda así como aquellos diseños nuevos que pueden ser promocionados. Esta hoja web deberá ser revisada y actualizada frecuentemente.
- ✓ La promoción a nivel nacional de los productos artesanales se hará en base a la ubicación estratégica de comercializadores de productos artesanales.

- ✓ Las transacciones que involucren ventas con altos volúmenes de productos elaborados por los talleres artesanales, la realizará preferiblemente la Empresa Integradora, quien se encargará de obtener los mejores precios para los socios.

4.7.5 Objetivos de la Empresa Integradora

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos. Sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva. La determinación de los objetivos es un componente esencial del proceso de planeación estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

Tomando en cuenta las estrategias formuladas, se definen a continuación los resultados esperados en términos de los objetivos del proceso de planeación estratégica para la empresa integradora:

- ✓ Lograr que los talleres artesanales alcancen el Desarrollo Sostenible, por medio de la Integración empresarial.
- ✓ Aumentar la rentabilidad de los socios de la empresa integradora (talleres integrados - integradora).
- ✓ Contar con un proceso dinámico de innovación y desarrollo de nuevos productos artesanales elaborados por las empresas integradas.

- ✓ Buscar procesos alternos y sostenibles de abastecimiento de Materias Primas para los talleres artesanales.
- ✓ Proveerse de mejor maquinaria y equipo para los procesos productivos de los talleres artesanales integrados.
- ✓ Incentivar que los talleres artesanales mejoren sus procesos productivos.
- ✓ Uniformizar la calidad de los productos artesanales de las empresas integradas.
- ✓ Mejorar la condición empresarial y competitiva de los talleres integrados.
- ✓ Incrementar el número de miembros de la empresa integradora.
- ✓ Incrementar el empleo en los talleres artesanales.
- ✓ Establecer nuevas opciones que permitan el mejor mercadeo de los productos artesanales elaborados por los talleres artesanales.
- ✓ Ampliar la participación en el mercado de artesanías de los productos elaborados en los talleres integrados.
- ✓ Tener un reconocimiento de marca global de las artesanías elaboradas por los talleres artesanales.

4.7.6 Metas para la empresa integradora

Las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; conforman el mecanismo primordial para la evaluación de los resultados alcanzados; constituyen un instrumento importantes para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades divisionales. Por lo tanto, éstas deben basarse completamente en la formulación de objetivos.

Para la empresa integradora, las metas propuestas a cumplir para el primer año de funcionamiento se resumen a:

- ✓ Crecer un 50% en términos de ingresos por operación respecto a las ventas logradas al inicio de la integración.
- ✓ Haber lanzado por lo menos un producto nuevo al mercado.
- ✓ Mejorar los sistemas de compras, producción, finanzas, mercadeo y ventas de los talleres artesanales en relación a la situación encontrada antes de la integración.
- ✓ Mejorar el sistema de producción sin eliminar lo artesanal del proceso de los talleres integrados.
- ✓ Tener avanzado en un 50% la implantación del sistema de auditorías del control de calidad.
- ✓ Lograr que cada taller crezca un 20% en el personal empleado
- ✓ Haber incrementado el número de talleres integrados por lo menos en un 20% respecto al número inicial de ellos
- ✓ Tener definidos los productos estrellas para competir en nuevos mercados extranjeros.
- ✓ Haber publicado el primer catálogo de productos artesanales.
- ✓ Contar con la primer hoja web de exhibición de los productos elaborados por las empresas integradas
- ✓ Expandir el mercado nacional en un 30% en relación a la cobertura al inicio de las operaciones de la empresa integradora

En el cuadro de la siguiente página se resumen las estrategias, políticas, objetivos y metas propuestas para el funcionamiento de la empresa integradora.

CUADRO RESUMEN DE LA DEFINICION DE ESTRATEGIAS, POLITICAS, OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA INTEGRADORA

AREA	ESTRATEGIAS	POLITICAS	OBJETIVOS	METAS (1º año)
GENERICA	• Estrategia de diferenciación y enfoque global-nacional	• Buscar ampliar los mercados a nivel nacional e internacional promocionando productos "diferentes"	• Alcanzar un desarrollo sostenible para el sector • Incrementar la rentabilidad del sector	• Haber incrementado ingresos en un 50%
DISEÑO	• Innovación constante de diseños • Competencia para la creación de nuevos diseños y productos	• Premios para mejores diseños	• Innovar y desarrollar nuevos productos	• Haber lanzado un producto nuevo
COMPRAS	• Comprar Mps en conjunto • Programa de renovación de Mps • Cambios en algunas Materias primas y materiales • Centrar inversiones de activos fijos en la integradora	• Importancia a calidad, precio y tiempos de entrega • Opción de que la integradora haga inversión para activos fijos	• Buscar procesos sostenibles para suministro de Mps • Mejorar maquinaria y equipo	• Mejorar sistema de compras
PRODUCCION	• Modernizar los procesos productivos • Implantación de trabajo por resultados • Uniformizar los diseños	• Por lo menos 4 evaluaciones de los procesos por año • Metas para el crecimiento de los talleres	• Incentivar la mejora de procesos	• Mejorar sistemas de producción sin quitar lo artesanal
CALIDAD	• Implementación de sistema de auditoría de control de calidad	• Centralización de las auditorías del control de calidad	• Uniformizar la calidad	• Haber implementado el 50% del sistema
RECURSOS HUMANOS	• Promoción de seminarios que mejoren capacidad empresarial • Promoción de capacitación y enseñanza del oficio	• Por lo menos 3 seminarios de capacitación por año • Mantenimiento de 1 plaza para aprendiz	• Mejorar condición competitiva • Incrementar miembros de la integradora • Incrementar el empleo	• Incrementar el empleo en un 20% • Incrementar el número de talleres en un 20%
MERCADEO Y VENTAS	• Catálogo de productos • Contactar comercializadores estratégicos • Vender en común • Venta por Internet • Enfoque en productos estrella y diferenciación • Promoción en Mcdo. Nac. Estrat.. • Crear marca para productos	• Diseño y actualización frecuente del catálogo de productos artesanales • Promoción y actualización de hoja web en Internet • Búsqueda de mejores precios para los productos	• Mercadear mejor los productos • Ampliar participación en mercado • Lograr reconocimiento de marca	• Haber definido productos estrella • Mejorar mercadeo de los productos • Publicación del primer catálogo de productos • Tener hoja web • Expandir mercado en un 30%

4.8 MODULO DE CAPACITACION PARA LOS TALLERES INTEGRADOS.

Los artesanos que han decidido integrarse, necesitan ser motivados para comprometerse en un nuevo esquema de trabajo, de tal manera que el proceso de cambio sea más fácilmente aceptado por ellos.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de capacitar a los miembros de los talleres artesanales en aspectos claves que les permitan visualizar los escenarios en los que se pudieran desenvolver en el futuro, y principalmente, las bondades de la integración como un medio para mejorar su condición competitiva. Para tal efecto, los objetivos planteados para el módulo de capacitación son los siguientes:

MODULO DE CAPACITACION PARA LOS TALLERES INTEGRADOS A POCAMPI S.A. de C.V.
OBJETIVO GENERAL: Generar una actitud de compromiso entre los artesanos integrados para cambiar la forma de trabajo individual a una interdependiente.
OBJETIVOS ESPECIFICOS: ✓ Conscientizar a los artesanos de los cambios comerciales a nivel mundial para identificar los requerimientos que los nuevos mercados imponen a sus miembros ✓ Evaluar la importancia del cambio en una organización para valorar su influencia en el éxito de la misma. ✓ Plantear la situación actual del sector artesanal para identificar las principales fuerzas restrictivas e impulsoras que lo afectan.

OBJETIVOS ESPECIFICOS (Cont.):

- ✓ Definir las opciones posibles ante los cambios en el medio ambiente empresarial para evaluar la efectividad de cada una de ellas.
- ✓ Demostrar que el trabajo en equipo permite sinergizar las fuerzas de una organización para estimular la necesidad de integración entre los talleres artesanales.
- ✓ Explicar el funcionamiento detallado de la empresa integradora del sector artesanal para evidenciar las ventajas y oportunidades de desarrollo que ésta ofrece.

Se mencionó en el capítulo 1 sobre la importancia de adaptar el módulo de capacitación al enfoque de los "Siete hábitos de la gente altamente efectiva", ya que más que buscar tecnificar a los artesanos, lo que se busca es crear lazos de interdependencia entre los mismos.

Debido a que los derechos de autor son exclusivos de empresas consultoras que pagan por el uso de los mismos, a continuación solamente se desarrollarán los requerimientos básicos que debe contener el módulo de capacitación. Queda entonces, en manos de una empresa especializada detallar y operativizar dicho módulo. Los temas a desarrollar son:

CONTENIDO TEMATICO DEL MODULO DE CAPACITACION PARA LOS TALLERES INTEGRADOS A POCAMPI S.A. de C.V.
I. La globalización y su influencia en las empresas salvadoreñas.
A. La globalización de la economía
B. Efectos de la globalización
C. Retos de la globalización para la economía de El Salvador
D. Ventajas del país ante la globalización
II. La dinámica del cambio y su relación con el éxito de las empresas.
A. Cambio vrs obsolescencia
B. El potenciamiento de la mente
C. La inversión en capital humano
D. La inventiva del artesano salvadoreño
E. Empresas y productos exitosos
III. Diagnóstico del sector artesanal: Análisis interno y externo.
A. Análisis estructural del sector artesanal salvadoreño
B. El diamante del sector artesanal salvadoreño
C. Efecto combinado de las estrategias genéricas utilizadas por el sector artesanal en El Salvador
D. Debilidades y amenazas del sector artesanal
E. Fortalezas y oportunidades del sector artesanal
F. Los problemas en la cadena del valor de los talleres artesanales
IV. Opciones estratégicas para el sector artesanal y sus posibles escenarios.
A. El cooperativismo en El Salvador
B. Elaborar o comercializar artesanías: el dilema del artesano nacional
C. Análisis de escenarios para el sector artesanal
D. Alternativas estratégicas en el sector artesanal
E. La integración como decisión estratégica
V. Dependencia - interdependencia: un reto para el sector artesanal.
A. Diferencia entre valores y principios

B. Liderazgo en los cuatro niveles
C. El empowerment (poder personal)
D. El círculo de preocupación
E. Continuo de madurez de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
F. El paradigma del liderazgo centrado en principios: alinear el pensamiento de los talleres integrados

VI. La integración de empresas como un medio para mejorar la condición competitiva de los talleres artesanales salvadoreños.
A. Las empresas integradoras como alternativa de asociación
B. Ventajas de la integración de empresas
C. Funcionamiento de la empresa integradora POCAMPI S.A. de C.V.
D. Compromisos de trabajo entre los talleres artesanales integrados y POCAMPI
E. El proyecto de la empresa integradora POCAMPI: desarrollar de manera sostenible al sector artesanal
F. Propuesta del funcionamiento inicial de la empresa integradora

Resulta preferible desarrollar el módulo de forma interactiva, de tal manera que se pueda lograr el involucramiento de los artesanos participantes. Para tal efecto, las dinámicas deberán buscar crear lazos de amistad e interdependencia entre los mismos. Por otro lado, sería muy cansado desarrollar todo el módulo de capacitación en un período corto de tiempo, por lo que se recomienda distribuir cada tema global en jornadas de 4 horas diarias, de tal forma que el módulo sea concluido en seis jornadas de trabajo (un tema por jornada).

4.9 INGENIERIA DEL PROYECTO

En la etapa de mercado se definieron los principales problemas que enfrenta el sector artesanal y en el diagnóstico del sector se determinó su influencia en la cadena del valor de las empresas productoras de artículos artesanales.

Se ha priorizado previamente la importancia que tiene cada una de las áreas claves en la solución que se pretende dar a los problemas del sector artesanal. Se han desarrollado completamente el planeamiento estratégico y se ha explicado el contenido elemental del módulo de capacitación para los talleres dispuestos a integrarse, áreas que son la base para mejorar el funcionamiento operativo de los talleres artesanales. Dicho funcionamiento operativo se define a continuación en la Ingeniería del proyecto, la cual comprende las áreas claves de compras, producción, calidad, finanzas, mercadeo, ventas y la organización de la empresa integradora.

Cabe aclarar que para las áreas claves se han diseñado diferentes controles que facilitan el flujo de información en el funcionamiento interno de la empresa integradora, así como sus relaciones con los talleres integrados. Todos los formatos tienen una codificación uniforme que permite identificar cada formato con los departamentos involucrados con los mismos y las personas que elaboran dichos formatos. La simbología utilizada es la siguiente:

CODIGO	SIGNIFICADO
S	Secretaria
T	Taller artesanal
I	Empresa integradora
G	Gerencia General
U	Cliente
C	Compras
P	Operaciones
M	Mercadeo y ventas

Todos los formatos en la esquina superior derecha de su encabezado tienen un código asignado, su interpretación tiene la siguiente lógica:

- ✓ Cualquier letra precedida por la letra "R" indica que la persona encargada de ese departamento es la responsable de llenar el formato en cuestión
- ✓ Una letra que no esté precedida por la letra "R" indica que una persona de ese departamento está involucrada en la elaboración del formato, dando o recibiendo información
- ✓ Dos "R" consecutivas indican que cualquier técnico puede elaborar el formato, por lo que las demás letras indican solamente los departamentos involucrados
- ✓ Las últimas cifras indican un valor correlativo para los formatos

Por ejemplo si se tiene el código RMRPG003, se estaría indicando que ese formato lo llenan los encargados de mercadeo-ventas y el de operaciones, estando involucrado también el gerente general. Dicho formato es el tercero con la misma codificación de usuarios.

4.9.1 Compras

La función de compras se encarga de tratar con los vendedores del exterior en todos los puntos relativos a la obtención de materiales , piezas, abastecimientos y equipo. La importancia de esta función para la operación satisfactoria de la empresa es variable, siendo pequeña cuando los artículos que se compran representan un porcentaje pequeño del valor de los que se venden; para el caso de los productos artesanales, sabemos que la calidad de los productos depende en gran medida de las características favorables que tengan las materias primas compradas.

En general, la responsabilidad del departamento de compras se centra en cuatro factores principales: calidad, cantidad, tiempo y precio. La calidad se refiere al cumplimiento de especificaciones definidas en el diseño del producto. La cantidad de la compra se determina, ya sea de manera directa o indirecta, a partir de las necesidades de producción y de material, y el tiempo para su entrega se halla ligado con los programas de producción. El precio, es esencialmente responsabilidad de compras, ya que esta área mediante con sus relaciones con los mercados exteriores se halla en las mejores condiciones para determinar qué precio es el más adecuado.

Se definió anteriormente que la empresa integradora es un ente gestor de recursos para los talleres integrados; por lo tanto, la función de compras será llevada a cabo plenamente por la empresa integradora. Para tal efecto sus actividades serán enfocadas a:

- ✓ La definición de políticas para la selección de proveedores de materias primas, materiales, maquinaria y equipos para los talleres integrados.
- ✓ Llevar a cabo la compra de las materias primas y materiales, así como la distribución de las mismas para los talleres artesanales integrados.
- ✓ Desarrollar un sistema de abastecimiento de materias primas

En base a lo anterior, las propuestas se resumen a tres aspectos claves:

1. Definición de políticas para la selección de proveedores.
2. Registro de la compra y asignación de las materias primas y materiales.
3. Sistema de abastecimiento sostenible de materias primas

En forma gráfica el sistema se puede conceptualizar como se muestra en la figura N° 12 .

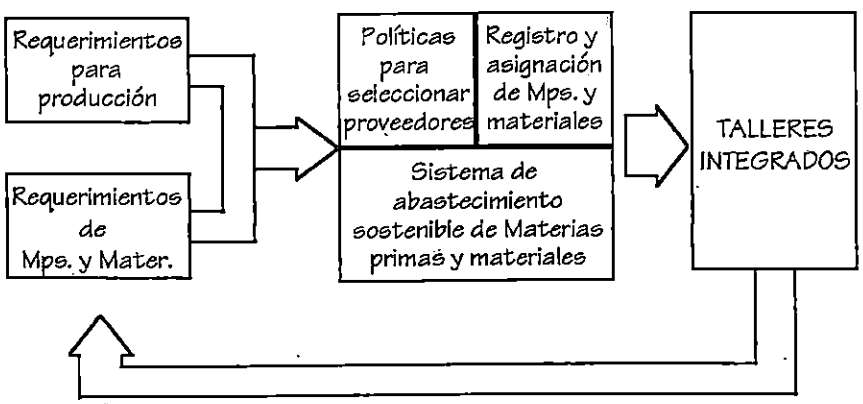


Figura 12. Esquema sinóptico del sistema de compras para la empresa integradora. REAS/ELQB/ORRY

4.9.1.1 POLÍTICAS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Se parte de que existen diferentes proveedores de los cuales se puede echar mano para el abastecimiento de materias primas y/o materiales. En el presente estudio no se pretende definir desde ya, los proveedores mejor calificados para vender sus productos a los talleres artesanales, pero sí, establecer las características a considerar para la escogitación de los mismos.

Para contar con un medio que permita facilitar la recopilación y registro de los datos respecto a los proveedores de la empresa integradora, se propone el formato para Información sobre proveedores, que además se convierte en un instrumento de evaluación cualitativa que sirve para la toma de decisiones. Su formato y formulario puede revisarse en el anexo 6.

4.9.1.2 REGISTRO DE LA COMPRA Y ASIGNACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

Cuando la Empresa Integradora este en el proceso de adquisición de materiales, herramientas, piezas maquinarias u otros artículos, para los talleres artesanales o para ella misma, el obtener los precios adecuados de esos artículos, dependerá de dos factores: el conocimiento del costo de los artículos y las cotizaciones de casas competidoras que establezcan el precio más bajo que pueda obtenerse. Puesto que la Empresa Integradora comprará generalmente grandes cantidades de materiales (para así obtener economías

de escala) y tratará de obtener el mejor precio para sus clientes (los talleres artesanales), es muy justificado hacer un estudio de los costos del material, equipo o maquinaria a comprar.

Con este objetivo en el anexo 6 se muestra un formato que servirá para solicitar cotizaciones a los posibles proveedores, el cual una será llenado por el encargado de compras de la Empresa Integradora. Una vez recibidas y aprovechadas, las cotizaciones se deberán convertir en parte del archivo de información del departamento de compras, con el fin de obtener una perspectiva apropiada de los precios para las compras futuras, es recomendable que se archiven todas las cotizaciones (tanto la aceptada como las rechazadas).

La empresa integradora, además de gestionar y asignar materias primas en función de los requerimientos establecidos por la sección de operaciones, requiere mantener un inventario de seguridad para eventualidades que se presenten en la operación normal de los talleres y la integradora misma.

Mediante el registro de asignación de materias primas se logra ordenar los procesos de entrega de materiales y además permite inferir cuáles son las materias primas y materiales más demandados en las órdenes de fabricación. Este formato se llena en base a la solicitud hecha en la requisición de materiales (ver sección de producción) del área de operaciones y a la asignación real de materias primas y materiales para los talleres

integrados. El encargado de compras basándose en las necesidades planteadas en la requisición, ordena y agrupa los datos, y asigna las cantidades totales de materiales que serán enviadas a los talleres artesanales. Su formato y formulario se muestran en el anexo 6.

Por otro lado, si se toman como base los datos generados de la hoja de asignación de materiales, resulta conveniente también, registrar la demanda de las materias primas más utilizadas en los procesos productivos de los talleres artesanales integrados, de tal manera que se pueda establecer a mediano plazo, un tamaño de inventario adecuado que sirva de "colchón de seguridad" para el abastecimiento de materias primas.

Este registro permite resumir el comportamiento de las cantidades requeridas de materias primas más utilizadas en los diferentes meses del año; es un documento que en la actualidad no se tiene y servirá como una fuente valiosa de información. Su formato y formulario se puede ver en el anexo 6.

4.9.1.3 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE DE MATERIAS PRIMAS

Se sabe que uno de los mayores efectos negativos que traería consigo el crecimiento de las actividades artesanales de madera decorada y carpintería, es el deterioro al medio ambiente por el uso desproporcionado de madera como materia prima. Por lo tanto, en el planeamiento estratégico para la empresa integradora se planteó una opción que disminuye dichos efectos negativos.

La estrategia define la necesidad de adquirir un terreno que sirva exclusivamente para la renovación del recurso natural que sirve de materia prima principal. Pensando a largo plazo, se puede dividir el terreno en dos áreas, para que mientras una de ellas sirva para el abastecimiento de materias primas, la otra se esté reforestando con el objeto de utilizarla posteriormente con el mismo fin. Esta decisión permitiría el desarrollo sostenible del proyecto y además, daría una imagen positiva al exterior sobre la conciencia que tiene la empresa integradora en lo relacionado con la conservación del medio ambiente.

4.9.2 Producción

Otra actividad clave dentro de la cadena del valor de los talleres artesanales es el área de producción, la cual permite la transformación de las materias primas en productos terminados. Es la caja negra de todo el sistema productivo de una empresa industrial.

En el diagnóstico del sector artesanal se definieron 3 aspectos críticos dentro de los procesos productivos de los talleres artesanales: Productividad, Maquinaria y equipo y Planeación y control de la producción. Debido a las características propias del funcionamiento de la empresa integradora, los problemas de productividad y maquinaria y equipo serán tratados en el capítulo dedicado a la "evaluación de los talleres" (junto con las auditorías de calidad e higiene y seguridad industrial), ya que la integradora es un ente que asesora y coordina los procesos productivos y por lo tanto no debe tener ninguna intervención operativa en los mismos.

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, en las propuestas para el área de producción se buscan eliminar los problemas actuales mediante las técnicas disponibles en la Ingeniería Industrial, adaptando cada una de ellas a las características propias del funcionamiento de una empresa integradora. Cabe aclarar que algunas propuestas realizadas afectan directamente el funcionamiento individual de los talleres integrados, aunque no es el fin último del diseño, ya que se esta proponiendo el funcionamiento para la empresa integradora y no el del interior de los talleres artesanales; pero si se pretende mejorar productividad, procesos, productos, etc. a nivel global, necesariamente se deben eliminar los problemas internos de los talleres artesanales.

4.9.2.1 DEFINICIÓN DEL TIPO DE PRODUCCIÓN PARA LOS TALLERES INTEGRADOS

Si bien es cierto que la empresa integradora no lleva a cabo actividades operativas en lo relacionado a la fabricación de los productos, esta sí coordina actividades para que se haga un mejor uso de los recursos gestionados.

Si nos basamos en el tipo de producción de los talleres artesanales, podemos definir que para el caso de madera decorada y carpintería, el proceso productivo se puede clasificar como un sistema de conversión intermitente. Por lo tanto, si vemos el conjunto empresa integradora-talleres integrados, como un sistema de conversión de mayor tamaño, podemos inferir que el proceso productivo para la empresa integradora se clasifica también como un *sistema de conversión intermitente.*

Los sistemas de conversión intermitentes se caracterizan por la producción de una gran variedad de productos, uno a la vez (en cuyo caso se manufacturan de acuerdo con las especificaciones del cliente), o números finitos de diferentes productos por grupos, pero también por orden del cliente.

Las estaciones de proceso están agrupadas de acuerdo con el tipo de función que realizan. Cada orden puede seguir una ruta única en su flujo a través de los centros de trabajo. Debido a que las especificaciones del producto son diferentes en cada orden, puede ser necesario diseñar una ruta separada para el recorrido de cada producto dentro del sistema. Deben mantenerse registros independientes para cada trabajo y el progreso de los mismos debe seguirse estrechamente.

Para ejemplificar los procesos intermitentes para el caso del funcionamiento de la empresa integradora, lo podemos hacer asignando la función de planeación y control de producción a la empresa integradora y la función de producción a los talleres artesanales, viendo cada taller como una sección de producción dentro de una empresa industrial de mayor tamaño. Una orden de pedido de productos artesanales es hecha a la empresa integradora, ésta se encarga de asignar el trabajo a cada taller de acuerdo al número de órdenes de fabricación que cada taller esta procesando en ese momento y que es capaz de seguir elaborando en condiciones normales de tiempo y trabajo. Posteriormente, los talleres devuelven los productos a la empresa integradora para que esta se encargue de la distribución a los

clientes del pedido terminado. De forma más detallada, estos procesos son explicados en el capítulo dedicado al establecimiento de procedimientos.

4.9.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Los procesos de fabricación de los productos considerados previamente como los más "representativos" de las categorías escogidas para integrarse, son básicamente semejantes, por lo que se tomará como ejemplo un proceso de producción genérico llevado a cabo para cualquier artículo de madera decorada y carpintería. En el anexo Nº 5 se pueden visualizar más detalladamente los procesos productivos, ya que están aplicados a un ejemplo práctico para su mejor compresión.

PROCESO PRODUCTIVO DE MADERA DECORADA.

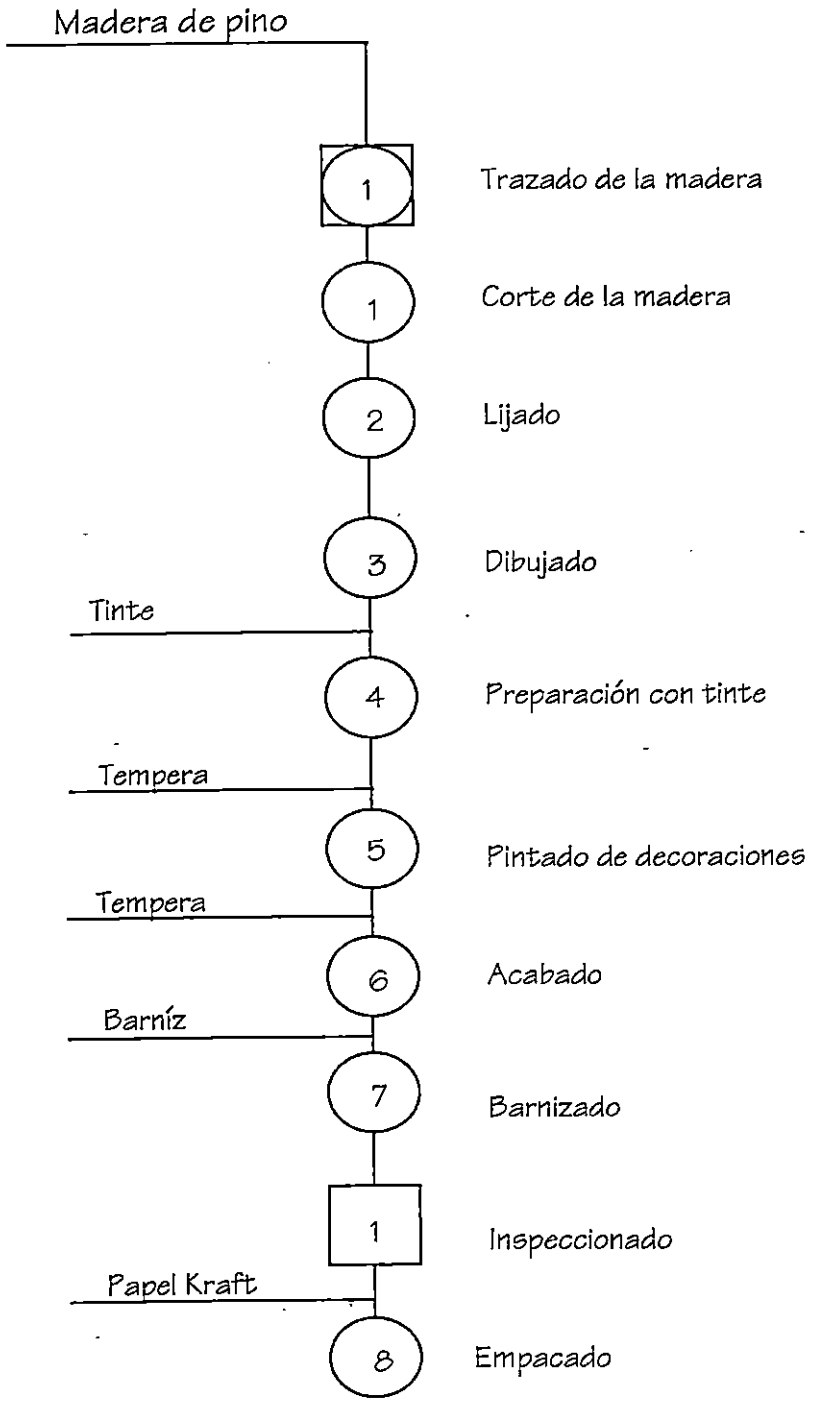
Para los productos de madera decorada, teniendo definido el diseño del producto a elaborar, se inicia el proceso llevando las tablas de madera de pino secas a la sección de corte y preparación de piezas, donde la madera es trazada y cortada según el perfil del producto a elaborar. En la misma sección, las partes son lijadas y terminadas para pasar a la sección de dibujo, donde los componentes son decorados con el contorno de las decoraciones que lleva el diseño del producto. Después, los productos son pintados con un tinte especial para evitar el picado de la madera en el futuro, para que posteriormente, en la sección de pintado, los operarios pinten las decoraciones elaboradas en la etapa de dibujado de las piezas. A continuación, las piezas son llevadas al departamento de acabado, donde los artesanos se encargan de "terminar" las piezas decorando los detalles de los

diseños, tales como ojos, puertas, líneas, etc. Terminada las operaciones de acabado, las artesanías son llevadas a la sección de barnizado para aplicar dos capas de barniz a los productos semiterminados, y además son verificados los atributos de calidad de los productos inspeccionados. Finalmente, los productos son empacados en papel Kraft y embalados en cajas para el manejo de los mismos.

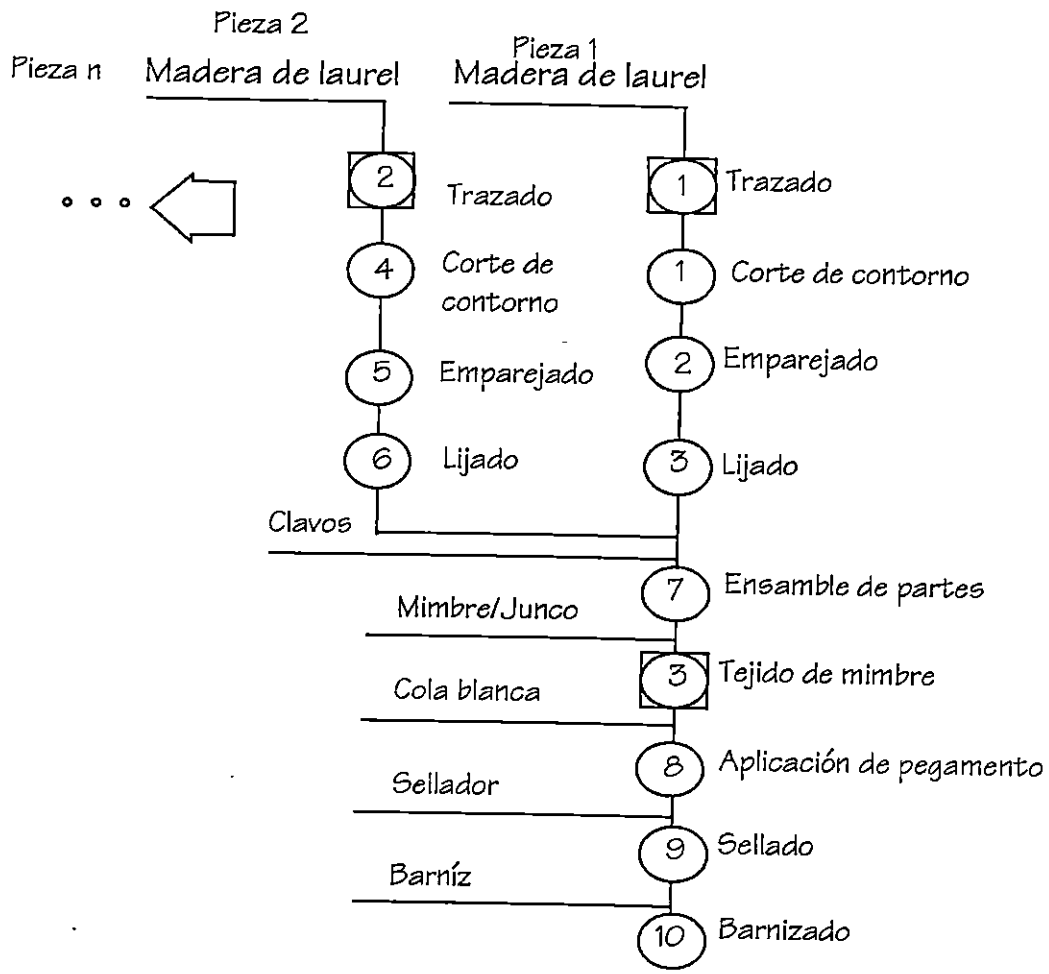
De manera técnica, el proceso productivo puede ser representado por el diagrama de operaciones N° 1 mostrado más adelante.

PROCESO PRODUCTIVO DE CARPINTERIA.

De igual manera que el proceso de madera decorada, teniendo definido el diseño del mueble a elaborar, en la sección de corte de madera son trabajadas cada una de las partes componentes del producto, dando la mayoría de las formas curvas con la sierra de banda, y las rectas con sierra de disco. Son terminadas las piezas de la "armazón" respecto al acabado superficial de las mismas, para ser ensambladas en un solo conjunto. Posteriormente se completa la estructura con el tejido de mimbre y/o junco, dando después una preparación con una combinación de cola blanca y agua. Después se le aplica sellador al mueble y al secarse éste, se da una aplicación de barniz para tener terminado el producto completamente. Su manejo y transporte debido a sus dimensiones se vuelve un tanto más complicado, buscándose casi siempre transferir el manejo de los inventarios a los clientes solicitantes. Un esquema del diagrama de operaciones para los productos de carpintería es el mostrado en el diagrama N° 2.



Fecha	8/10/97		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Dibujó	Roberto A.		
Comprobó	Erick-Oscar		
Diagrama Nº1	Diagrama de operaciones para procesos de madera decorada		Sustituye a: Sustituído por:



Fecha	8/10/97		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Dibujó	Roberto A.		
Comprobó	Erick-Oscar		
Diagrama N°2	Diagrama de operaciones para procesos de carpintería		Sustituye a: Sustituído por:

4.9.2.3 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

En el área de control y planificación de la producción se incluyen a continuación elementos básicos para que la empresa integradora logre de una forma efectiva organizar la producción, asignando el trabajo a los talleres y recibiendo de éstos los productos en el plazo y calidad que satisfagan al cliente. En la figura N° 13 se puede visualizar globalmente el sistema relacionado con la coordinación de las actividades de producción de los talleres integrados.

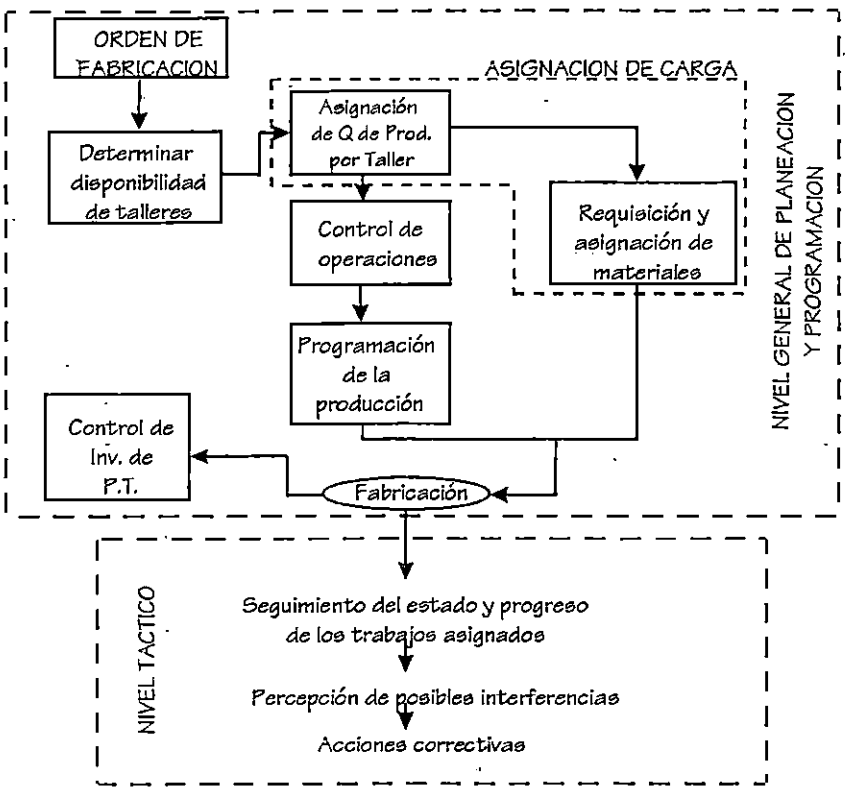


Figura 13. Sistema de programación y control de la producción para los talleres integrados. REAS/ELQB/ORRY

4.9.2.4 PLANEACION DE PEDIDO.

Objetivos del Control y Planeación de la Producción.

1. Reducir el riesgo de incumplimiento del plazo de entrega del pedido.
2. Evitar las variaciones catastróficas tanto en tiempo como en calidad.
3. Conjuntar el trabajo de los talleres encargados del pedido.
4. Facilitar la detección de problemas.
5. Ayudar a tomar acciones correctivas encaminadas al mejor desarrollo del pedido.

TRANSFERENCIA DEL PEDIDO.

Cuando un pedido sea recibido por el encargado de ventas, éste pasará al encargado del control y planeación de la producción (cpp) una boleta en la cual parte de la información será escrita por ventas y otra parte por el encargado de cpp. El formato con su respectivo formulario se puede ver en el anexo 6.

En base a la información definida en este formato, ccp elabora la requisición de materiales, la cual se enviará a compras para que estos gestionen y asignen las materias primas y materiales para los talleres artesanales. Las cantidades de los materiales son asignados en función de los requerimientos que tiene cada uno de los productos a elaborar. Así, si se define la cantidad de materiales necesarios para elaborar los volúmenes

requeridos de cada variedad de producto, en base a la participación de cada taller artesanal en la elaboración de la orden de fabricación, se pueden determinar los requerimientos de material para cada taller, actividad desarrollada por el área de compras en la asignación de materiales. La hoja de requisición de materiales se puede ver en el anexo 6.

PROGRAMACION

Luego de haber determinado los materiales a utilizar es necesario que se establezca la secuencia de operaciones a seguir con la respectiva maquinaria a utilizar, buscando de esta manera estandarizar de manera general el proceso de fabricación de las artesanías y obtener productos uniformes.

Por ejemplo, algún taller podría tener la idea de no darle el recubrimiento de esmalte especial de "oil stain" al producto (para reducir costos) con lo cual el producto, si bien es cierto, podría parecer igual pero que a corto plazo el producto se picaría. En el caso de la maquinaria, es importante establecerla, puesto que un corte de sierra manual pueda que no se obtenga la misma calidad de corte que una sierra circular o de cinta, lo cual puede corregirse con lija pero dicha actividad incrementará el tiempo de entrega del pedido. Teniendo en cuenta el ejemplo anterior, la hoja de control de proceso servirá para evitar dichas variaciones a través de una especificación sencilla y práctica. Su formato se muestra en el anexo 6.

Una vez establecidos los productos a elaborar, sus cantidades, operaciones necesarias y el tipo de maquinaria a utilizar, se establecerá el

programa cronológico del pedido el cual se hará restrospectivamente (hacia atrás) partiendo de la fecha de entrega al cliente; para tal efecto se utilizará el formato de programación de la orden en el anexo 6.

En el desarrollo del proceso de fabricación de la orden, cualquiera de los miembros de la empresa integradora hará EXPEDICIONES a los talleres para informarse de posibles problemas, los cuales serán resueltos en forma conjunta entre la E.I. y el taller artesanal.

4.9.2.5 DISEÑO DEL CONTROL DE INVENTARIOS

Para definir adecuadamente el manejo de las materias primas y productos terminados es necesario consecuentemente, haber establecido los productos requeridos para los procesos productivos de los talleres integrados. Si bien es cierto que algunas materias primas y productos para los sectores madera decorada y carpintería no son de las mismas calidades o especificaciones iguales, la forma del manejo siempre resulta ser equivalente para el diseño propuesto.

Primero se deben separar los inventarios que serán manejados por la empresa integradora y los que manejarán internamente las empresas integradas:

- ✓ *Las materias primas* serán adquiridas por la empresa integradora en función de los requerimientos que surjan de los pedidos de los productos artesanales. Estos inventarios serán trasladados inmediatamente de los

proveedores a los talleres artesanales. Por otro lado, *los suministros* pueden ser adquiridos por la integradora o individualmente por los talleres.

- ✓ *Los productos en proceso* serán manejados exclusivamente por los talleres integrados.
- ✓ *Los productos terminados* serán manejados por los talleres al final de los procesos productivos. Los productos de madera decorada serán trasladados a la empresa integradora para la entrega a los clientes de la misma. Por otro lado, los muebles serán trasladados directamente de los talleres artesanales a los clientes nacionales o internacionales, siendo coordinadas éstas actividades por la empresa integradora.
- ✓ *El equipo* debe gestionarse preferiblemente por la empresa integradora, pero es el artesano el que decide al final quien hará éste tipo de trámites. Pero si el equipo lo gestiona la integradora, entonces ésta misma completará los trámites para la adquisición de la maquinaria y/o el equipo.

Como pudo evidenciarse, los controles de inventario irán dirigidos más específicamente para los productos terminados y en algunos casos a la adquisición de maquinaria y/o equipo para los talleres artesanales.

CONTROL DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.

Para el caso de los productos terminados, la empresa integradora registrará los inventarios recibidos como si ésta fuera un centro de acopio de productos. Cuando cada taller artesanal ha terminado su orden de fabricación asignada, éste entrega los productos terminados a la integradora

para que ésta se encargue de la distribución de los mismos a los clientes de la integradora.

Para llevar un control de estas transacciones se propone un registro de productos terminados, el cual será llevado también por la empresa integradora. Este servirá como una fuente de información para el pago a los talleres de la producción realizada, en función de la participación que cada uno de ellos ha tenido en la elaboración de la orden. El formato y su formulario están en el anexo 6:

4.9.2.6 ASIGNACION DEL TRABAJO PARA LOS TALLERES ARTESANALES

Tomando en cuenta todos los formatos de control definidos en el capítulo de compras y producción, se puede entonces resumir todos esos datos en un nuevo documento que servirá exclusivamente para enviar toda la información necesaria para que cada taller produzca la orden de fabricación con características semejantes. El formato se muestra en el anexo 6.

4.9.2.7 MANEJO DE MATERIALES.

Antes de proceder a planear la disposición real de la superficie destinada a la bodega, es necesario dedicar alguna atención al método de apilado que se utilizará en la bodega de la Empresa Integradora para disponer de los productos terminados que en ella sean almacenados. El objetivo de este procedimiento de almacenaje producirá los siguientes resultados beneficiosos:

1. Utilización eficiente del espacio

2. Accesibilidad de los productos almacenados
3. Facilidad para el recuento material
4. Necesidad reducida de aparatos para la manipulación
5. Fácil inspección de los materiales almacenados

En primer lugar se tiene la facilidad que las artesanías hechas con madera decorada se empacarán en cajas estándar, las cuales pueden ser manejadas por el método de apilamiento cúbico, en el cual las cajas se apilan directamente unas encima de otras para formar columnas y luego bloques rectangulares.

El apilamiento cúbico es económico en lo que respecta a la utilización del espacio, cómodo para la inspección de materiales y fácil para mantener pilas regulares y uniformes; las unidades se cuentan con gran sencillez. Debe tenerse el cuidado de no permitir que las pilas cúbicas, alcancen una altura tal que las unidades inferiores sean dañadas, por el peso propio de la columna.

Las pilas uniformes y cúbicas son mucho más fáciles de contar que las irregulares, circulares o piramidales. Conviene dejar espacios divisorios entre las partidas y poner las unidades de modo que las etiquetas sean visibles, además de esto puesto que las mercancías estarán apiladas en el suelo en un lugar que básicamente se puede decir es estándar (pues el tamaño de las cajas y de la bodega no variará), resultará sencillo contar cuantas cajas se

tienen, con solo poner un número en la pared que represente una escala de medida.

EMPAQUE INDIVIDUAL DE LAS ARTESANIAS EN MADERA DECORADA.-

Las artesanías elaboradas en madera decorada, para poder ser llevadas desde el taller que las produce hasta el cliente que hizo el pedido deberán ser empacadas de la siguiente forma:

1. Se deberá envolver cada artesanía en papel
2. Luego se colocará cada una de las artesanías dentro de una de las cajas estándar, separadas por un cartón entre ellas, con el objeto de disminuir la vibración la cual pudiera causar algún daño al producto
3. Una vez llena la caja, se procederá a sellarla con cinta adhesiva
4. Finalmente, se llenará la viñeta con los datos pertinentes

La viñeta de cada caja deberá tener la siguiente información:

POCAMPI S.A. DE C.V. Artesanía Salvadoreña elaborada en Madera Maneje con cuidado (Handle whit care)	
Número de caja:	(1)
Código del producto:	(2)
Número de unidades:	(3)
Peso en kg.:	(4)
Destino:	(5)
Orden No.	(6)

FORMULARIO PARA LLENAR LA VIÑETA DE LA CAJA EN QUE SE EMPACARA LA ARTESANIA ELABORADA EN MADERA DECORADA
(1) Es el número correlativo de la caja que va en el pedido, este número debe ser puesto al recibir la caja en la bodega de POCAMPI (2) Corresponde al código de la artesanía que esta dentro de la caja, el cual previamente ha sido enviado al comprador, para que el lo pueda identificar (3) El encargado del taller deberá escribir cuantas unidades de la artesanía están dentro de la caja, este número no debe variar en las cajas que llevan el mismo tipo de artesanía (4) El peso en Kg. De la caja deberá ser colocado en los casos en que sea necesario, como por ejemplo a la hora de exportar el producto (5) Indica todos los datos del puerto de destino y el nombre del comprador del producto. (6) Número de la orden

Para manipular fácilmente las cajas se harán uso de carretillas de mano de dos ruedas, las cuales son convenientes para arrastres a corta distancia y en espacios pequeños, de este tipo de carretillas existen de una gran variedad en el mercado, por lo que su selección se facilita.

FORMA DE MANEJO DE LOS MUEBLES DE MADERA.

Debido a que el espacio con el que se cuenta dentro de las instalaciones de la Empresa Integradora es bastante reducido, no se tendrá espacio en la bodega para poder almacenar los muebles terminados, por lo

tanto el procedimiento para la recolección de los mismos se hará de una sola vez de la bodega de cada taller (en donde deberán ser previamente inspeccionados) al camión que los transportará hasta su lugar de destino, pudiendo este ser el local del cliente que hizo el pedido (si es nacional o del área centroamericana) o el aeropuerto (si el destino se encuentra fuera de Centro América).

FORMA DEL EMBALAJE DE LOS MUEBLES

Cada mueble deberá ser envuelto en papel, que lo proteja de ralladuras y golpes durante su transporte, además de esto se deberán cubrir con plástico, para que sean protegidos de la humedad o también de los golpes y rayones. En el caso de los muebles que tengan cojines desmontables, estos deberán ir dentro de una bolsa plástica para su mayor protección.

Además, cada mueble debe tener una etiqueta, en la que se especifique, además de la marca de la Empresa Integradora :

- ✓ El código del mueble
- ✓ Su peso (si es necesario)
- ✓ Su destino
- ✓ El número de partes que lo conforman y su detalle (por ejemplo una sala puede constar de un sillón grande, 2 sillones pequeños y una mesa, lo que se deberá especificar)

4.9.3 Sistema de evaluación de las empresas

Se mencionó en el capítulo anterior que la empresa integradora no tiene una participación activa en los procesos productivos, ya que su función principal es la coordinación y asesoramiento de las labores productivas. Sin embargo, la empresa integradora también debe de asegurar que los productos elaborados sean de calidad uniforme, sin menoscabo de la productividad de los talleres integrados. Simplemente se busca el equilibrio óptimo entre productividad y calidad.

Para lograr la mejora continua en los procesos productivos, la empresa integradora se encargará de llevar a cabo periódicamente evaluaciones de los talleres artesanales, las que servirán para la formulación de medidas correctivas para la mejor operación de dicho talleres. La evaluación se basa específicamente en tres auditorías: producción, calidad e higiene y seguridad industrial (ver esquema en la figura N° 14).

La evaluación se diseña aparte del área de producción, por el hecho de que no es conveniente desempeñar dos roles contrapuestos: ejecutor y evaluador. Resulta más práctico en términos de eficacia de los procesos, que las auditorias sean realizadas por personas ajenas a los procesos productivos de los talleres artesanales que están bajo responsabilidad de algún coordinador de la integradora.

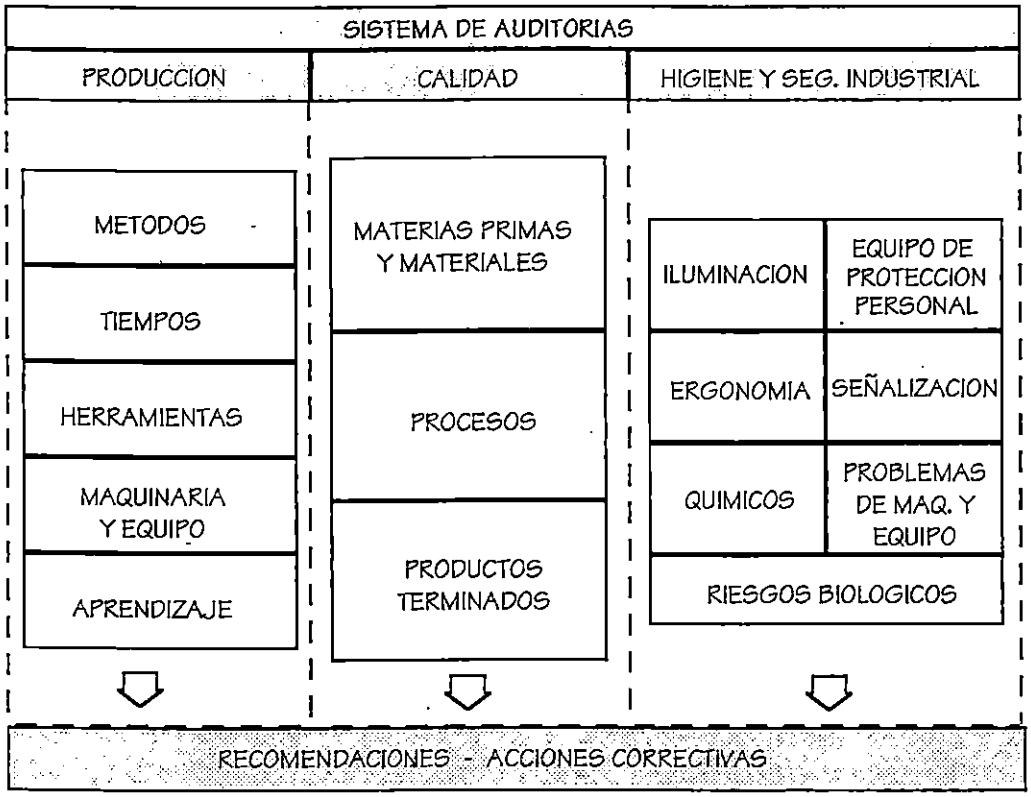


Figura 14. Esquema sinóptico del sistema de evaluación de los talleres artesanales. REAS/ELQB/ORRY

Para evitar esa dualidad de funciones, lo que se propone es que cada uno de los coordinadores evalúe los talleres de otro coordinador. Así, que el técnico 1 evalúe los talleres del técnico 2, el dos a los del tres 3 y el 3 a los del uno, tomando en cuenta que cuando se hallan detectado deficiencias en los aspectos evaluados con las auditorías, quedan comprometidos a hacer una nueva evaluación en un período menor de dos meses al mismo taller. Las recomendaciones de la auditoría son entregadas mediante un reporte con tres copias: una para el técnico responsable del taller evaluado, otra para el gerente general de la integradora y una última para el taller artesanal.

4.9.3.1 AUDITORIA DE PRODUCCION

La función operativa de producción la desempeñaran completamente los talleres artesanales integrados, por lo que la empresa integradora se convertirá en un ente vigilante de dichos procesos. Si bien es cierto que la E.I.[27] puede perfectamente llevar a cabo estudio de tiempos y movimientos, no es el objetivo de este estudio explicar cómo se llevan a cabo los mismos, sino más bien, plantear mecanismos de control que permitan detectar problemas de producción en los talleres artesanales.

Las actividades desempeñadas en producción, se ven influenciadas por cinco factores claves que permiten o inhiben la mejora de los procesos en dicha sección, estos son:

- ✓ Métodos de trabajo: Relacionados con la secuencia seguida para la ejecución de las operaciones así como la disposición de los puestos de trabajo, la planta y los materiales utilizados.
- ✓ Tiempos de trabajo: Los cuales mediante su cuantificación sirven para establecer estándares de trabajo. Para el caso de los talleres artesanales, se utilizan para la programación de las órdenes de trabajo.
- ✓ Herramientas: Se refiere más que todo a las condiciones de las mismas y la verificación de que se están usando las herramientas adecuadas para las operaciones adecuadas. Como herramienta son consideradas también las plantillas utilizadas en los procesos.

[27] Empresa integradora

- ✓ Maquinaria y equipo: A medida que los talleres artesanales vayan desarrollándose, las capacidades de las máquinas se irán volviendo insuficientes, por lo que debe evaluarse periódicamente para plantear mejoras en su uso o incrementar el número de las mismas.
- ✓ Aprendizaje: Inherente a la mano de obra, la cual dependiendo de su habilidad y el tiempo que tiene de llevar a cabo una misma tarea, así disminuye los tiempos necesarios para ejecutar dicha tarea. En este factor se agregan las condiciones ambientales en los puestos de trabajo.

Para evaluar a fondo los factores anteriormente mencionados, se ha diseñado un registro que sirve para auditar los procesos productivos, de tal manera que los datos recolectados sirvan de guía para la toma de decisiones respecto a las mejoras que se pueden plantear para los procesos de fabricación en los diferentes talleres artesanales. El procedimiento para su llenado es el mismo, se evalúa cada uno de los ítems, verificando su conformidad con las preguntas formuladas por cada factor. Para cada punto evaluado se hacen las observaciones que justifiquen la respuesta asignada. Finalizada la auditoría, las recomendaciones quedan a discrecionalidad del auditor, ya que ésta es la persona que puede definir con un mejor criterio cuáles son las prioridades que deben ser atendidas a corto plazo. El formato se muestra en la siguiente página.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A de C.V.
AUDITORIA DE PRODUCCION RRGT001

Fecha de realización_____ Hoja_____ de _____

Nombre del taller_____ Sección_____

Factor	SI	NO	Observaciones
METODOS			
¿Está bien la secuencia de operaciones? ¿Se pueden eliminar operaciones? ¿Se pueden combinar operaciones? ¿Se pueden hacer las operaciones en otra sección del taller? ¿Está bien distribuido el puesto de trabajo? ¿Esta bien la distribución en planta? ¿Se pueden reducir distancias? ¿Se pueden cambiar los materiales?			
TIEMPOS			
¿Existen cuellos de botella? ¿Los tiempos están sobre el promedio de los talleres? ¿Los tiempos de elaboración han cambiado desde la última auditoría?			
HERRAMIENTAS			
¿Están en buenas condiciones las herramientas y plantillas? ¿Se cambian frecuentemente? ¿Se pueden cambiar por otras mejores? ¿Se tienen a disposición otras para cambiar las existentes?			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
¿Está en buen estado la maquinaria y el equipo? ¿Existe alguna máquina que no funcione? ¿Es suficiente la maquinaria para la demanda actual? ¿Debe ser cambiada alguna máquina? ¿ Puede hacerse una mejora en alguna máquina?			
APRENDIZAJE			
¿Se han mejorado los tiempos de producción? ¿Hay que hacer cambios en la asignación de trabajos? ¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas? ¿Es adecuada la salud aparente de los operarios? ¿Existen operaciones monótonas que se pueden modificar?			

Auditó _____

4.9.3.2 AUDITORIA DE CALIDAD

Se debe de tener claro que una auditoría de la calidad no es más que una aprobación de la forma de asegurar la calidad de los productos que elabora una empresa, por lo tanto, los aspectos que la empresa integradora verifique serán los esenciales para controlar la calidad, puesto que un sistema de estos no depende de la cantidad de aspectos a monitorear sino de los rubros a controlar.

El sistema de auditorías de calidad se han dividido en tres áreas claves: materias primas, procesos y productos terminados, las cuales a su vez, se aplican a los productos de madera decorada y a los de carpintería.

AUDITORIA DEL CONTROL DE CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS

En esta área se verificará principalmente que las materias primas sean las óptimas para el proceso, de manera de asegurar que los insumos del proceso sean los adecuados para un producto de calidad.

Para evaluar el control de calidad de los insumos se proporciona una plantilla de evaluación, en la cual se calificará el rubro evaluado como conforme o no conforme teniendo los talleres artesanales que mejorar paulatinamente todas las no conformidades encontradas por los auditores para poder operar con la empresa integradora, el responsable de estas mejoras será el técnico de la integradora que es responsable de ése taller.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V. AUDITORIA DE CALIDAD MATERIAS PRIMAS RRGT002			
Nombre del Taller : _____ Ubicación _____ FECHA _____ AREA _____ Persona que inspeccionó_____ Próxima auditoría_____			
Aspecto	Conforme	No conforme	Observaciones
Plazo de vencimiento de la pintura			
Temperatura de almacenamiento de pintura			
Almacenamiento de madera bajo techo			
Almacenamiento de madera con respiración			

FORMA DE MEDICION.

a) El plazo de vencimiento de las pinturas se verificará utilizando la misma fecha que viene impresa en los depósitos de las mismas.

b) La medición de temperatura se efectuará haciendo uso de un termómetro y dicho valor se confrontará con la requerida por los botes de pintura .

c) Se verificará que la madera este bajo techo.

d) Comprobar que la disposición de la madera permita que fluya el aire entre ella.

La calidad de la materia prima y materiales tales como: pintura y madera será controlada por la empresa integradora, específicamente por el área de compras, ya que ésta será la encargada de gestionar el

abastecimiento de materias primas y por lo tanto controlar su calidad. Los aspectos principales a controlar son:

1. La pintura no debe de contener plomo , las razones principales son simples: a) para evitar el daño al medio ambiente y b) por requerimientos de clientes extranjeros, puesto que sus países no son permitidos los productos pintados con esmaltes que tienen dicho contaminante. Este requerimiento será independiente del origen del cliente (nacional o extranjero).

2. Por motivos de rendimiento de madera y de calidad del producto ésta no debe de contener nudos en exceso, entendiéndose de la siguiente manera: la madera debe de contener como máximo un nudo por cada 4 varas de longitud.

AUDITORIA DEL CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO

Para el proceso de fabricación se verificará que este sea desarrollado adecuadamente, cuidando que a lo largo de éste se tengan tanto equipo como operaciones eficientes que elaboren productos de calidad.

Para dicho efecto se verificará que las plantillas utilizadas no tengan rajaduras, que las cuchillas de las sierras no dejen demasiada rebaba en la pieza cortada. En dicha evaluación se entenderá como controles mínimos de calidad aquellos que independientemente del producto, dimensiones, cliente se

deben de efectuar en los talleres , consistiendo estos en la verificación visual del resultado de las operaciones antes y después de realizarlas .

La auditoría de los procesos dependen directamente de los talleres a evaluar, por lo que a continuación se especifican los diferentes registros diseñados para los dos tipos de categorías seleccionadas.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.
AUDITORIA DE CALIDAD
PROCESO DE MADERA DECORADA RRGT003

Nombre del Taller : _____
Ubicación _____
FECHA _____ AREA _____
Persona que inspeccionó_____
Próxima auditoría_____

Aspecto	Conforme	No conforme	Observaciones
Plantillas utilizadas sin rajaduras			
Cuchillas de sierras en buen estado			
Controles mínimos de calidad: 1. Después de trazo para corte de madera. 2. Después de dibujado. 3. Después de pintado. 4. Después de esmaltado.			
Tiempo de pre-secado de la madera no menor de 15 días.			
Tiempo de secado de pintura no menor a 36 hrs.			
Tiempo de secado del barniz no menor a 60 horas			

Para el subsector carpintería se realizarán acciones evaluadoras similares a las de madera decorada, agregando algunas otras tales como la evaluación de instrumentos de medición observando que estos no estén desgastados de la zona de lectura, que no se encuentren flojos de su ensambles, comparar los ángulos de los intrumentos de los talleres con patrones de la empresa integradora y verificar el estado de las plantillas utilizadas para los procesos productivos.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.
AUDITORIA DE CALIDAD
PROCESO DE CARPINTERIA RRGT004

Nombre del Taller : _____
Ubicación _____
FECHA _____ AREA _____
Persona que inspeccionó_____
Próxima auditoría_____

Aspecto	Conforme	No conforme	Observaciones
Instrumentos de medición longitudinal y de ángulos en buen estado. Plantillas en buen estado.			
Controles mínimos de calidad: 1. Después de trazo para corte de madera. 2. Después de ensamble. 3. Después de aplicar esmaltado.			
Tiempo de secado de pintura no menor a 36 hrs.			
Tiempo de secado de barníz no menor de 60 hrs.			
Cuchillas de sierras en buen estado			

AUDITORIA DEL CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS

Para el producto terminado se auditarán aspectos que aseguren finalmente que el producto llegará al cliente con la calidad agregada durante el proceso de fabricación; para dicha evaluación se utilizará la siguiente guía en la cual se calificarán los aspectos evaluados como conforme o no conforme y se harán las observaciones pertinentes por cada rubro evaluado.

Para productos terminados de madera decorada el formato es el siguiente:

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.
AUDITORIA DE CALIDAD
PRODUCTOS TERMINADOS DE MADERA DECORADA RRGT005

Nombre del Taller : _____

Ubicación _____

FECHA _____ AREA _____

Persona que inspeccionó_____

Próxima auditoría_____

Aspecto	Conforme	No conforme	Observaciones
Atributos controlados: 1. Rebabas de madera. 2. Barniz goteado. 3. Madera rajada. 4. Trazo. 5. Uniformidad de los colores			
Empacado del producto con material para evitar vibración.			

Para productos terminados de carpintería el formato es el siguiente:

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.
AUDITORIA DE CALIDAD
PRODUCTOS TERMINADOS DE CARPINTERIA RRGT006

Nombre del Taller : _____

Ubicación _____

FECHA _____ AREA _____

Persona que inspeccionó_____

Próxima auditoría_____

Aspecto	Conforme	No conforme	Observaciones
Atributos revisados: 1. Fijación de ensamble. 2. Barniz goteado. 3. Eliminación de rebabas 4. Uniformidad de colores 5. Costura bien hecha (Para los productos que lo ameriten) 6. Fibras de ensamble bien sujetas 7. Tapicería en buen estado 8. Embalaje adecuado 9. Ensamble adecuado de los accesorios que contengan los muebles			

4.9.3.3 AUDITORIA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Una sólida comprensión de los factores humanos fundamentales y un planteamiento ergonómico del mejoramiento del trabajo ayudará a los talleres artesanales para mejorar sus procesos productivos. En el aspecto de higiene y seguridad industrial se auditarán las normas generales relacionadas con las condiciones ambientales, puestos de trabajo, riesgos químicos, disposición de las instalaciones, señalización y protección contra accidentes, ya que si bien es cierto, los talleres son artesanales, esto no elimina el hecho

que todo trabajador debe de operar bajo condiciones seguras de trabajo que le aseguren a él y al taller el desarrollo seguro de su operación.

La siguiente guía práctica la utilizará la E.I. para auditar los aspectos relacionados con la higiene y seguridad industrial de los talleres artesanales:

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V. AUDITORIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL RRGT007			
Nombre del Taller : _____ Ubicación _____ FECHA _____ AREA _____ Persona que inspeccionó_____ Próxima auditoría_____			
ILUMINACION	SI	NO	OBSERVACIONES
Es adecuada la iluminación general			
Color de las paredes adecuado			
Necesita algún puesto iluminación directa			
Se producen sombras que dificultan actividades de trabajo.			
Se producen reflejos que dificulta la visión			
Es adecuado el color de la iluminación			
Se tiene incomodidades de temperatura por luminarias			
Las luminarias se encuentran libres de polvo o suciedad			
Están en buen estado las luminarias			
Es adecuado el número de lámparas			
Es adecuada la iluminación de las salidas			
Iluminación en escaleras deficiente			

ERGONOMIA	SI	NO	OBSERVACIONES
Es adecuada la forma y tamaño de las mesas de trabajo			
Adecuado diseño de puesto de trabajo			
Son adecuados los asientos del personal			
Suficiente espacio para operar maquinaria con seguridad			
Demasiado esfuerzo físico para manipular materia prima o productos			
Suelos mojados o deslizantes en el área			
Están ubicadas las herramientas en lugares adecuados y de fácil acceso			
Los mandos y controles de las máquinas se encuentran a la distancia adecuada para manipularlos o verlos			
Tiene el operario tiempo de descanso durante la jornada laboral			
Cables asegurados apropiadamente para evitar posibles caídas			
Goteras, láminas malas en el área			
Agua derramada cerca			
Obstáculos para llegar a puesto de trabajo			
Están obstruidas las puertas			
Existencia y accesibilidad al equipo de primeros auxilios			
QUIMICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Almacenamiento de productos sin rotular			
Derrame en el área de pintura o barnices			
Pinturas y barnices en recipientes adecuados			
Almacenaje con sustancias incompatibles			
Almacenaje en áreas no aprobadas			

RIESGOS BIOLOGICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Observar cualquier cosa fuera de lugar			
Están tapados los basureros			
Comidas y bebidas en área de producción o cerca de basureros			
Acumulación de basura o desperdicio			
Servicio sanitarios limpios			
Servicios sanitarios funcionando bien			
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	SI	NO	OBSERVACIONES
Hay conocimiento en cada área sobre qué que tipo de equipo debe ser usado y en que operaciones de proceso debe de usarse			
Se utiliza equipo de protección personal (Mascarilla para polvo en corte de madera)			
El equipo de protección personal es el adecuado para esa operación			
Está siendo usado apropiadamente			
Se le da mantenimiento y limpieza			
Resistencia a utilizar el E.P.P.			
SEÑALIZACION	SI	NO	OBSERVACIONES
Todas las cajas térmicas, fusibles, rotulados adecuadamente			
Lo que esta señalizado es lo que está en el recipiente			
Botones e interruptores bien identificado			
Existe señalización de peligros en cantidad adecuada			
Contenedores de materiales sin etiqueta (no identificados)			
Existe por lo menos 4 extintores contra incendio.			
Saben ocupar el equipo contra incendio			
La partes peligrosas de la máquina están señalados y en colores adecuado			

SEÑALIZACION (Cont.)	SI	NO	OBSERVACIONES
Existen viñetas o rótulos de prohibición de activación de maquinaría a personal no autorizado			
Rótulos que motivan al personal a acciones de seguridad			
PROBLEMAS DE MAQUINARIA Y EQUIPO ELECTRICO	SI	NO	OBSERVACIONES
Guardas de seguridad no se usan o se han quitado			
Objetos filosos o protectores removidos			
Se apaga el equipo durante las reparaciones			
Cables eléctricos no deteriorados			
Cables asegurados apropiadamente para evitar posibles caídas			
Cajas eléctricas aseguradas			
Toma corrientes completos con su protección			
Agua cerca de equipo eléctrico			
Equipo eléctrico adecuado para ese ambiente (corrosivo, mojado, etc.)			
Instalaciones inadecuadas o defectuosas			
Cables eléctricos sin aislamiento			
Motores defectuosos			
Herramientas gastadas o defectuosas			
Guardas de seguridad dañadas			
Derrame de aceite o grasa			

4.9.4 Finanzas

4.9.4.1 COSTEO DE LOS PRODUCTOS

El costo de producción representa la suma total de los gastos incurridos para convertir una materia prima en su producto acabado. Estos gastos comprenden además del costo del material, toda la mano de obra directa y todos los gastos generales resultantes de los medios empleados para la producción. La contabilidad de costos que utilizará la Empresa Integradora para las empresas integradas tendrá como objetivo:

1. Proporcionar una fuente de información para determinar la asignación de los recursos.
2. Asignar el precio correcto a los productos
3. Proporcionar una base para los planes de acción y normas de la fabricación.

De manera general, la información que se necesitará para establecer el costo de producción para los productos de los talleres artesanales son:

1. Elementos de costos (materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación) que entran en los costos de los productos manufacturados.
2. Gastos generales, es decir, los que se producen en el funcionamiento de cada departamento del taller artesanal.

Lo primero para establecer el costo del producto, es determinar qué método de costeo es el que se aplica al sistema de producción que los talleres artesanales utilizan, los cuales elaborarán los productos que la Empresa Integradora les asigne; ante esto se llega a la conclusión que el sistema que mejor se adapta es el "Sistema de determinación de costos por ordenes de fabricación (pedidos)", el cual se aplica cuando:

- ✓ Los productos manufacturados difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y de conversión.
- ✓ Cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente.
- ✓ El costo incurrido en la elaboración de una orden de trabajo específica debe asignarse, por tanto a los artículos producidos.

En un sistema de costeo por órdenes de trabajo, los tres elementos básicos del costo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con los números asignados a las órdenes de trabajo. El costo unitario de cada orden se obtiene dividiendo el costo total de la orden entre las unidades de la misma.

Para el registro y control de los costos de producción, se utilizará una hoja de costos en la cual se puedan resumir los costos aplicables a cada orden de trabajo. Los gastos de venta y administrativos (que serán los realizados por la Empresa Integradora) se especificarán también en la hoja de costo para determinar el costo total.

Para que un sistema de costeo por órdenes de trabajo funcione de manera adecuada es necesario identificar físicamente cada orden de trabajo y separar sus costos relacionados, con este fin las requisiciones de material directo y los costos de mano de obra directa llevan el número de la orden de trabajo específica; los costos indirectos de fabricación por lo general se aplican a órdenes de trabajo individuales con base a una tasa de aplicación predeterminada de costos indirectos de fabricación.

A continuación se establecen los formatos mediante los que se controlarán los costos de cada orden de trabajo.

COMPRA Y CONSUMO DE MATERIALES

Como se ha mencionado, la compra de los materiales que se utilizarán en los procesos productivos de cada taller estará centralizado por medio de la Empresa Integradora, la cual dependiendo del tamaño de la orden de trabajo y la capacidad productiva de cada taller le asignará una cantidad adecuada para que supla sus requerimientos productivos. La Empresa Integradora deberá llevar un registro del costo de la cantidad de materiales entregada a cada taller artesanal. Para tal efecto, existe un documento fuente para el consumo de materiales: el "Registro y asignación de materias primas". Cualquier entrega y utilización de materiales que se realice dentro de un taller artesanal integrado debe registrarse en una requisición de materiales (ver formato en el capítulo de producción) en la cual se muestra el número de la orden de trabajo, las cantidades y la descripción de los materiales solicitados.

Las requisiciones de materiales se deberán ordenar por número de orden de trabajo y los costos se anotarán en el "registro y asignación de materias primas" (ver formato en el capítulo de compras), la cual será utilizada para la contabilización de los costos de producción.

COSTO DE LA MANO DE OBRA

Para la asignación de la Mano de Obra directa a una orden de trabajo, se deberá llevar un control por medio de una boleta de trabajo, en donde diariamente el supervisor del taller artesanal (o encargado) registrará la cantidad de productos que el empleado ha elaborado para cada orden de trabajo, de esta forma habiendo establecido cuánto se le pagará al empleado por cada producto al que le elabore un proceso, se podrá establecer fácilmente el costo total de la mano de obra. Además de esto, también se debe registrar el tiempo en el cual se elaboraron los productos registrados, para así tener un "promedio" productivo (unidades producidas/hora, por ejemplo) que sirva como un control de la producción que rinde cada empleado y para medir el desempeño del taller respecto a los demás talleres integrados.

Cada semana se deberán resumir las boletas de trabajo para registrarlas en la boleta resumen de trabajo que se presentará a la Empresa Integradora con el objetivo de determinar el costo de producción. A continuación se presenta un modelo para la boleta de trabajo que puede ser utilizada por los talleres artesanales:

BOLETA DE TRABAJO	
ORDEN DE TRABAJO No.: (1).	DEPTO.: (2).
FECHA: (3).	EMPLEADO: (4).
OPERACIÓN: (5).	
INICIO: (6).	TERMINO: (7).
PROMEDIO (Hrs-Hombre): (8).	
CANTIDAD:	TARIFA:
NORMAL: (9).	NORMAL: (11).
EXTRAORDINARIA: (10).	EXTRAORDINARIA: (12).
TOTAL: (13).	

FORMULARIO DE BOLETA DE TRABAJO
(1) Número de la orden de trabajo en la que el operario esta laborando
(2) Nombre del departamento dentro del cual se desarrolla la operación
(3) Fecha en la que se desarrolla el trabajo
(4) Nombre del empleado que se esta registrando
(5) Nombre de la operación que elabora el empleado
(6) Hora en que el empleado inicia su trabajo
(7) Hora en que el empleado finaliza su trabajo
(8) Promedio de Horas Hombre utilizadas para hacer piezas, es igual a restar (7) menos (6)
(9) Cantidad de piezas que elaboró en la jornada normal
(10) Cantidad de piezas que elaboró en jornada extraordinaria.
(11) Tarifa pagada por trabajar en jornada normal
(12) Tarifa pagada por trabajar en jornada extraordinaria
(13) Costo de la mano de obra del empleado (4), se calcula sumando (9)*(11) más (10)*(12)

Utilizando este formato en los talleres artesanales, se puede resumir dicha información en la boleta resumen de trabajo que será enviada a la empresa integradora para que ésta última determine los costos de producción. El formato de la boleta resumen de trabajo es el siguiente:

BOLETA RESUMEN DE TRABAJO

RTS001

TALLER (1) _____ ORDEN DE TRABAJO Nº _____ (6) _____

SEMANA DEL (2) AL (3) DE (4) DE (5) . HOJA (7) DE (8) .

		CANTIDAD		TARIFA		TOTAL	
PRODUCTO	OPERACIÓN	NORMAL	EXTRA	NORMAL	EXTRA	Hrs-Homb.	COSTO
(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	TOTAL	(17)			TOTAL	(18)	(19)
	TOTAL				TOTAL		

FORMULARIO PARA LA BOLETA RESUMEN DE TRABAJO	
(1) Nombre del taller que reporta	(17) Número de productos terminados
(2) Fecha de inicio de semana	(18) Sumatoria de (15)
(3) Fecha de finalización de semana	(19) Sumatoria de (16)
(4) Mes del reporte	
(5) Año del reporte	
(6) Número de orden de fabricación	
(7) Número correlativo de la hojas elaboradas	
(8) Número total de hojas elaboradas	
(9) Nombre del producto reportado	
(10) Nombre de la operación reportada	
(11) Cantidad de productos realizados en tiempo normal para operación (10)	
(12) Cantidad de productos realizados en tiempo extra para operación (10)	
(13) Salario pagado al obrero por pieza realizada en tiempo normal	
(14) Salario pagado al obrero por pieza realizada en tiempo extra	
(15) Horas Hombre consumidas para elaborar operación (10)	
(16) Suma de (11) por (13) más (12) por (14)	

Cabe mencionar, que para efectos de equilibrar el proceso del costeo de los productos, es recomendable que los salarios por obra sea igualados en todos los talleres integrados, es decir, que para operaciones iguales, en talleres diferentes, los salarios sean iguales. Esto se plantea con el objeto de asegurar que las variaciones de los costos totales de los lotes producidos no sean muy grandes y que sea el rubro de Costos Indirectos de Fabricación el que deba controlarse con más detalle.

Si bien es cierto que la empresa integradora establecerá y mantendrá actualizado un salario base para los empleados de los talleres artesanales, son éstos, en última instancia, los que decidirán las tarifas que pagarán a sus obreros.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

El tercer elemento a incluirse en la determinación del costo total en un sistema de costeo por órdenes de trabajo son los costos indirectos de fabricación, estos se calcularán por medio de la hoja de costos indirectos de fabricación que darán a conocer los talleres integrados, el cual servirá para asignar una tasa única promediada de Gastos Indirectos de Fabricación a las órdenes de fabricación realizadas. La tasa de aplicación se calculará tomando como base la mano de obra utilizada (Hrs-hombre) para la elaboración de los productos, ya que éste es el recurso más utilizado en las órdenes de fabricación.

A continuación se presenta el formato propuesto para contabilizar los costos indirectos de fabricación por cada taller artesanal, el cual sirve como un registro histórico del uso de los materiales y gastos indirectos relacionados con los procesos productivos.

HOJA DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION RSTOO1	
Costos Indirectos de Fabricación	Valor/mes
Energía eléctrica Tinte Pintura Barníz Agua Reparaciones y mantenimiento Depreciación de la planta Depreciación de la maquinaria Seguros, propiedad del taller Impuestos a la propiedad, taller	(1)
TOTAL	(2)
Hrs-Hombre utilizadas en el mes	(3)
Tasa promedio de costo de mano de obra	(4)
Tasa de CIF	(5)

FORMULARIO PARA LA "HOJA DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION"
(1) Asignar el gasto mensual que se ha hecho de esos rubros de costo
(2) Sumatoria de la columna (1)
(3) Asignar el valor de Hrs-Hombre directas utilizadas en la elaboración de las órdenes de fabricación
(4) Asignación del pago promedio por cada Hora Hombre en el taller artesanal
(5) División de la celdas (2) entre (3) por (4)

Finalmente, el costo del o los productos elaborados en la orden de fabricación, se obtendrá por medio de la siguiente hoja de costos:

HOJA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO RSGCPT001	
Cliente: (1)	Orden de trabajo No.: (5)
Producto: (2)	Fecha del pedido: (6)
Cantidad: (3)	Fecha de inicio: (7)
Especificaciones: (4)	Fecha de entrega: (8)
	Fecha de término: (9)

MATERIALES DIRECTOS			MANO DE OBRA DIRECTA		COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (APLICADOS)	
Fecha	No. de requisición	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Total		(17)	Total	(18)	(15)	(19)

Precio de venta	(20)
Ingresos	(21)
Costos de fabricación:	(22)
Materiales directos	(17)
Mano de obra directa	(18)
Costos indirectos de fabricación	(19)
Comisión para integradora (Ingresos/21)	(23)
Total de costos de la orden de fabricación	(24)
Utilidad de la orden	(25)

FORMULARIO DE LA HOJA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO
(1) Nombre del cliente
(2) Nombre del producto costeado
(3) Cantidad de productos elaborados
(4) Material primario del producto
(5) Número de la orden de trabajo
(6) Fecha de solicitud del pedido
(7) Fecha en que se inició la orden de fabricación
(8) Fecha de entrega de la orden de fabricación
(9) Fecha de finalización de la orden de fabricación
(10) Fecha de asignación de los materiales directos
(11) Número de la requisición de materiales directos

(12) Valor en colones de los materiales directos
(13) Fecha de elaboración de las boletas de trabajo
(14) Valor en colones de la mano de obra utilizada
(15) Fecha de asignación de los GIF
(16) Valor en colones de la asignación de los GIF, este valor surge de multiplicar la columna (14) por la tasa de CIF calculada en la hoja de costos indirectos de fabricación
(17) Sumatoria de columna (12)
(18) Sumatoria de columna (14)
(19) Sumatoria de columna (16)
(20) Precio unitario de venta del producto
(21) Proviene de multiplicar (3) por (20)
(22) Sumatoria de (17), (18) y (19)
(23) Comisión por ventas para la empresa integradora, igual al 5% sobre el precio acordado entre talleres y POCAMPI
(24) Sumatoria de (22) y (23)
(25) Resta de (21) menos (24)

Un elemento que permitirá obtener ingresos a la empresa integradora sin afectar en gran medida la rentabilidad de los talleres artesanales, es la comisión sobre ventas, la cual es igual o menor a un 5% por sobre el precio de venta establecido de común acuerdo entre la integradora y los talleres integrados.

Para el establecimiento del precio de las artesanías, resulta conveniente hacer un costeo preliminar de los productos más representativos de los talleres artesanales al inicio de las operaciones de la empresa integradora. Para tal efecto, y con la intención de consolidar los elementos principales que afectan el costeo de los productos.

Dentro del sistema de costeo de las artesanías, resulta crítico el proceso de unificación de los costos. Esta dificultad se buscará eliminar mediante la adquisición centralizada de materias y materiales, la nivelación de los salarios y el control de los C.I.F.. Será entonces un responsabilidad compartida, el hecho de que los técnicos de la empresa integradora logren mejorar los procesos de los talleres artesanales, de tal manera que éstos se vuelvan más productivos, y que éstos últimos a su vez, tengan una actitud asertiva para atender las recomendaciones recibidas.

Todo el sistema de costeo de los productos será enfocado en que obtendrá más ganancias el que mejor use sus recursos. Se establece un techo para establecer los precios, depende entonces, del trabajo en equipo entre el técnico y los talleres, lograr que los costos sean menores para que las utilidades se vean incrementadas.

4.9.4.2 MEDIDA DEL DESEMPEÑO FINANCIERO

La empresa integradora y los talleres artesanales que se integren en ella necesitarán de recursos financieros para poder llevar a cabo su actividad de producción y distribución, más concretamente necesita recursos financieros con los que poder financiar las inversiones necesarias para la realización de su actividad productiva, así como para hacer frente a los gastos corrientes originados por la misma. Además de esto cada una de las unidades productivas debe de analizar los resultados de su operación lo cual les permita analizar el rumbo financiero que lleva la empresa y por lo tanto tomar decisiones estratégicas de mejoras.

A continuación se presentan los conceptos básicos para analizar y elaborar el desempeño financiero que los talleres artesanales tengan:

BALANCE

Este sigue siendo un modelo fundamental para el análisis económico y financiero de la empresa, dentro de éste se clasifican como pasivos los diferentes tipos de recursos financieros que la empresa utiliza (son los deberes u obligaciones que la empresa posee), mientras que en el activo se clasifican las materializaciones o usos de esos recursos (los empleos o inversiones de la empresa). El activo y el pasivo o el debe y el haber del balance son dos aspectos de una misma cosa, dos caras de una misma moneda. En el activo se registra el capital en funcionamiento de los elementos del capital productivo de la empresa y en el pasivo el capital de financiamiento, esto es, la naturaleza de los recursos financieros que la empresa a utilizado para la adquisición de los elementos del activo.

Un detalle más simplificado de lo que compone el activo y pasivo de una empresa, se muestran en los cuadros siguientes:

ESTRUCTURA DEL ACTIVO (Lo que se tiene, la aplicación de los recursos)			
ACTIVO REAL	A. CIRCULANTE (Convertible en efectivo en menos de un año)	DISPONIBLE (Recursos de los que se dispone ya)	CAJA (Dinero) BANCOS (Dinero en Bancos) DIVISAS (Moneda Extranjera)
		REALIZABLE (Convertible en líquido en un plazo inferior al año)	✓ CLIENTES (Deudas de terceros por operaciones comerciales) ✓ EFECTOS COMERCIALES A COBRAR (Letras comerciales que nos aceptan los deudores) ✓ EXISTENCIAS (Mercaderías, materias primas, productos terminados,...) ✓ PAGOS ANTICIPADOS Y COBROS DIFERIDOS
	B. FIJO O INMOVILIZADO (Convertible en efectivo en un plazo superior al año)	INMOVILIZADO MATERIAL	✓ CONSTRUCCION ✓ TERRENOS Y BIENES NATURALES ✓ ELEMENTOS DE TRANSPORTE (Vehículos) ✓ MAQUINARIA (De producción) ✓ MOBILIARIO (Muebles, calculadoras,...) ✓ ORDENADORES
		INMOVILIZADO FINANCIERO	✓ CARTERA DE VALORES DE OTRAS EMPRESAS
		INMOVILIZADO INMATERIAL	✓ MARCAS (Vendibles si tienen prestigio) ✓ PROPIEDAD INDUSTRIAL (Patentes: derecho a explotar inventos registrados) ✓ CONCESIONES ADMINISTRATIVAS (Derechos a explotar un servicio público) ✓ FONDO DE COMERCIO (Organización, renombre, experiencia,...)

ESTRUCTURA DEL PASIVO Y EL PATRIMONIO (De donde proceden los recursos, nuestra estructura y estados financieros; lo que se debe y a quien, tanto a terceros como a los propietarios)		
RECURSOS AJENOS (Créditos y otras obligaciones que la empresa ha de reintegrar a su vencimiento)	PASIVO CIRCULANTE, EXIGIBLE A CORTO O CREDITOS DE FUNCIONAMIENTO (Obligaciones a satisfacer dentro del ejercicio)	✓ PROVEEDORES (Pagos diferidos habituales) ✓ ACREEDORES (Pagos diferidos no habituales) ✓ EFECTOS A PAGAR (Letras que aceptamos) ✓ ANTICIPOS DE CLIENTES (Cobros realizados a cuenta de un pedido que debemos suministrar) ✓ CREDITOS BANCARIOS A CORTO PLAZO (<1 AÑO) ✓ DEUDAS AL PERSONAL (Salarios pendientes) ✓ PAGOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS
	PASIVO FIJO, EXIGIBLE A LARGO O CREDITOS DE FINANCIACION (Obligaciones a satisfacer en un plazo > 1 año)	✓ CREDITO HIPOTECARIO (Financiación por parte de bancos contra garantía de determinados activos) ✓ OBLIGACIONES (Emisiones de deuda) ✓ CREDITOS A LARGO PLAZO (>1 AÑO)
RECURSOS PROPIOS (Recursos procedentes de los propietarios o generados por la misma empresa: autofinanciación)	✓ RESERVAS (Beneficios mantenidos a disposición de la empresa) ✓ PROVISIONES (Beneficios retenidos para cobertura de riesgos, amortizaciones, ...) ✓ REMANENTES (Beneficios no repartidos aún ni aplicados a otras cuentas) ✓ CAPITAL SOCIAL (Suma del valor nominal de las acciones)	
RESULTADOS DEL EJERCICIO (Beneficios antes de impuestos)		

Además de esto, se deben comprender las razones financieras (ratios) básicas, estos promedios se obtienen normalmente a partir de las cuentas anuales o estados contables de síntesis: balance, cuentas de pérdidas y ganancias, etc. Un promedio es una relación por cociente, expresada en tanto

por uno o en tanto por ciento, entre dos partidas o magnitudes contables, cualquiera que sea su grado de agregación, siendo estas:

LIQUIDEZ= Activo circulante/pasivo circulante.

Esta razón financiera indica en que grado una empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo haciendo uso de su activo circulante (inventario de producto terminado, caja, materia prima, cuentas por cobrar).

ROTACION SOBRE VENTAS= ventas / activos

Un alto valor de este índice indica que la proporción de artículos vendidos respecto a los activos es elevada, es decir que el producto se esta vendiendo bastante.

RENTABILIDAD DE LAS VENTAS = Beneficio / ventas

Indica cuanto beneficio ha generado cada colón vendido.

RENTABILIDAD DE CAPITAL= Beneficio / capitales propios

Indica la cantidad de beneficio que se obtiene por cada colón que se invierte

APALANCAMIENTO = Pasivo/Activo

Refleja la proporción de deuda que posee la empresa en relación a sus activos, en otras palabras, con cuanto dinero prestado ha financiado sus activos la empresa, es decir que una proporción alta indicaría que la empresa se encuentra endeudada considerablemente.

SOLVENCIA = Activos fijos / pasivos fijos

Es el grado en que una empresa puede cumplir sus compromisos (deudas) de largo plazo utilizando sus activos fijos. Si la proporción es menor de 100 quiere decir que la empresa no podría hacer frente a sus obligaciones de largo plazo haciendo uso de sus activos fijos.

RENTABILIDAD FINANCIERA = Beneficio Neto / Capitales propios

Es la proporción real de beneficio neto (después de descontarle los impuestos y otros gastos al beneficio) respecto al capital propio invertido. Es decir, cuánto esta generando de beneficio cada colón del capital social.

Un registro que puede ser utilizado anualmente por la empresa integradora para evaluar el desempeño financiero global de los talleres integrados es el siguiente:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LOS TALLERES INTEGRADOS			RGT001
RAZON FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez			
Rotación sobre ventas			
Rentabilidad sobre ventas			
Rentabilidad del capital			
Apalancamiento			
Solvencia			
Rentabilidad financiera			

4.9.5 Mercadeo y Ventas

La venta es el proceso de comunicación interpersonal por medio del cual se trata de convencer al consumidor potencial de que los beneficios que va a recibir con la adquisición y uso de un producto o servicio son mayores que los costos por adquirirlos y superiores a los beneficios ofrecidos por los competidores. La función venta tiene que ver con la identificación, estímulo, dirección y satisfacción de las necesidades. Ventas, debe seleccionar los *consumidores potenciales* y el suministro de los servicios necesarios posteriores a la venta para asegurar que el producto satisface verdaderamente las necesidades prometidas.

Mediante el planeamiento estratégico formulado previamente, los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa integradora han sido cubiertos (proveedores, público, competidores y ambiente externo), por lo que se hace necesario hacer una mayor especificación respecto a la segmentación del mercado, las políticas de ventas, promoción de los productos artesanales, definición de los canales de comercialización, mecanismos para la Investigación & desarrollo de productos y los aspectos operativos relacionados con los procedimientos de ventas nacionales e internacionales.

Para el caso de la Empresa Integradora, la función de mercadeo y ventas se dedicará a la mejor elección de los consumidores potenciales, así como a darle la promoción adecuada a los productos que la Empresa

Integradora distribuya de tal manera que éstos sean reconocidos como únicos en su categoría.

Siempre que sea necesario se deberá realizar un Análisis de mercado, en el cual se consideren los siguientes aspectos:

a) Principales bienes y/o servicios que producen, que actualmente son los productos más representativos de los talleres artesanales como: cruces, últimas cenas, mecedoras, sillones, etc.[28]

b) Clientes, los que actualmente se concentran en los consumidores finales.

c) Competidores, como se sabe, que actualmente existe una gran rivalidad entre los competidores del sector artesanal, se puede verificar posteriormente el cambio en la estructura de esta fuerza en el mercado del sector industrial.

d) Riesgos: Relacionado con las posibles direcciones a tomar en el sector (palancas estratégicas, impulsores de mercado, etc) como:

- ✓ Nivel de precios vrs. competencia.
- ✓ Expectativas de demanda.
- ✓ Proveedores.

[28] Estos resultados pueden ser revisados en el estudio de mercado.

4.9.5.1 SELECCIÓN DE MERCADOS

Es un hecho que la Empresa Integradora deberá estar en contacto directo con el ambiente comercial que le rodea, para poder así percibir los cambios que en el mercado se presenten y por lo tanto poder realizar un proceso de adaptación a estos cambios, lo cual le asegure mantener una posición líder en el mercado de las artesanías, se deberá estar atento a las caídas de la cifra de ventas debido a la coyuntura económica, la cual como es de esperarse, responderá con un descenso en la tasa de producción o con un incremento de stocks, lo que hará necesario ante estos casos a la sustitución del producto en descenso por un producto nuevo o la elección de un nuevo mercado para dicho producto, si la Empresa Integradora no esta atenta a estos cambios puede dejar escapar muchas oportunidades (ventas de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, etc.) o tener pérdidas considerables por no percatarse de los cambios en la demanda de productos (costos de oportunidad de seguir vendiendo en un mercado en el que el producto esta decayendo) .

Antes de proceder con la selección de los mercados a los que la Empresa Integradora venderá las artesanías de los talleres artesanales integrados, es conveniente definir los elementos provenientes del entorno que actúan sobre la actividad comercial de las empresas, los cuales se pueden clasificar en cinco grandes grupos:

a) Entorno tecnológico: en casi la totalidad de los sectores productivos se está presentando un creciente desarrollo de la tecnología, lo cual

constituye un reto a la actividad comercial de la empresa. Hay que destacar cómo la evolución de la tecnología ofrece ventajas diferenciales a las empresas frente al mercado, sin embargo dentro del ambiente artesanal los cambios desde el punto de vista tecnológico no afectan grandemente lo que son las ventas de los productos, pues por el mismo hecho de ser artesanal, el éxito del producto en el mercado no dependerá exclusivamente del nivel de tecnología utilizado, sino mas bien del grado de creatividad que el producto tenga, aunque vale la pena mencionar que la Empresa Integradora se encargará de buscar mejores y modernos procesos para la elaboración de las artesanías, sin que éstas abandonen sus características artesanales.

b) Entorno institucional: Tiene que ver con el grado de influencia que el Estado tenga sobre la regulación de la actividad económica, por ejemplo, la legislación sobre prácticas restrictivas de la competencia. Será necesario considerar que los mercados a los que la Empresa Integradora venda sus productos no tengan restricciones para el ingreso y desarrollo de los mismos.

c) Entorno demográfico, económico y social: el mercado potencial viene definido por un conjunto de personas con una determinada capacidad de compra respecto a un producto concreto, lo que interesa conocer respecto a un mercado es cuál es el número de compradores potenciales que tiene. Interesa además conocer la evolución de los ingresos de la población del mercado, ya que los consumidores potenciales del producto (en nuestro caso artesanías) será aquella población que disponga de renta suficiente para adquirirlo.

d) Entorno cultural: se refiere al conjunto de valores, creencias, conocimientos y tradiciones de un determinado país, lo cual influye de forma decisiva sobre el mercado.

e) Entorno competitivo: integrado por el conjunto de empresas competidoras y sus actuaciones en el mercado.

Considerando los aspectos anteriormente mencionados, la estrategia genérica de la Empresa Integradora, la decisión estratégica y los actuales clientes que los artesanos poseen, se pueden seleccionar los primeros mercados a los que se venderá el producto, los cuales son:

El Salvador, Centroamérica, Estados Unidos y Canadá

Se comenzará solo con estas regiones ya que no es conveniente que al inicio la Empresa Integradora trate de abarcar demasiados mercados, pues debe pasar por un proceso de adaptación a los trámites de exportación que se siguen para estos países. Entre los motivos por los que se eligieron estos mercados están:

- ✓ Puesto que el enfoque adoptado por la Empresa Integradora es el potenciamiento de productos estrellas tanto a nivel nacional como internacional, es importante definir que en un principio (mientras se consiguen los permisos de exportación y se gana mercado extranjero) la mayoría de las ventas se realizarán a nivel nacional y regional, buscando posteriormente incrementar la participación de las exportaciones en mercados internacionales..

- ✓ Conviene vender artesanías dentro del país debido a la promoción del turismo que en la actualidad se esta realizando por parte del gobierno, así como por la demanda que en la actualidad ya poseen las artesanías nacionales
- ✓ La mayoría de los talleres artesanales que exportan lo hacen a los Estados Unidos
- ✓ La renta percibida por los habitantes de Estados Unidos y Canadá, les permite comprar productos decorativos a un buen precio
- ✓ Canadá se encuentra próximo a los Estados Unidos, por lo que es más conveniente elegirlo como un segundo país al cual exportar, en lugar de un país europeo

A medida que la Empresa Integradora gane experiencia y clientes en estos mercados, se estudiarán las posibilidades de vender los productos en el mercado Europeo, además, se plantea el uso de una hoja web en Internet, lo cual de una manera indirecta crea publicidad a los demás países del mundo, lo cual contribuirá a la apertura de nuevos mercados a los que se les podrá atender en su momento.

4.9.5.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE VENTAS

Las políticas de ventas que dentro de la Empresa Integradora se realizarán han sido diseñadas considerando las Influencias Internas (sentimientos personales, puntos de vista, asociados, experiencia, etc.) y externas (opinión pública, actitud del estado, agrupaciones concurrentes, sociedad profesional, etc.), que le afecten, además deben ser sometidas a la

aprobación de los principales jefes de la Integradora y deberán ser revisadas una vez por año, Para tener un mejor parámetro para la formulación de políticas, se definen a continuación los objetivos que con estas se persiguen:

- ✓ Evitar que la Empresa Integradora se vuelva una comercializadora
- ✓ Evitar que los encargados de ventas se lucren del esfuerzo de los asociados
- ✓ Asegurar que los clientes estén satisfechos con los productos
- ✓ Aumentar el número de clientes extranjeros y nacionales
- ✓ Obtener el mayor margen de utilidad posible a los socios de la Empresa Integradora
- ✓ Consolidar los productos de la Empresa Integradora como una marca de Calidad y con amplio reconocimiento internacional

Haciendo las consideraciones antes mencionadas, las políticas de ventas de la Empresa Integradora son las detalladas en el manual de usos múltiples.

4.9.5.3 FORMAS DE PROMOCION DE LOS PRODUCTOS

La Empresa Integradora será exclusivamente la encargada de desarrollar la promoción de los productos que los talleres integrados produzcan, realizando para ello las siguientes actividades:

- ✓ Contactar con distribuidores en el extranjero y crear un catálogo promocional en el idioma del país en que se tenga al distribuidor, obteniendo así presencia en los mercados internacionales.

- ✓ Consolidar el posicionamiento de los productos de la Empresa Integradora como de alta calidad, haciendo saber que todos los productos poseen calidad uniforme y cumplen los requisitos internacionales.
- ✓ Se debe realizar constantemente una búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación que le permitan un mayor desarrollo a la Empresa Integradora y sus socios.
- ✓ En la medida de lo posible, se deberán aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.
- ✓ La Empresa Integradora deberá buscar ferias y exposiciones de artesanías y productos decorativos que se realicen tanto a nivel nacional como internacional y en los que convenga promocionar el producto.
- ✓ Desarrollar ferias propias de la empresa integradora, en la cual se promocionen los productos ofertados por la misma.
- ✓ Con el fin de obtener nuevos clientes principalmente a nivel internacional, se creará la Hoja Web de la Empresa Integradora , de la cual se puede observar un diseño preliminar en la siguiente página, esta contiene la siguiente información: En la parte superior izquierda de la hoja se encuentra un selector de idioma que inicialmente será Ingles/Español , se han seleccionado estos idiomas por los siguientes motivos:

    - ✓ Español, por ser el idioma que en nuestro país y en la mayoría de países americanos se utiliza
    - ✓ Inglés, por ser el lenguaje comercial más utilizado

Bastará simplemente que la persona que visite el sitio web de un clic con su ratón para que la hoja cambie de un idioma al otro Posterior a este selector se encuentra el nombre la empresa, en donde se hace énfasis que son artesanías hechas en El Salvador, seguidamente se tiene la misión de la Empresa Integradora en donde se establece el negocio a la que se dedica. En la sección especificada como "Productos Nuevos", se tiene un acceso directo para observar las fotografías de cada uno de los productos que allí se listan, siendo estos los más nuevos que se estén promocionando. La sección "Productos Favoritos", contiene aquellos productos que son los más vendidos y también tendrá un acceso directo para observar las fotografías de cada uno de los productos que allí se listan. En el borde inferior de la hoja se muestran los accesos directos siguientes:

ACCESO DIRECTO	ACCION
Contáctenos	Presenta una hoja con la siguiente información: ✓ Número telefónico ✓ Dirección electrónica y acceso directo al e-mail ✓ Dirección postal ✓ Fax
Lista de productos	Muestra la lista de todos los productos que la Empresa Integradora distribuye
Nuestros precios	Presenta una pantalla con la lista de todos los productos que la Empresa Integradora distribuye con sus respectivos precios
Ordene aquí	Es un formulario electrónico desde el cual se puede hacer el pedido (Su diseño es parecido al de la Orden de Pedido)

Un ejemplo de la hoja web se puede ver a continuación:

Seleccione su idioma

POCAMPI

Artesanías de El Salvador

POCAMPI es una empresa integradora de talleres artesanales que elaboran muebles y artículos decorativos en madera para ambientar casas y oficinas, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de una tecnología apropiada, proveedores confiables y la interdependencia entre los talleres integrados, sinergizando y desarrollando de manera sostenible al Sector Artesanal.

PRODUCTOS NUEVOS:

Comedor
Cuadros
Porta vasos

PRODUCTOS FAVORITOS:

Letras
Cruces
Salas de estar

[Contáctenos] [Lista de Productos][Nuestros Precios] [Ordene Aquí]

Dentro de las políticas de mercadeo se toma en cuenta lo referente a las dos formas de promoción de los productos que la Empresa Integradora comercializará, siendo estas la "venta personal" y "la publicidad", estas son las dos formas mejor conocidas de promoción, además de ser las más importantes en cuanto a costo e impacto en el mercado. La venta personal casi siempre es una parte importante de los programas promocionales, y por lo general se apoya en la publicidad. Otras formas de promoción, tales como la exhibición en el punto de compra, también ofrecen una contribución

importante al buen éxito de los programas promocionales, por lo que también se tomará en cuenta.

VENTA PERSONAL

La función principal por medio de la cual la Empresa Integradora aplicará la Venta Personal, será colocando productos específicos en contacto con ciertos clientes por medio de sus vendedores, los que se le comunicarán al cliente las características del producto así como los beneficios que estos presentan (calidad, uniformidad, costo, exclusividad, etc.), todo con el fin de lograr convencer al cliente de que el producto es lo que el necesita y por lo tanto lo adquiera.

Esta forma de promoción se desarrollará inicialmente solo a nivel nacional y para aquellos establecimientos que resulten claves para la penetración de los productos de la Empresa Integradora , como lo son los principales distribuidores de artesanías a nivel nacional y almacenes de prestigio.

A medida que la Empresa Integradora se desarrolle, se comenzará poco a poco a realizar la venta personal en países de la región centroamericana y finalmente en países fuera de Centro América, siempre y cuando estos contactos personales con los compradores resulten rentables para la Empresa Integradora y por lo tanto para sus socios, es decir, no contendrá hacer un viaje a un país lejano si no se tiene ya algún contacto con el cliente,

el cual ya se muestre interesado en los productos y dispuesto a comprar una buena cantidad del mismo.

PUBLICIDAD

La publicidad es una forma impersonal de promoción, y consiste en transmitir un mensaje uniforme a un gran número de personas. Para este fin la Empresa Integradora deberá elegir entre varios medios publicitarios como lo son:

- ✓ Medios puramente visuales : periódicos y revistas
- ✓ Medios puramente auditivos: como la radio y
- ✓ Medios audiovisuales: la televisión

Es necesario considerar además que al contrario de lo que ocurre en el caso de la venta personal, la publicidad lleva el mensaje de la Empresa Integradora a las masas de compradores en potencia, he aquí lo importante de identificar que medio será el más adecuado para promocionar los productos.

En los casos de la venta nacional y la promoción de los productos hacia los turistas que visiten El Salvador, será conveniente optar por la "Publicidad Cooperativa Vertical", en la cual la Empresa Integradora comparta los costos publicitarios con los de los "intermediarios" que esta tenga, este tipo de publicidad ayuda a estimular a los intermediarios a fomentar más el producto, así como también disminuirán los costos publicitarios en los que la

Empresa Integradora incurra. En el caso de la publicidad que se tenga en el extranjero, independiente del medio que se utilice, será la Empresa Integradora la cual se encargará de cubrir los costos, quedando posteriormente como decisión del distribuidor extranjero el si le dará o no promoción a los productos.

ORGANIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Existen dos decisiones claves que se relacionan con la organización de la publicidad:

- ✓ Si la publicidad se desarrollará dentro de la Empresa Integradora
- ✓ Si la Empresa Integradora se valdrá de una agencia de anuncios

Si la Empresa Integradora decide tener ayuda profesional de fuera, tendrá la ventaja de trasladar la planeación y elaboración de la publicidad a la agencia publicitaria, sin embargo esto es bastante costoso, por otra parte, si la Empresa Integradora es quien desarrollará los anuncios, se debe decidir quién se encargará de ello. Debido a las características de ambas alternativas (que una consume costos y la otra consume de tiempo que los ejecutivos le dedicarán a la elaboración de la publicidad y tendrán menos experiencia en este campo) y por la magnitud de las ganancias que en un inicio tendrá la Empresa Integradora que se optará por lo siguiente:

Inicialmente serán los ejecutivos de la Empresa Integradora los que elaboren la publicidad y posteriormente a medida que la Empresa Integradora

crezca se deberá evaluar si conviene o no contratar a una agencia publicitaria.

SELECCIÓN DE LOS MEDIOS

Se debe tener cuidado en no gastar los escasos recursos con que la Empresa Integradora y los talleres artesanales cuentan, comprando espacio y tiempo innecesario en los diferentes medios publicitarios (periódicos, revistas, televisión, radio, carteles), por lo que es importante hacer una correcta selección de los medios en los que la Empresa Integradora promocionará sus productos y de qué forma.

Los factores decisivos para la selección de los medios son:

- ✓ La naturaleza del mercado que se busca y del producto
- ✓ Las características distintivas de los distintos medios
- ✓ El presupuesto que se destine a publicidad

Partiendo de esto, se concluye que dentro de los medios que la Empresa Integradora utilizará para la promoción de sus productos a sus posibles compradores (que son principalmente mayoristas distribuidores), se tendrán:

Carteles en los hoteles.

En las principales temporadas turísticas, se deberá tratar de promocionar, al menos con carteles en los principales hoteles del país, las artesanías que la Empresa Integradora comercializa, pudiendo así contactar

a posibles compradores extranjeros. En los casos que sea posible se procurará además hacer una mini - feria dentro de los hoteles para así se puedan también apreciar físicamente las artesanías. Esta publicidad se podrá desarrollar entre mediano y largo plazo.

Anuncios en Internet

Ya anteriormente se detallo bastante al respecto de esta forma de publicidad, la cual tiene un costo bastante barato (en comparación con los demás medios de publicidad) y puede llegar a todo el mundo y principalmente a aquellos que realmente estén interesados en la compra de artesanías.

No conviene hacer anuncios a nivel de televisión o radio por el tipo de cliente al que esta dirigido el producto de la Empresa Integradora, pues esta venderá principalmente a mayoristas distribuidores, sin embargo como antes se mencionó, se puede desarrollar una "Publicidad Cooperativa Vertical", en la cual se anuncien los artículos de POCAMPI y los locales nacionales en los que los pueden adquirir, estos anuncios pueden ser publicados en periódicos y revistas de circulación nacional, así como en revistas como ABOARD, las que esta dirigida específicamente a las personas que ingresan al país por medio de Aerolíneas. Para hacer una selección un poco más efectiva de la revista o periódico específico en que se pondrá el anuncio, se puede utilizar una fórmula de costo relativo, esta técnica consiste en convertir las cifras de circulación y de tarifas a una base común. Por ejemplo, las revistas se comparan según el costo de llegar a 1,000 lectores con una cantidad dada de espacio de

anuncio; así, el costo de usar una página entera de espacio de revista se calcula como sigue:

Costo por 1,000 = (Tarifa por página * 100) / Circulación de la revista

Sin embargo esta es una comparación sólo desde el punto de vista económico, se deberán considerar otros factores como la aceptación de la revista y el público al que va dirigido, para así tomar una mejor decisión.

MARCA Y LEMA PUBLICITARIO

La marca bajo la que se distribuirán inicialmente los productos de la Empresa Integradora será "POCAMPI", la cual es una palabra que particularmente no significa nada, por lo que no afecta las preferencias de los consumidores y tiene un sonido agradable, a causa de la terminación misma de la palabra, este nombre se deriva además del nombre mismo de la Empresa Integradora.

El lema bajo el cual se promocionarán los productos "POCAMPI", será:

"POCAMPI... cuando lo tradicional es bello y exclusivo".

En este slogan publicitario, se destacan las siguientes cualidades:

La marca del producto (POCAMPI)

El hecho que el producto es una artesanía y representa las tradiciones y orgullo propio de El Salvador (Lo tradicional)

La palabra "Bello", le da realce a la calidad y finos acabados de los productos artesanales promocionados por POCAMPI y finalmente "Exclusivo" va dirigido al ego de las personas que desean poseer algo único y que como muy pocas cosas en nuestros días, son hechas casi en su totalidad a mano, lo que le da ese toque exclusivo que muchos compradores buscan.

Esta marca y Slogan publicitarios deberán estar impresos en cada artesanía que se elabore por medio de un "Sello" el cual además deberá contener la siguiente información:

El país: "El Salvador"

Y el número telefónico de la Empresa Integradora .

4.9.5.4 INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Para lograr que los productos que la Empresa Integradora estén siempre a la vanguardia en sus diseños, se deberá:

- ✓ Fomentar la competencia entre los socios, los cuales buscarán desarrollar los mejores modelos de artesanías y de la mejor calidad, para así realizar una selección de diseños de vanguardia
- ✓ Se debe facilitar a los talleres integrados el acceso a servicios especializados de diseño y desarrollar seminarios donde se capacite a los artesanos sobre el diseño.

- ✓ Se debería incluir en la investigación y desarrollo de nuevos diseños a estudiantes y/o profesionales en diseño artesanal.
- ✓ Impulsar el desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.
- ✓ Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
- ✓ Buscar a largo plazo, que los diseños de todas las formas de artesanías, así como sus diseños sean patentados.

4.9.5.5 CANALES DE COMERCIALIZACION.

Si vemos la relación entre la empresa integradora y los talleres artesanales, ésta se convierte en su canal de comercialización, ya que sus funciones para la venta de los productos se centran en el acopio de los productos terminados para ser vendidos a consumidores finales (en ferias, hoteles, etc.) o principalmente a comercializadores nacionales o extranjeros.

El esquema básico del funcionamiento de los canales de distribución, desde los talleres hasta el consumidor final es el mostrado en la figura N°15.

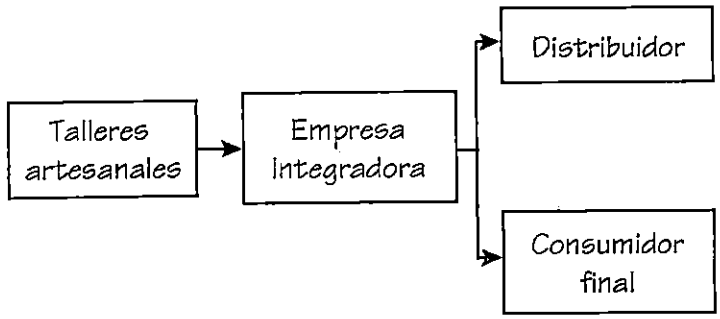


Figura 15. Definición de los canales de comercialización de la empresa integradora

4.9.5.6 VENTA DE LOS PRODUCTOS ARTESANALES.

Se ha mencionado con anterioridad, que el proceso de venta de las artesanías promocionadas por la integradora será realizado por ella misma. La explicación de dicho procedimiento se puede revisar en el manual de usos múltiples.

Por otro lado, para la venta de los productos a nivel nacional puede utilizarse el modelo de factura que se muestra en anexo 6 . La factura sirve también como fuente de información para llenar la transferencia de orden de fabricación que se envía para el departamento de operaciones con el objeto de que éste envíe a los talleres artesanales la orden de producción.

4.9.6 Organización

Todos los aspectos relacionados con la administración de los recursos de la empresa integradora y su respectiva interacción con los talleres integrados, se ven definidos en el manual de usos múltiples desarrollado en las siguientes páginas. Se ha decidido utilizar este tipo de manual

especialmente por las características del tamaño de la organización de la empresa integradora, con la cual se ha buscado optimar el uso del recurso humano disponible, de tal manera que la carga económica para el mantenimiento de la misma sea relativamente baja para los talleres artesanales.

Con el manual de usos múltiples se está resumiendo toda la información que de manera independiente pueden dar los manuales de organización, funciones, puestos, políticas y procedimientos.

4.9.6.1 MANUAL DE USOS MÚLTIPLES

INTRODUCCION.

En POCAMPI S.A. de C.V. es importante realizar un trabajo organizado y planificado que haga que su desarrollo conjunto con los talleres artesanales integrados sea de un nivel que permita lograr una posición estratégica en el mercado. Como una medida para obtener un buen desarrollo de la empresa integradora se desarrolla en siguiente manual de usos múltiples, en el cual se establece esquemáticamente la organización con la que se cuenta, las funciones de cada puesto y los procedimientos llevados por la empresa para el desarrollo de su actividad.

Es importante que dicho manual lo conozcan tanto los miembros de la empresa integradora como los representantes de los talleres artesanales como una forma de unificar esfuerzos y mejorar la comunicación entre éstos.

OBJETIVOS DEL MANUAL.

Objetivo General

Proporcionar una base escrita que guíe el desarrollo de la empresa.

Objetivos Específicos.

1. Uniformizar los procedimientos seguidos al interior de la empresa para mejorar la efectividad de su funcionamiento.
2. Que cada puesto de la empresa conozca sus funciones para que las asuman y las desenvuelvan evitando así la evasión de responsabilidades.
3. Agilizar los procesos de decisión.
4. Evitar conflictos laborales.
5. Incentivar la moral de cada miembro de la empresa a través de un trabajo planeado manifestado por dicho manual.
6. Evitar la constante improvisación que pueda llevar a resultados no deseables.

USO DEL MANUAL.

Toda persona que desee hacer uso del manual de usos múltiples, debe guiarse por el índice para poder identificar lo que desea consultar. Si desea observar sus funciones, debe buscar en dicho apartado su cargo, en donde la exposición de dichos puestos se ha ordenado en forma descendente según el organigrama.

Los procedimientos han sido codificados, y para facilitar su uso se ha colocado una lista de estos al principio de su desarrollo. Para cada procedimiento se presenta la descripción narrada y el diagrama de flujo correspondiente. También para que el lector identifique con facilidad cada figura del diagrama de flujo, se expone el significado de estas.

El formato de los procedimientos tiene una casilla en donde se detallan los puestos involucrados en cada uno de estos, con lo cual el lector podrá identificar fácilmente si dicho procedimiento involucra su puesto o de lo contrario buscar uno que si lo haga.

MISION DE POCAMPI S.A. de C.V.

POCAMPI es una empresa integradora de talleres artesanales que elaboran muebles y artículos decorativos en madera para ambientar casas y oficinas, caracterizados por su alta calidad artística y fabril, basada en el uso de una tecnología apropiada, proveedores confiables y la interdependencia entre los talleres integrados, sinergizando y desarrollando de manera sostenible al Sector Artesanal.

POLITICAS

Genéricas.

- ✓ Se buscará ampliar la cobertura de los mercados a nivel nacional e internacional produciendo y promocionando artículos "diferenciados"
- ✓ Para la creación de nuevos diseños orientados a su masificación, se podrá hacer por medio de la competencia de los diseños de los distintos talleres artesanales, donde se elegirán los mejores y además se les deberá premiar con una comisión adicional.
- ✓ Las materias primas requeridos para las empresas integradas se seleccionarán por conveniencia de costos, calidad y tiempo de entrega.
- ✓ La Empresa Integradora se encargará de buscar nuevas alternativas de Materias Primas y materiales utilizados para la elaboración de los productos, donde no solo sean de excelente calidad y buen precio, sino además se adapten a las exigencias de los compradores de los productos terminados.
- ✓ La compra de activos fijos para mejorar el funcionamiento de los talleres artesanales se gestionará preferiblemente por medio de la empresa integradora.
- ✓ La Empresa Integradora se debe encargar de auditar cuando menos cada tres meses los procesos productivos de los talleres artesanales y estos últimos procurarán hacer las modificaciones que la Integradora les proponga para la mejora de sus procesos.
- ✓ La Empresa Integradora deberá fijar metas productivas y de crecimiento a los talleres artesanales asociados, comprometiéndose estos a cumplir con estas.

si un taller es reincidente en el no cumplimiento de estas metas se deben aplicar las sanciones estipuladas dentro del reglamento de la empresa integradora.

- ✓ Las auditorías del control de calidad de los productos terminados y materias primas deberán estar en su mayoría centralizadas en la Empresa Integradora.
- ✓ Se deberán de realizar frecuentemente (por lo menos 3 veces al año) seminarios de capacitación para los socios de la Empresa Integradora, los cuales serán impartidos acorde a las necesidades o inquietudes que los socios presenten.
- ✓ Dentro de los talleres artesanales se deberá mantener cuando menos una plaza para aprendices.
- ✓ Se deberán promocionar preferiblemente aquellos productos que presenten una alta demanda y sean difíciles de imitar.
- ✓ La empresa integradora deberá diseñar y actualizar cuando sea necesario (al menos cada seis meses) un catálogo de los productos que los talleres artesanales elaboren.
- ✓ La empresa integradora deberá publicar el catálogo en Internet, donde se deberán presentar los productos con mayor demanda así como aquellos diseños nuevos que pueden ser promocionados. Esta hoja web deberá ser revisada y actualizada frecuentemente.
- ✓ La promoción a nivel nacional de los productos artesanales se hará en base a la ubicación estratégica de comercializadores de productos artesanales.

- ✓ Las transacciones que involucren ventas con altos volúmenes de productos elaborados por los talleres artesanales, la realizará preferiblemente la Empresa Integradora, quien se encargará de obtener los mejores precios para los socios.

Selección de proveedores.

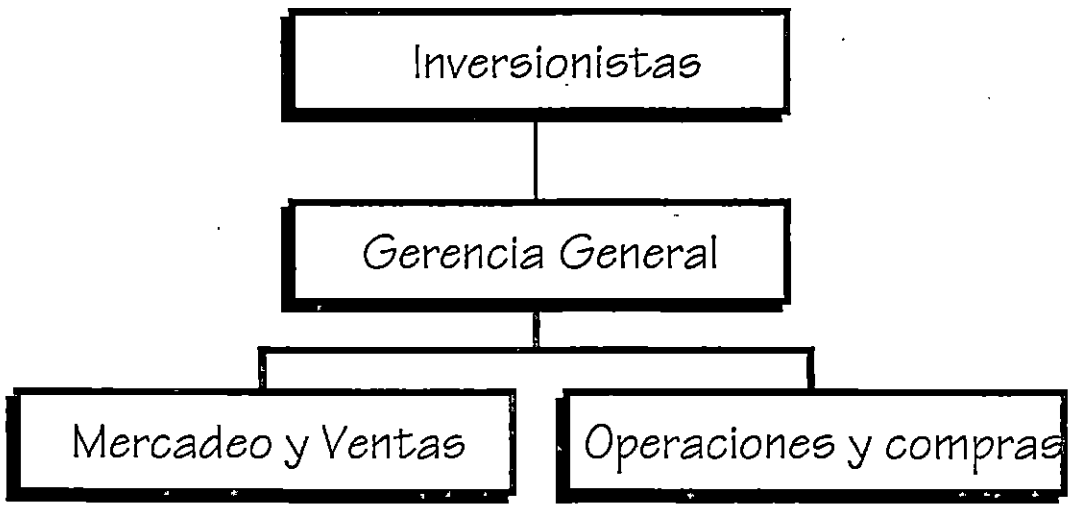
- ✓ Buscar proveedores ubicados geográficamente cerca de los talleres artesanales integrados
- ✓ Verificar que los insumos para los talleres artesanales cumplan los atributos de calidad definidos en el sistema de auditoría de la calidad de las materias primas y materiales
- ✓ Elegir proveedores que tengan precios de materias primas más ventajosos y que permitan lograr niveles de economías de escala aceptables
- ✓ Seleccionar proveedores que cumplan con el requisito de tiempo de entrega en función del tiempo disponible para la entrega de los productos artesanales a los clientes de la integradora
- ✓ Mantener a disposición proveedores sustitutos ante cualquier eventualidad que se presente en la adquisición de materias primas y materiales

Políticas de ventas.

- ✓ Los vendedores con que cuente la Empresa Integradora deberán en lo que sea posible evitar algún tipo de regalo por parte de los clientes y/o talleres artesanales integrados.

- ✓ Se deberán promocionar los productos de la Empresa Integradora por medio de catálogos en los dos principales idiomas hablados a nivel mundial en ferias nacionales e internacionales, exposiciones y por medio de una hoja electrónica en Internet
- ✓ El encargado de ventas deberá contactar posterior a la entrega del pedido al cliente para asegurarse que este ha quedado satisfecho con la transacción y en caso de no ser así tomar nota de lo que se ha fallado
- ✓ Cada 15 días se deberá contactar al cliente, para hacerle saber sobre los productos que se están ofertando, enviarle muestras de los mismos e invitarle a hacer otro pedido si cree conveniente.
- ✓ Cuando el encargado de ventas no este seguro de que un pedido pueda ser realizado en el tiempo estipulado por los talleres artesanales, este deberá negociar los plazos y en caso que realmente no se pueda cumplir con las exigencias del cliente se deberán de tratar otras condiciones para el pedido de tal manera que siempre pueda hacerse efectivo el mismo.
- ✓ Ventas deberá de realizar siempre que producción lo permita la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales

Organigrama de POCAMPI S.A de C.V.



DESCRIPCION DE PUESTOS.

Listado de puestos.

1. Inversionistas.
2. Gerente General.
3. Encargado de operaciones y compras.
4. Encargado de mercadeo y ventas.
5. Secretaria.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V..

FECHA OCTUBRE /97.

PUESTO: Miembros de Junta Directiva (Inversionistas).

Dependencia jerárquica:	Subordinados:
Ninguna	Gerente General

FUNCIONES

1. Realizar reuniones periódicas para tratar asuntos relacionado con sus talleres y asuntos de relevancia para la empresa integradora.
2. Actuar como máxima autoridad de la organización.
3. Tratar sobre el aumento o disminución de capital.
4. Analizar y aprobar los planes propuestos por la empresa integradora.
5. Analizar y aprobar la incorporación de nuevos talleres a la empresa integradora.
6. Decidir èn caso de despido de personal.
7. Analizar y decidir sobre aumento salariales.
8. Autorizar contratación de personal.
9. Apoyar el desarrollo de los planes en sus respectivos talleres una ves aprobados estos.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO:

Educación: 9 grado.

Experiencia: 2 o más años de operación del taller.

PERFIL DE CONTRATACION:

Edad: más de 30 años.

Sexo: ambos.

APTITUDES:

Deseos de desarrollo: X. Adaptación: X.

Manejo de conflictos: X. Comunicaciones: X.

Improvisación: X. Equilibrio: X.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA OCTUBRE /97.

PUESTO: GERENTE GENERAL .

Dependencia jerárquica:	Subordinados:
Junta Directiva	Encargados de mercadeo y ventas , encargado de operaciones y compras.

FUNCIONES

1. Asesorar las actividades de mercadeo, ventas, operaciones y de compra de la empresa integradora.
2. Proponer políticas y estrategias a seguir en cada uno de las áreas de la empresa.
3. Tomar decisiones sobre cambios relevantes y situaciones especiales
4. Evalúa el desempeño de sus subordinados
5. Dar asistencia técnica, financiera, de mercadeo y ventas a los talleres artesanales.
6. Desarrollar las diferentes auditorías a los talleres artesanales.
7. Informar a junta directiva de resultados financieros obtenidos y de futuros planes.
8. Monitorear el cumplimiento de los pedidos por los talleres artesanales.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO:

Educación: Ingeniero Industrial y/o Administrador de Empresa .

Experiencia: 5 o más años en puestos similares .

PERFIL DE CONTRATACION:

Edad: más de 30 años .

Sexo: ambos .

APTITUDES:

Liderazgo: X .	Adaptación: X .
Manejo de conflictos: X .	Comunicaciones: X .
Improvisación: X .	Equilibrio: X .

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA OCTUBRE /97.

PUESTO: ENCARGADO DE OPERACIONES Y COMPRAS .

Dependencia jerárquica:	Subordinados:
Gerente General	Ninguno

FUNCIONES

1. Proponer políticas y estrategias a seguir en el área de producción y compras.
2. Dar asistencia técnica, financiera, de mercadeo y ventas a los talleres artesanales.
3. Desarrollar las diferentes auditorías a los talleres artesanales.
4. Informar al gerente general de resultados obtenidos y de futuros planes.
5. Monitorear el cumplimiento de los pedidos por los talleres artesanales.
6. Realizar el control y planificación de la producción.
7. Realizar la compra de materia prima y materiales.
8. Asignar la materia prima y materiales a los talleres artesanales.
9. Establecer conjuntamente con el encargado de ventas la fecha de entrega de un pedido.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO:

Educación: Egresado de ingeniería industrial .

Experiencia: 1 año (preferiblemente) .

PERFIL DE CONTRATACION:

Edad: más de 21 años .

Sexo: ambos .

APTITUDES:

Liderazgo: X .	Adaptación: X .
Manejo de conflictos: X .	Comunicaciones: X .
Improvisación: X .	Equilibrio: X .

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA OCTUBRE /97.

PUESTO: ENCARGADO DE MERCADEO Y VENTAS.

Dependencia jerárquica:	Subordinados:
Gerente General	Ninguno

FUNCIONES

1. Proponer políticas y estrategias a seguir en el área de mercadeo y ventas de la empresa integradora.
2. Dar asistencia técnica, financiera, de mercadeo y ventas a los talleres artesanales.
3. Desarrollar las diferentes auditorías a los talleres artesanales.
4. Informar al gerente general de resultados obtenidos y de futuros planes.
5. Monitorear el cumplimiento de los pedidos por los talleres artesanales.
6. Promocionar productos.
7. Realizar ventas.
8. Recibir pedidos.
9. Establecer conjuntamente con el encargado de ventas la fecha de entrega de un pedido.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO:

Educación: Ingeniero Industrial o Administrador de empresas.

Experiencia: 2 o más años en puestos similares.

PERFIL DE CONTRATACION:

Edad: más de 25 años.

Sexo: ambos.

APTITUDES:

Liderazgo: X. Adaptación: X.

Manejo de conflictos: X. Comunicaciones: X.

Improvisación: X. Equilibrio: X.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA OCTUBRE /97.

PUESTO: Secretaria.

Dependencia jerárquica:	Subordinados:
Gerente General	Ninguno

FUNCIONES

1. Atender con prontitud, esmero y eficiencia las actividades del trabajo que le encomiende el gerente general.
2. Tratar con la confidencia del caso los asuntos que conciernen a la institución y divulgar únicamente aquello para lo cual ha sido autorizada por el gerente general.
3. Cultivar la armonía y el orden. Desarrollar un alto espíritu de trabajo y colaboración en beneficio de la empresa.
4. Atender en forma oportuna y cortés a las personas que visitan el local de la empresa.
5. Llevar la contabilidad de la empresa.
6. Determinar los costos de producción de las órdenes de fabricación.
7. Despachar y archivar correspondencia en general.
8. Atender el teléfono y la correspondencia de la empresa.
9. Velar por el orden y limpieza del lugar de trabajo, en especial por el buen estado del equipo de oficina que utiliza .

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO:

Educación: Bachiller en comercio y administración (opción contaduría).

Experiencia: 1 o más años en puestos similares.

PERFIL DE CONTRATACION:

Edad: más de 21 años.

Sexo: femenino.

APTITUDES:

Amable: X. Adaptación: X.

Manejo de conflictos: X. Comunicaciones: X.

Buena presentación: X. Equilibrio: X.

PROCEDIMIENTOS

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
PUESTOS INVOLUCRADOS: Gerencia General, Técnico de empresa integradora, Junta Directiva y Taller solicitante	HOJA . 1 DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO EVALUACION DE UN NUEVO SOCIO	CODIGO P001
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Evaluar la nueva incorporación de un miembro a la integradora	FECHA DE ELABORACION: 28/09/97 FECHA DE REVISION: 28/09/98

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
01	Entregar al aspirante la plantilla de evaluación para que éste la llene los datos solicitados en la misma
03	El dueño del taller artesanal llena la plantilla con los datos requeridos para su integración y regresa el documento a la empresa integradora
05	Un técnico de la empresa integradora visita el taller para entrevistar al propietario e informarle de una manera general cuál será el proceso que tendrá que seguir para ser aceptado dentro de la Empresa Integradora, se deberá además hacerle una evaluación detallada al taller en base a la información que ha proporcionado previamente.
07	El técnico de la integradora evalúa la información recolectada y decide si el taller puede ser aceptado en la asociación. Prepara un informe para que la decisión final la tome la Junta Directiva.
09	Posterior a la evaluación detallada, la Junta Directiva deberá decidir si es posible o no la integración del taller solicitante, comunicándoles a los demás miembros los resultados y decidiendo por medio de votación si conviene o no aceptar al posible nuevo socio. Si los socios no aprueban la solicitud del taller aspirante se le deberá comunicar a este a más tardar un día después de la decisión el porqué de la negación a su petición.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	HOJA
EVALUACION DE UN NUEVO SOCIO	2 DE 2

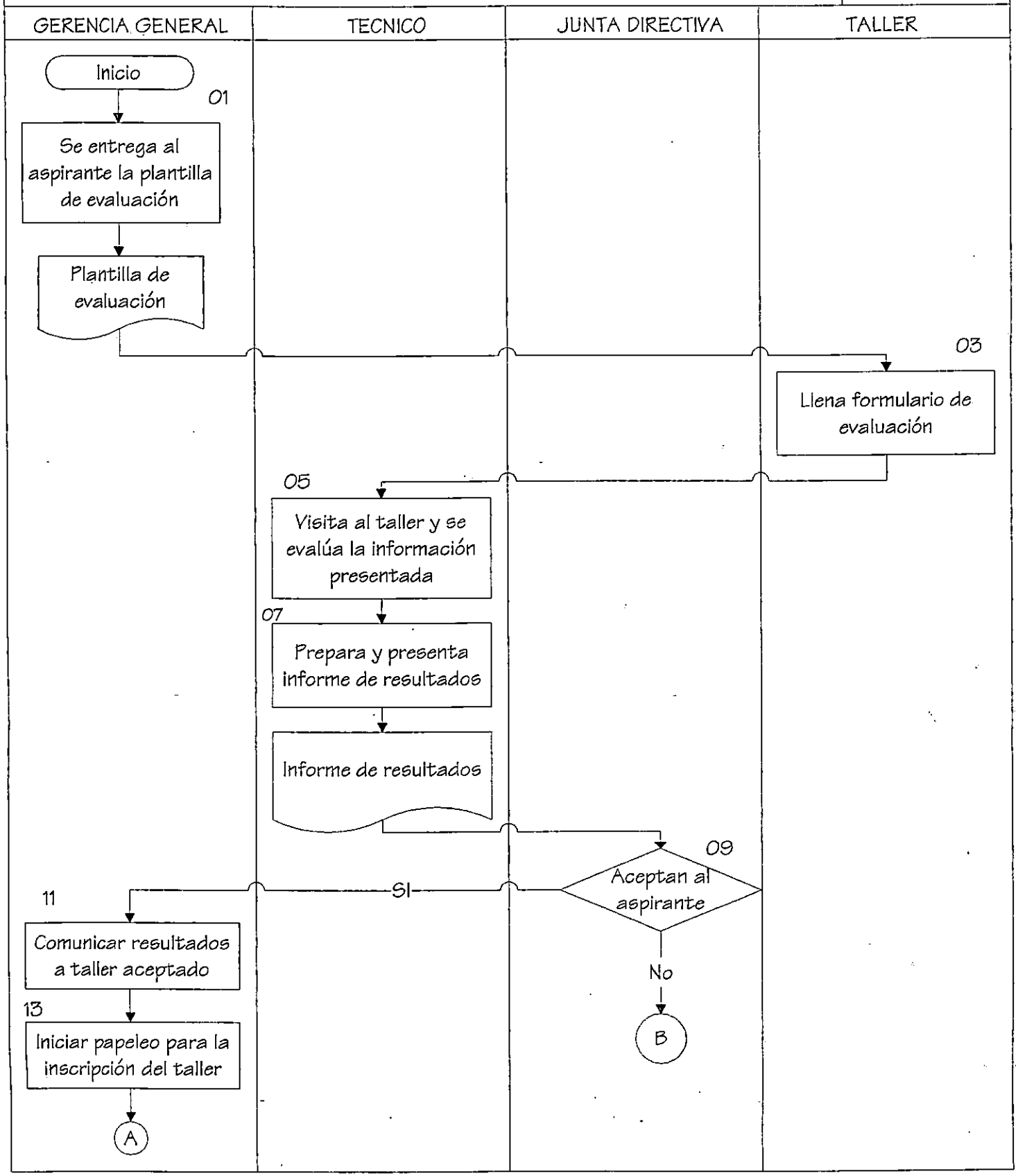
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
11	Si el taller es aceptado se deberá comunicar al nuevo socio que se debe presentar a las oficinas de la Empresa Integradora.
13	Se inicia el papeleo de inscripción dentro de la Integradora.
15	Elaborar el contrato de asociación con los talleres integrados y con la empresa integradora.
17	El nuevo taller integrado aprueba y firma el contrato de integración.
19	El representante del nuevo taller integrado es presentado a los demás miembros de los talleres integrados.

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DE UN NUEVO SOCIO

CODIGO P001

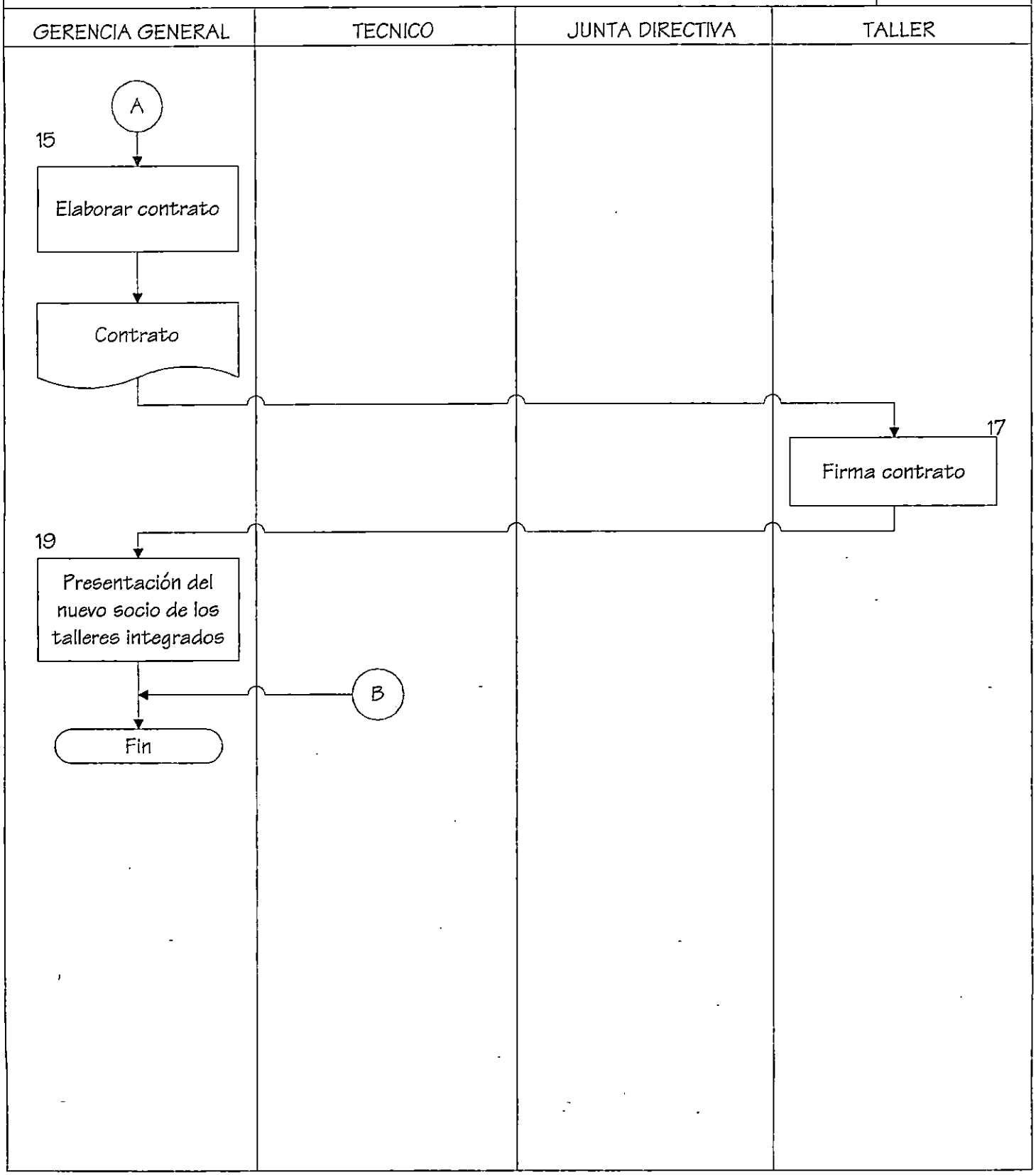


EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DE UN NUEVO SOCIO

CODIGO P001



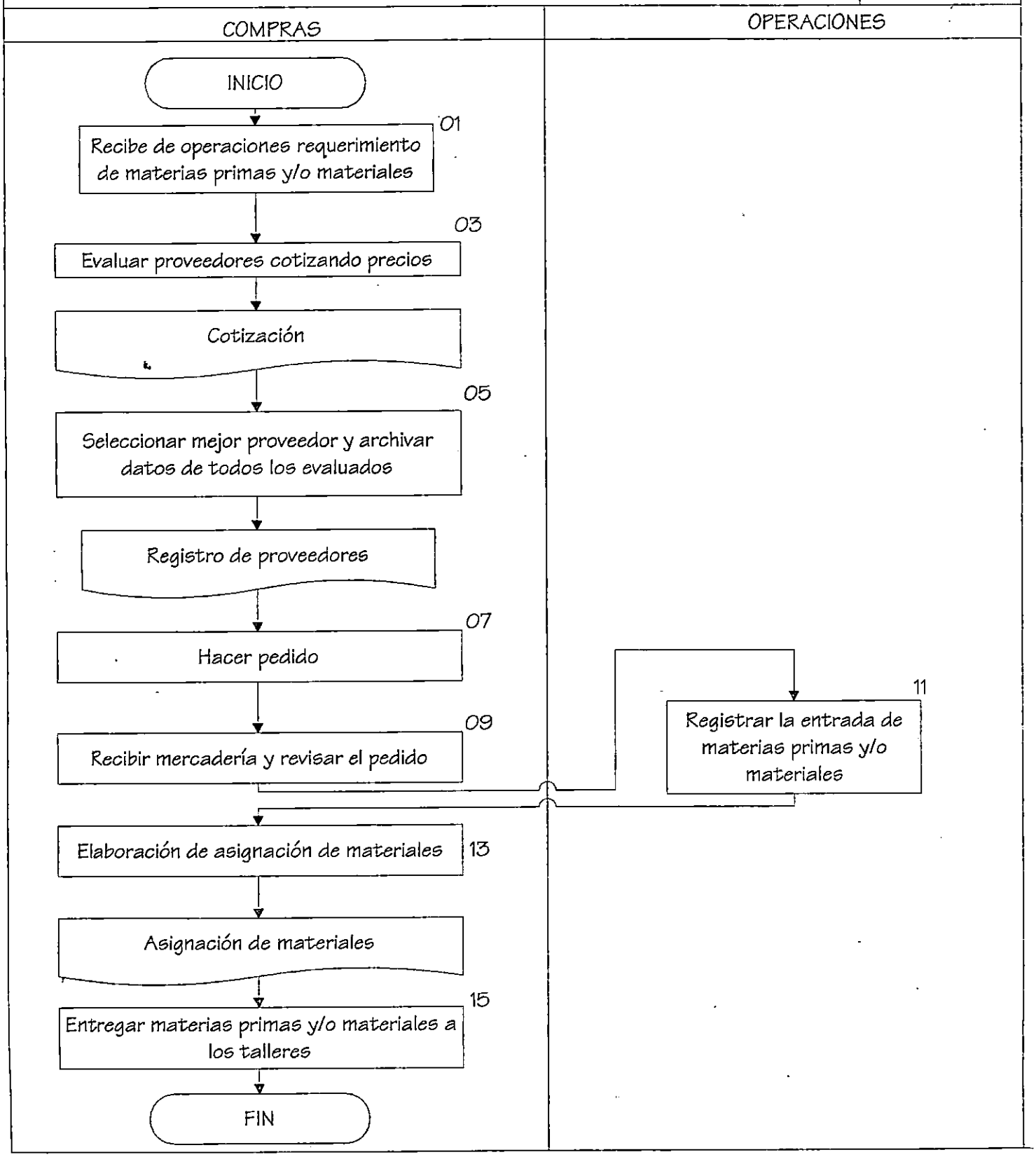
EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
PUESTOS INVOLUCRADOS: Compras y operaciones	HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	CODIGO P002
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Adquirir materias primas y/o materiales para elaborar las artesanías	FECHA DE ELABORACION: 28/09/97 FECHA DE REVISION: 28/09/98

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
01	Compras recibe de operaciones o de los talleres, los requerimientos de materias primas y/o materiales para la elaboración de productos.
03	Evaluar a los posibles proveedores de materiales, cotizando precios de los mismos
05	Evaluar las cotizaciones recibidas, seleccionando al mejor proveedor y archivar los datos de los demás proveedores para futuros requerimientos
07	Hacer el pedido al proveedor
09	Compras llena la asignación de materias primas y materiales para los diferentes talleres involucrados en las órdenes de fabricación, mientras proveedores se lo entregan a los talleres

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES	CODIGO P002



EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
PUESTOS INVOLUCRADOS: Clientes y Mercadeo-ventas	HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO VENTAS NACIONALES	CODIGO P003
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Hacer efectivo los pedidos de los clientes nacionales	FECHA DE ELABORACION: 28/09/97 FECHA DE REVISION: 28/09/98

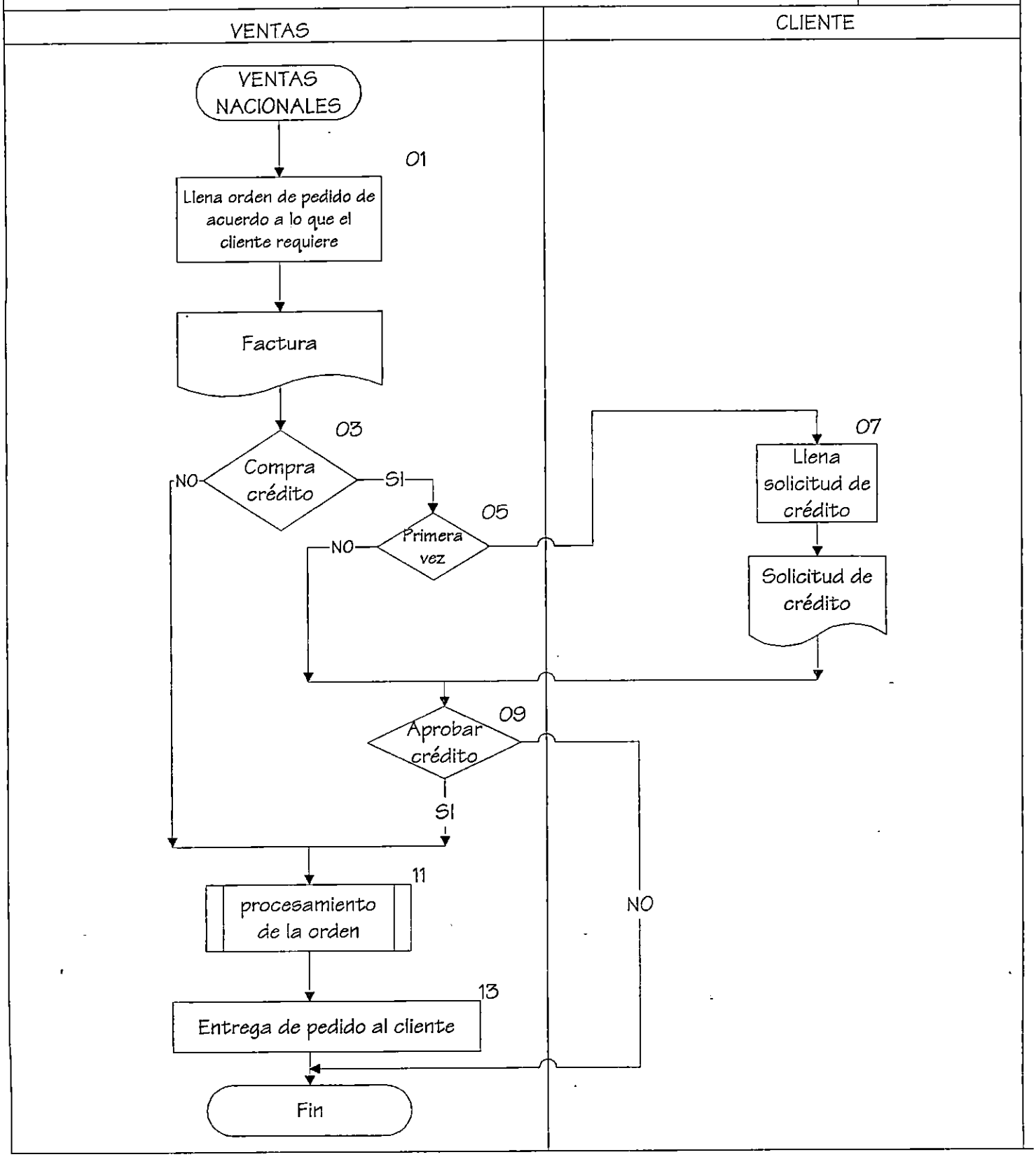
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
01	Llenar la orden de pedido (factura) de acuerdo a los requerimientos de los clientes (vía fax, teléfono, personalmente u otro medio)
03	Preguntarle al cliente si quiere hacer la compra al contado o crédito. Si el cliente quiere hacer la compra al crédito, ir a paso 05, si es el contado, ir al paso 11.
05	Ventas verifica si la compra al crédito es por primera vez, si esto es cierto ir a paso 07, sino ir a paso 09.
07	El cliente llena la solicitud de crédito para su aprobación.
09	Mercadeo y Ventas decide si el cliente es sujeto a crédito. Si lo es, ir a paso 11, si al cliente no se le puede dar crédito finaliza el procedimiento.
11	Ir al procedimiento "procesamiento de la orden"
13	Ventas entrega los productos al cliente

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS NACIONALES

CODIGO P003



EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
PUESTOS INVOLUCRADOS: Clientes y Mercadeo-ventas	HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO VENTAS INTERNACIONALES	CODIGO P004
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Hacer efectivo los pedidos de los clientes internacionales	FECHA DE ELABORACION: 28/09/97 FECHA DE REVISION: 28/09/98

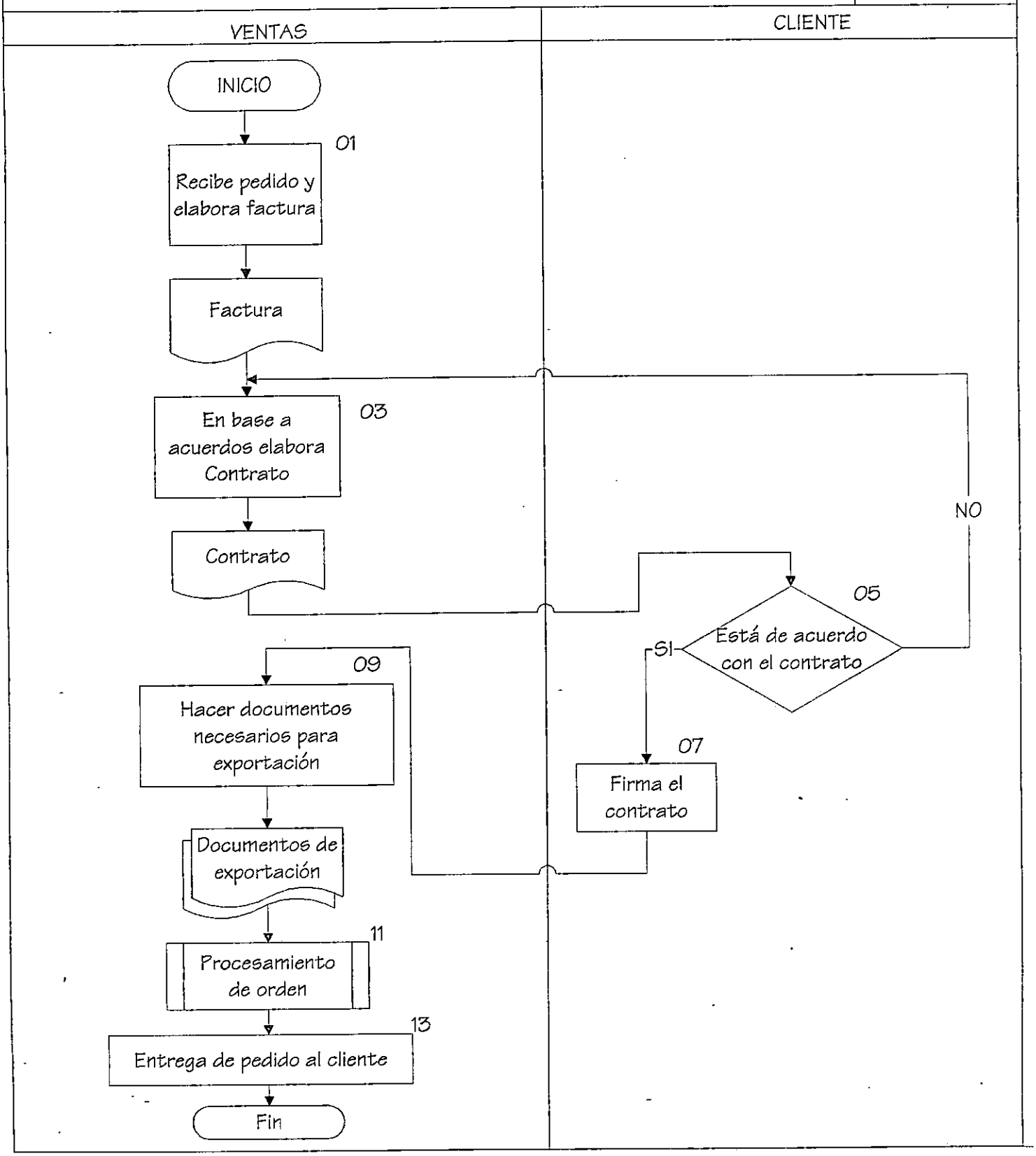
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
01	Cliente solicita el pedido, vía fax, carta, telegrama, en forma personal, por medio de una visita, correo electrónico u otro medio. Ventas elabora la factura respectiva.
03	Se establece la forma de pago, tipo de envío, plazos y otros acuerdos necesarios para elaborar el contrato del negocio realizado. Realizar el contrato de venta
05	El cliente evalúa los términos del contrato. Si está de acuerdo, ir al paso 07; si no lo está, se vuelve a negociar en el paso 03
07	El cliente firma el contrato de venta.
09	Mercadeo y ventas Elabora la documentación de exportación. Los que se deberán elaborar y tramitarse en el siguiente orden: Documentos comerciales, licencias de exportación, documentos administrativos, facturas, documentos de transporte y seguros.
11	Con la información completa, ventas remite el pedido al procedimiento "procesamiento de la orden"
13	Ventas entrega los productos al cliente

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS INTERNACIONALES

CODIGO P004



EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
PUESTOS INVOLUCRADOS: Operaciones, compras, talleres integrados y Mercadeo-ventas	HOJA 1 DE 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO PROCESAMIENTO DE LA ORDEN DE FABRICACION	CODIGO P005
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Elaborar la orden de fabricación de un cliente determinado	FECHA DE ELABORACION: 28/09/97 FECHA DE REVISION: 28/09/98

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
01	Ventas elabora transferencia de orden auxiliándose de la facturación del cliente
03	Operaciones establece requerimientos de materias primas y materiales para ser enviados a compras
05	Operaciones elabora la hoja de control de operaciones de los productos a elaborar por los talleres artesanales
07	Operaciones completa la orden de producción y la programación de las actividades para la orden de fabricación. La hoja de control de operaciones y la orden de producción son enviados a los talleres para que elaboren dicha orden
09	Compras ejecuta el procedimiento de "compras", enviando las materias primas y los materiales a los talleres integrados
11	Los talleres integrados elaboran la orden de fabricación y cuando ésta es terminada, se envía a la integradora
13	Operaciones registra la recepción de los productos terminados para ser entregado a ventas para su distribución

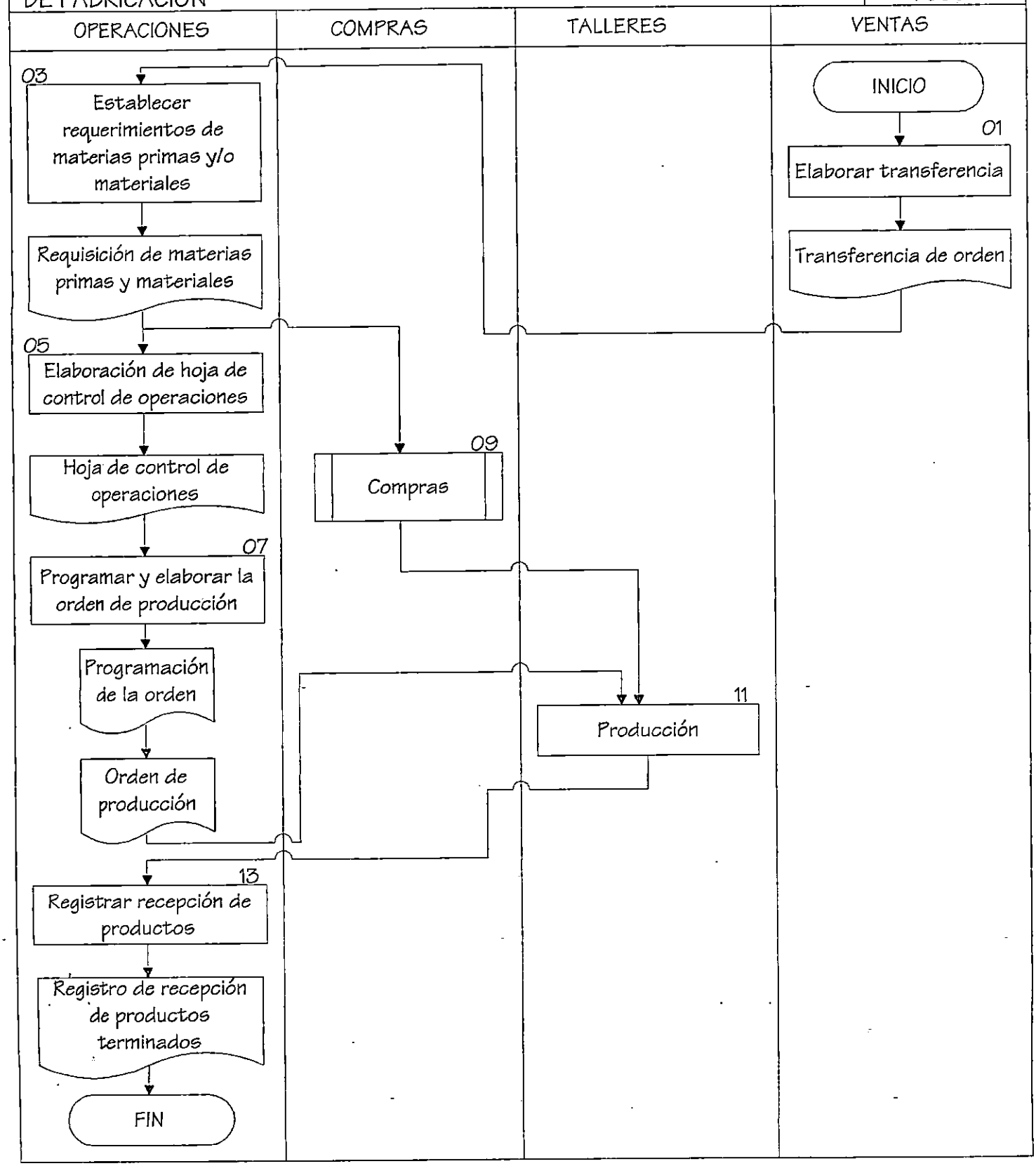
EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. DE C.V.

DIAGRAMA DE FLUJO

Hoja 1 de 1

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROCESAMIENTO DE LA ORDEN DE FABRICACION

CODIGO P005



4.9.7. Marco legal de funcionamiento de la Empresa Integradora

Se definió anteriormente el marco regulatorio propuesto para regir el funcionamiento general de las empresas integradoras. Se sabe también que la integración de empresas se lleva a cabo mediante la asociación entre dos sociedades: la empresa integradora y los talleres integrados, por lo que la definición de sus atribuciones resulta clave para obtener una operación eficaz.

Por un lado, un grupo de artesanos toma la decisión de integrarse, forman una sociedad de capital, la cual tiene como fin, mejorar la condición competitiva de los artesanos mediante la integración de sus actividades. Por otro lado, se crea una oficina (la empresa integradora) que es otra sociedad de capital, la cual se encargará de prestar los servicios técnicos a los talleres asociados que le han contratado. En forma esquemática, la organización de las dos sociedades queda como se muestra en la figura 16.

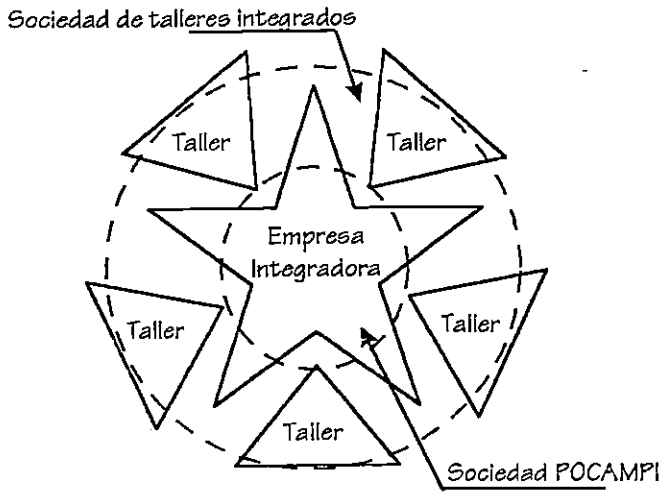


Figura 16. Relación entre la organización de la empresa integradora y los talleres artesanales.
REAS/ELQB/ORRY

Para la formación de la Sociedad de Artesanos que han decidido integrarse, además de considerar los criterios definidos en el marco regulatorio de las empresas integradoras, deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Definir el período de tiempo durante el cual tendrá vigencia la asociación.
- ✓ Determinar las políticas para los aportes de capital y la repartición de dividendos
- ✓ Nombrar los representantes de los talleres asociados, así como los miembros de la junta directiva de accionistas
- ✓ Establecer las restricciones para poderse retirar de la asociación con el objeto de darle solidez a la integración, así como los procedimientos necesarios para la liquidación de las inversiones realizadas

Habiendo definido también en toda la ingeniería del proyecto el funcionamiento específico de la integradora y los talleres en cada una de las áreas claves de la cadena del valor, se puede reflejar toda esa información en un documento legal: el contrato de servicios especializados, el cual tiene como objetivo principal legalizar los deberes y derechos vigentes durante la asociación entre la empresa integradora y los talleres artesanales. Su esquema básico es el siguiente:

CONTRATO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS

En la ciudad de San Salvador a las _____ horas del día _____de _____ de mil novecientos noventa y _____. Ante mí _____, Notario de este domicilio, comparecen _____ de _____ años de edad, ___(ocupación), del domicilio de _____, portador de su C.I.P. #_____ actuando en nombre y representación de la empresa integradora POCAMPI S.A. de C.V., del domicilio de _____ _____ con Número de Identificación Tributaria _____, Personería que doy fe de ser legítima y suficiente, por haber tenido a la vista la escritura Pública de Constitución de la Sociedad, otorgado en esta ciudad a las _____ horas del día _____ de _____ de mil novecientos _____, inscrita en el Registro de Sociedades del Registro de Comercio al #_____ del libro _____, en la que consta que su domicilio y denominación son los expresados, que su plazo es indefinido y que la representación judicial y extrajudicial le corresponderá al Administrador Unico de la Sociedad, quien está facultado para otorgar contratos como el presente y los TALLERES ARTESANALES denominados _____, del domicilio de _____ _____, representados por la Junta Directiva, a quien en lo sucesivo se designará como Talleres integrados, quienes afirman ser una Sociedad Anónima de Capital Variable constituida conforme las leyes del país, con domicilio en _____, que precisan contratar los servicios especializados relacionados con la mejora de

la condición competitiva de los talleres integrados, y me dicen que han decidido celebrar el presente contrato que se rige por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Los talleres integrados contratan los servicios especializados de la Empresa Integradora POCAMPI para llevar a cabo los planes y proyectos relacionados con la mejora de la competitividad de los talleres integrados.

SEGUNDA: En consecuencia, la empresa integradora POCAMPI se obliga a proporcionar a los talleres integrados sus servicios especializados que enseguida se detallan:

- Seleccionar los proveedores de materias primas y materiales para los talleres integrados
- Realizar los procesos de compra de materias primas y materiales que los talleres artesanales requieran
- Mejorar los procesos de abastecimiento de materias primas y materiales de los talleres integrados
- Coordinar las actividades relacionadas con la elaboración de los productos artesanales de las órdenes de fabricación gestionadas por la empresa integradora.
- Mejorar los procesos productivos de los talleres integrados mediante el asesoramiento y auditoría de los mismos.
- Promocionar los productos elaborados por los talleres integrados
- Ejecutar los procedimientos de ventas y entrega de los productos promocionados por la empresa integradora

- Costear los productos promocionados por la empresa integradora, dando asesoría técnica a los talleres integrados para optimar de mejor forma los recursos utilizados por dichos talleres
- Presentar y evaluar los resultados financieros de las actividades desempeñadas por la empresa integradora a la Junta de accionistas de los talleres integrados
- Reintegrar a los talleres integrados, en relación a su participación en el volumen de cada orden de fabricación, los costos incurridos por la producción de los artículos, más un porcentaje de utilidad establecido de común acuerdo entre las partes. Esto será en un plazo inmediato a la cancelación del pedido servido por la integradora por parte de sus acreedores.

TERCERA: Los talleres integrados, además de cumplir con todas las obligaciones legales relacionadas con los deberes patronales, se comprometen a cumplir las siguientes disposiciones de funcionamiento:

- Permitir el acceso a los técnicos de la empresa integradora a toda la información relacionada con el funcionamiento interno de los talleres integrados, siempre y cuando dicha información sea manejada con la confidencialidad debida y utilizada exclusivamente para la mejora de los procesos de los talleres.
- Comprometerse a cumplir las recomendaciones emanadas de las evaluaciones realizadas por POCAMPI.

CUARTA: Por los servicios especializados antes mencionados, los Talleres Artesanales pagarán honorarios a POCAMPI, por la cantidad de ¢_____ mensuales, a partir de _____ y

por un lapso indefinido. Por su parte, POCAMPI, entregará a los talleres integrados los recibos de honorarios debidamente requisitados. Asimismo, POCAMPI puede vender los productos artesanales a un precio mayor del establecido con los talleres, en un máximo de un 5%, con el objeto de obtener una comisión extra sobre las ventas realizadas por la misma.

QUINTA: Convienen expresamente las partes en que si los talleres integrados encargaran a POCAMPI la realización de algún estudio o trabajo concreto no especificado en la cláusula primera y segunda, se pondrán de acuerdo para su desarrollo y para el pago de los honorarios correspondientes.

SEXTA: Acción Judicial: Para el caso de que surgiera controversia alguna derivada de la interpretación y/o aplicación del presente clausulado, las partes se someten expresamente a la jurisdicción de los tribunales, renunciando a la jurisdicción de sus propios domicilios, presentes o futuros.

En fe de lo cual firmamos en San Salvador a los _____ días del mes de _____ de _____. Así se expresaron los comparecientes a quienes expliqué los efectos legales de la presente acta notarial que consta de _____ hojas útiles y leída que les hube íntegramente todo lo escrito en un solo acto ininterrumpido, ratificaron su contenido y firmamos, DOY FE.

_____ _____

Representante talleres artesanales Representante de POCAMPI S.A de C.V

_____

Notario Sello

4.9.8 Requerimientos físicos para el funcionamiento de la Empresa Integradora

Teniendo definida la microlocalización del proyecto, es necesaria la especificación de la distribución física de la oficina de la empresa integradora. Definiendo las áreas requeridas para el funcionamiento de la integradora en base al diseño de la organización, se tiene una mayor facilidad para establecer la distribución final de la misma, teniendo solamente que adecuar la distribución propuesta a un espacio físico que cumpla los requerimientos de superficie establecidos.

4.9.8.1 DETERMINACIÓN DE ÁREAS

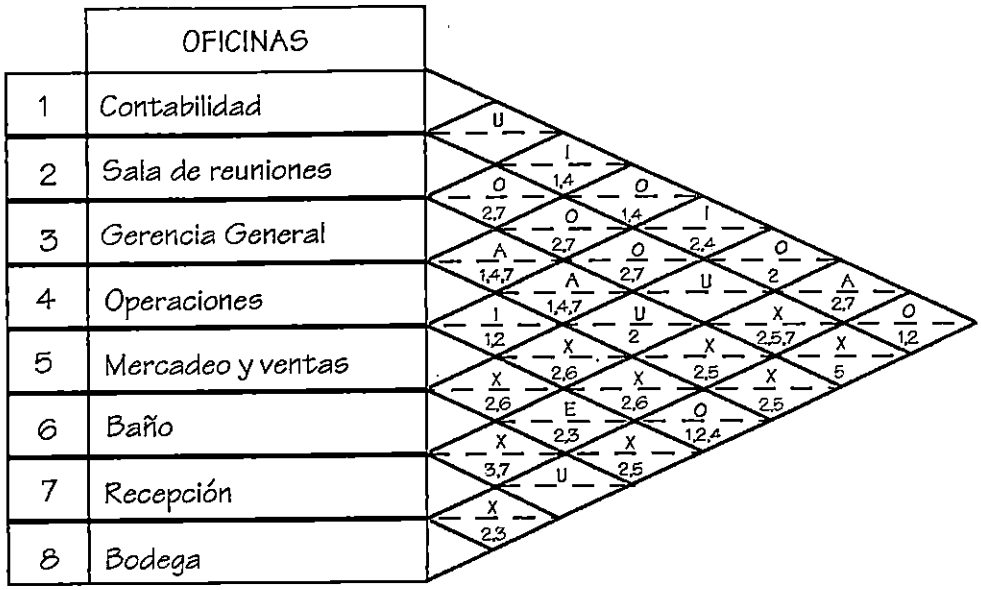
Las áreas se han determinado en base a las funciones básicas a desempeñar en la integradora. Las áreas necesarias son las siguientes:

AREAS REQUERIDAS	
Contabilidad	Mercadeo y Ventas
Sala de Reuniones	Baño
Gerencia General	Recepción
Operaciones	Bodega

4.9.8.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Siguiendo el proceso conocido para la distribución de una planta, se procede a establecer las relaciones entre las áreas requeridas para el proceso productivo y administrativo, haciendo uso de la carta de actividades relacionadas, cuyos resultados son los siguientes:

CARTA DE ACTIVIDADES RELACIONADAS



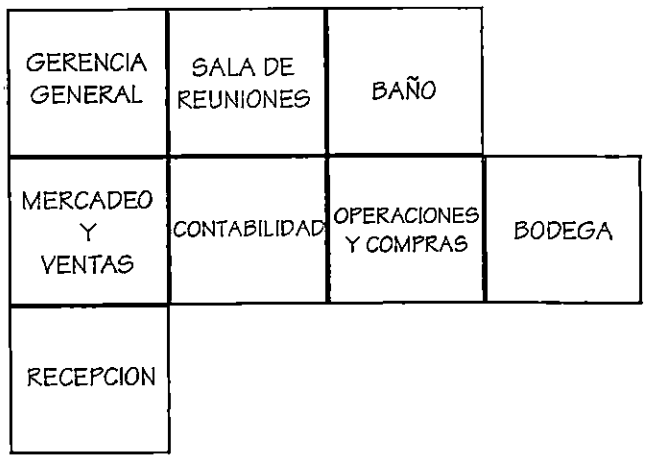
Cercanía	
A	Absolutamente importante
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Normal
U	Sin importancia
X	Indeseable

Clave	
1	Trámites en común
2	Conveniencia
3	Presentación al público
4	Secuencia de trámites
5	Privacidad en el trabajo
6	Higiene
7	Distancias recorridas

Tomando en cuenta el diagrama anterior, para la distribución y relación de las áreas resulta adecuado hacer un cuadro que resuma la relación entre las diferentes áreas trabajadas en la carta.

Nº	Actividad	A	E	I	O	U	X
1	Contabilidad	7		3,5	4,6,8	2	
2	Sala de reuniones				3,4,5	1,6	7,8
3	Gerencia General	4,5		1	2		6,7,8
4	Operaciones	3		5	1,2,8	6	7
5	Mercadeo y ventas	3	7	1,4	2		6,8
6	Baño				1	2,4,8	3,5,7
7	Recepción	1	5				2,3,4,6,8
8	Bodega				1,4	6	2,3,5,7

De esta forma se determina el diagrama de bloques para tener una idea general sobre la posible distribución de la planta, dicho diagrama queda como se muestra en el esquema siguiente:

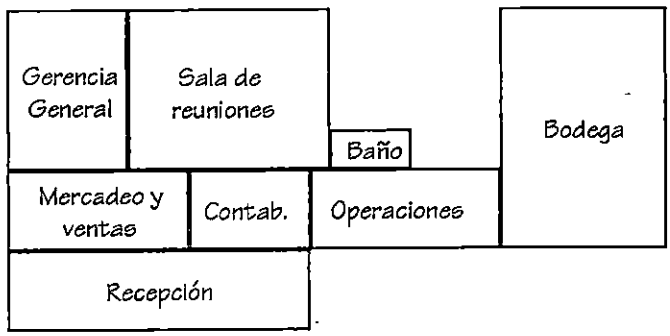


Posteriormente se ordena la información recolectada anteriormente para elaborar la hoja de trabajo con el objeto de determinar el área total de espacio requerido para la planta y de esta forma hacer la primera aproximación de la distribución. Para elaborar los cálculos se ha considerado un módulo de 2 x 2 cm (4 cm^2), con el cual se pueden calcular las diferentes áreas para el patrón utilizado en la primera aproximación. El tamaño del patrón se calcula de tal forma que dos números multiplicados (largo y ancho del patrón) entre sí, den por resultado el valor igual a "N° de módulos". La hoja de trabajo es la siguiente:

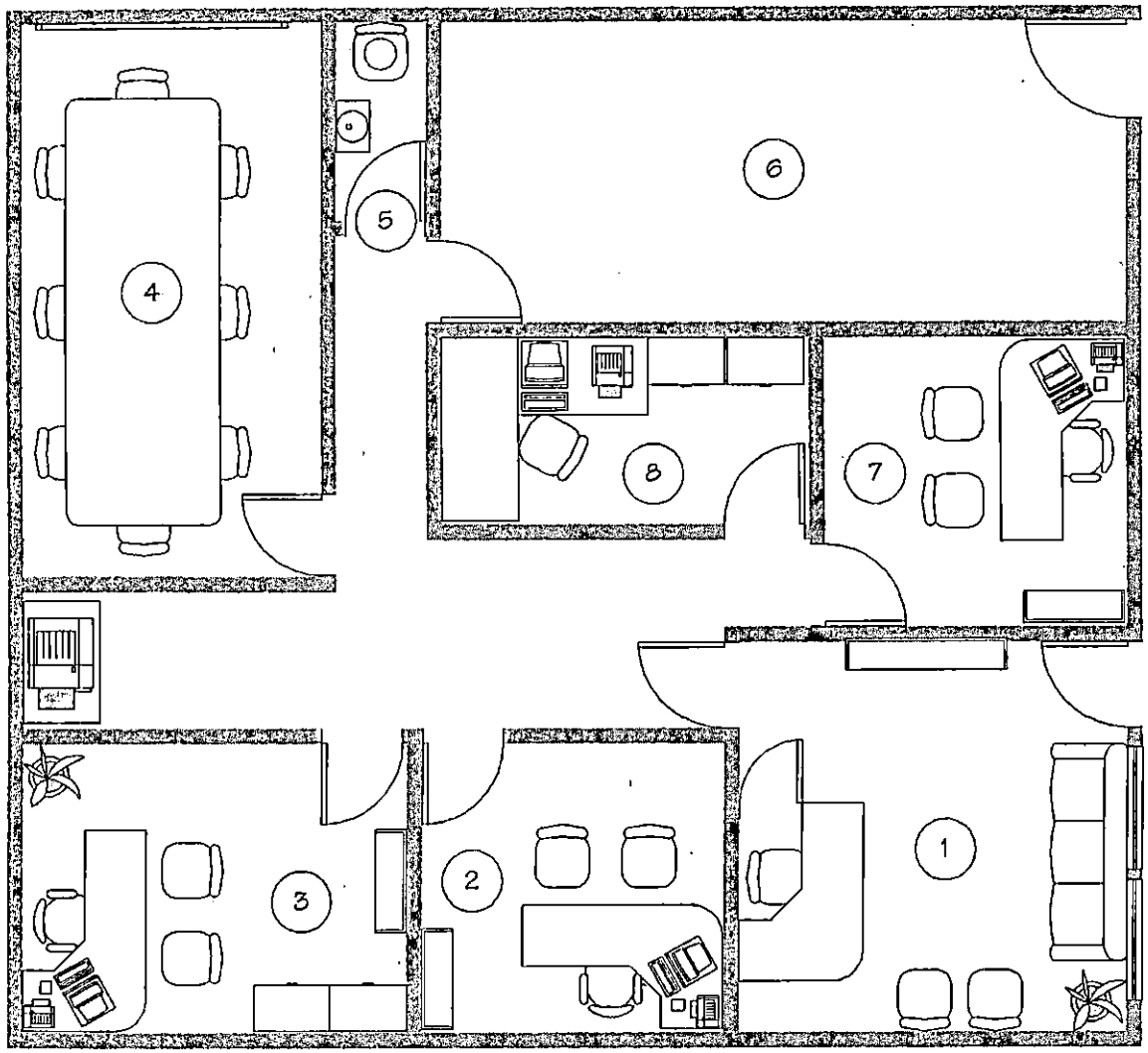
HOJA DE TRABAJO: AREA TOTAL DE ESPACIO REQUERIDO.

	Mts^2 estimados		tamaño del módulo: 2x 2=4 mts^2	
ACTIVIDAD O AREA	AREA IND.	AREA TOTAL	N° DE MODULOS (A. total)/4	TAMAÑO DE PATRON
Contabilidad	6	6	1.5	1 x 1.5
Sala de reuniones	20	20	5	2.5 x 2
Gerencia General	12	12	3	1.5 x 2
Operaciones	9	9	2.25	2.25 x 1
Mercadeo y ventas	9	9	2.25	2.25 x 2
Baño	2	2	0.5	0.5 x 1
Recepción	16	16	4	4 x 1
Bodega	24	24	6	3 x 2

Relacionando todas las técnicas anteriores, se puede determinar la primera aproximación tomando como base el diagrama de bloques realizado. La primera aproximación se muestra a continuación.



Tomando como base en el esquema anterior, la distribución definitiva de la oficina de POCAMPI queda como se ve en el plano de la siguiente página:



COD	AREA
1	Recepción
2	Mercadeo y ventas
3	Gerencia General
4	Sala de reuniones
5	Baño
6	Bodega
7	Operaciones
8	Contabilidad

Fecha	13/10/97		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Dibujó	Roberto A.		
Comprobó	Erick-Oscar		
Escala 1:75	Distribución de las oficinas de la Empresa Integradora POCAMPI S.A. de C.V.		Sustituye a: Sustituído por:

4.9.8.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPO Y MOBILIARIO

Para la operación eficiente de la empresa integradora es necesario definir los requerimientos de equipo y mobiliario, los cuales de manera general se resumen a:

- ✓ 4 Escritorios para oficina en forma de "L"
- ✓ 3 mesas
- ✓ 1 Estante
- ✓ 3 Porta libros de piso
- ✓ 4 Sillas ergonómicas para escritorio
- ✓ 1 Mesa para 12 personas
- ✓ 1 sillón de espera
- ✓ 9 Sillas
- ✓ 4 Archiveros
- ✓ 1 Conmutador
- ✓ 3 Teléfonos
- ✓ 1 Fax
- ✓ 4 Computadoras personales, y por lo menos 1 con acceso a Internet
- ✓ 1 Fotocopiadora
- ✓ 1 Máquina de escribir
- ✓ 1 Proyector de transparencias
- ✓ 1 Pizarra acrílica

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

5. ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

5.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

GENERAL

Determinar la factibilidad económica de la implantación del modelo de empresa integradora para el sector artesanal.

ESPECIFICOS

- ✓ Determinar las necesidades de financiamiento para inversiones fijas y para capital de trabajo.
- ✓ Establecer el costo de prestación del servicio de la empresa integradora a los talleres artesanales.
- ✓ Determinar la fuente de financiamiento para la inversión del proyecto.
- ✓ Establecer los estados proformas del proyecto.
- ✓ Efectuar la evaluación económica del proyecto.

5.2.ESTUDIO FINANCIERO

Las inversiones que tendrán que realizarse inicialmente son las típicas de cualquier proyecto, es decir, que se tendrá inversiones fijas y capital de trabajo, para lo cual se establecerá más adelante la fuente de financiamiento a utilizar.

5.2.1.Inversiones Fijas y diferidas

Las inversiones fijas comprenden los recursos necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto. Expuesto de otra forma, se puede decir que las inversiones fijas y diferidas son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles e intangibles que se utilizarán en el proceso de prestación de servicio completo o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto, los cuales no son motivos de transacciones corrientes por parte de la empresa y se adquieren de una vez durante la etapa de instalación del proyecto siendo utilizados a lo largo de su vida útil.

La inversión fija del proyecto está compuesta por los siguientes rubros:

- ✓ Mobiliario y equipo de oficina.
- ✓ Investigación y estudios previos:
- ✓ Gastos de organización legal.
- ✓ Implantación y puesta en marcha.
- ✓ Imprevistos.

→ Estudio de evaluación
→ Capacit. Agricultores
→ " parcelas → [prueba piloto]

5.2.1.1.MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.

El mobiliario y equipo de oficina que se ha cotizado ha sido en base a las necesidades que se establecieron en el estudio técnico. Su costos así como su precio y depreciación se establecen a continuación:

EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITAR ¢.	TOTAL ¢	n	L	Deprecia. ¢
Escritorios	4	1485	5940	10	100	554
Mesas	3	200	600	10	100	45
Estantes	1	400	400	10	50	35
Porta libros	3	200	600	8	75	46.8
Sillas de oficina	4	484	1936	5	75	327.2
Mesa grande	1	3000	3000	15	150	190*
Sillón	1	1500	1500	8	100	175
Sillas públicas	9	75	675	6	10	97.4
Archiveros	2	2350	4700	10	150	440
Conmutador	1	9000	9000	10	250	875
Teléfonos	3	300	900	5	75	135
Fax	1	2700	2700	5	150	510
Computadoras	4	11,500	46000	10	1000	4200
Fotocopiadora	1	10000	10000	5	1000	1800
Maq. de escribir	1	1500	1500	5	150	270
Proyector transpa.	1	7480	7480	5	500	1396*
Pizarra acrílica	1	600	600	5	50	110*
		Total	97531		Total	11206.4

* Depreciación de equipo para la prestación directa del servicio que será incluido en el costo del servicio.

5.2.1.2.INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS PREVIOS.

Este rubro involucra los costos de realizar el estudio completo de factibilidad. Este aspecto realmente no se desembolsará ya que es la Universidad de El Salvador a través de la Escuela de Ingeniería Industrial

desarrolla el estudio sin ningún costo para el sector artesanal cumpliendo con su compromiso con el desarrollo de EL Salvador; a pesar de lo anterior se establecerá el costo.

✓ Duración de la investigación	: 6 meses
✓ Salario (¢7000 * 3 personas)	: ¢ 126,000
✓ Hrs-Computadora * Costo	
50 * ¢ 7	: ¢ 350
✓ Papelería	: ¢ 500
✓ Tinta para impresor	: ¢ 320
✓ Combustible	: ¢ 1,500
✓ Fotocopias	: ¢ 500
✓ Imprevistos (10%)	: ¢ 12,917
TOTAL	¢ 142,087

5.2.1.3.GASTOS DE ORGANIZACIÓN LEGAL.

Los costos referentes a la legalización de la empresa integradora son los correspondientes a pagos notariales, pagos a entidades legalizadoras y pagos a personal tramitador. El Monto de dicho rubro es de aproximadamente ¢ 10,000.

5.2.1.4.IMPLANTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

Involucra todos los costos relacionados con la implantación y puesta en marcha del proyecto. El detalle y Monto para este rubro se presenta a continuación .

- ✓ Salarios ¢63,000

La implantación durará 3.5 meses y tendrá a las tres mismas personas que estarán a cargo del funcionamiento de la empresa integradora por lo que devengarán el siguiente salario específico:

Gerente General ¢ 8,000

Encargado de promoción ¢ 6,000

Encargado de operaciones ¢ 4,000

Total ¢ 18,000 /mes de implantación

- ✓ Capacitación ¢5,380
- ✓ Anuncio de requerimiento de personal ¢2,000
- ✓ Alquiler de local durante la implantación (3.5 mese) ¢14,000
- ✓ adecuación de local e instalación de mobiliario y equipo. ¢13,000

TOTAL ¢97,380

5.2.1.5.IMPREVISTOS.

Los imprevistos tienen como finalidad afrontar las variaciones de lo planificado en cuanto a inversiones, es decir, que sirve para cubrir acciones no previstas. Para el proyecto se ha establecido como criterio un 5 % de la inversión fija.

¢346,998*0.05 = 17,349.9

5.2.2.Capital de trabajo.

El presente proyecto requiere de una inversión en rubros diferente a las inversiones fijas , las cuales permitan desarrollar el funcionamiento inicial de la empresa, es decir, financiar los primeros servicios antes de recibir ingresos.

El capital de trabajo involucrará aspectos tales como : papelería, capacitación para artesanos, diseño de pagina Web para Internet, Catálogo de productos, Alquiler, Anuncio en Internet.

Se abarcará el capital necesario para el funcionamiento del primer mes hasta recibir la cuota de cada taller artesanal, lo cual será utilizado para salarios y demás gastos. Por esta misma razón no se ha incluido dentro del capital de trabajo el pago de salarios de los técnicos de la empresa integradora.

Papelería y	: ¢2000
Capacitación para artesanos	: ¢ 1000

Diseño de página Web[29].

Primer pagina $ 75*8.72 [30]

3 Páginas siguientes $ 150*8.72

: ¢1,962

Alquiler de local del primer mes :¢ 4,000

Anuncio en Internet

$60 * 8.72 ¢523.2

Catálogo de productos

Diseño ¢2,500

Tiraje

(100 ejemplares) ¢ 750

¢3,250

Imprevistos : ¢1,273.5

(10% del capital de trabajo)

TOTAL ¢ 14,008.7

5.2.3. Plan Global de Inversión.

Haciendo un resumen de los rubros anteriormente detallados, se puede revisar en la siguiente tabla, el monto de dinero necesario para la inversión fija y el capital de trabajo para el proyecto de implementación de la Empresa Integradora :

[29] Precio de Interpass-SV, El Salvador

[30] Tomado de Indicadores, Bcos. Comerciales, Prensa Gráfica 14/Noviembre/1997

RUBROS	MONTO (¢)
INVERSION FIJA Y DIFERIDA	
Mobil. y equipo de oficina	97,531
Estudio de Factibilidad del proy.	142,087[31]
Gastos de organización legal	10,000
Implantación y puesta en marcha.	97,380
Imprevistos	17,349.9
SUBTOTAL	364,347.9
CAPITAL DE TRABAJO	
Papelería	2,000
Capacitación para artesanos	1,000
Diseño de pagina Web	1,962
Anuncio en Internet	523.2
Catálogo de productos	3,250
Alquiler de local	4,000
Imprevistos	1,273.5
SUBTOTAL	14,008.7
TOTAL	378,356.6

Como ya se dijo anteriormente, del monto total anterior la inversión en el estudio de factibilidad no se efectuará verdaderamente por lo que para efectos de obtener datos verdaderos apegados a la necesidad del proyecto dicho rubro no se considerará para establecer el monto total de inversión inicial del proyecto, con lo cual se tendría que restar al total de la tabla anterior la inversión en el estudio:

378,356.6-142,087 = ¢236,269.9

aprox. ¢ 237,000 INVERSION

[31] Monto de la aportación de la Escuela de Ingeniería Industrial a través del estudio.

5.2.4.Costos de la prestación del servicio

La empresa integradora proporcionará un producto intangible como ya se ha dicho anteriormente, por lo que interesa conocer cuánto cuesta este servicio que prestará para tener un elemento fundamental en la determinación del precio del mismo, para tal efecto se desarrolla a continuación el detalle de los costos en que incurrirá la empresa en su servicio.

Los costos se detallarán para el mes, ya que es de esta forma que los talleres artesanales tendrán que cancelar el servicio prestado por la empresa integradora.

Mano de Obra

Salarios

Gerente General	¢ 8,000
Encargado de Ventas y mercadeo	¢6,000
Encargado de compras y operaciones	¢ 4,000
	Total ¢ 18,000
I.S.S.S y F.S.V (14.5 %) =	¢2,610
Viáticos =	¢ 1,800
(como criterio 10% de salarios)	
	TOTAL ¢24,410

Materia Prima

Folleteria, memorándum y reportes ¢ 663.72

I.V.A. ¢ 86.28

Total ¢ 750.00

Generales

Mantenimiento de equipo	¢ 750	(663.72 + 86.28 I.V.A.)
Energía Eléctrica	¢ 400	
Agua Potable	¢ 75	
Depreciación	¢ 141.33	

TOTAL ¢26,526.33

Considerando que se atenderán un total de 21 talleres de escala de acumulación simple, se tiene que el costo unitario por taller es de

¢ 1,263.15

Dicho costo variaría si los talleres a atender son de escala "Micro-tope", ya que de estos se comenzarán atendiendo un total de 15 talleres razón por la cual el costo se tiene que dividir entre esta misma cantidad para obtener el costo unitario para el tipo de taller antes mencionados.

5.2.4.1.COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos incluyen aquellos que son provenientes como su nombre lo establece, de la función administrativa.

Salario (Secretaria)	¢ 2,500
I.S.S.S , F.S.V.(14.5%)	¢ 362.5
Alquiler	¢ 4,000

Teléfono	¢ 800
Depreciación	¢ 1075.2
TOTAL	¢ 8,737.7

5.2.4.2.COSTO DE VENTAS.

El costo de ventas en que incurrirá la empresa integradora se considerado como criterios un 7.5 % del costo del servicio, por lo tanto se tiene un costo de aproximadamente ¢ 2,000 para el mes.

5.2.4.3.PRECIO DEL SERVICIO

El precio por el cual se prestará los servicios a los 21 talleres artesanales es de ¢ 1,775 por cada taller, precio con el cual permite a la empresa integradora recuperar todos sus costos del mes, del servicio, administración y ventas. Es decir, que para establecer el precio del servicio se ha agregado al costo del servicio (¢ 1,286.5) un costo adicional que permita recuperar los costos administrativos y de ventas de cada mes. 38%

5.2.5.financiamiento

5.2.5.1.MEDIO DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento del proyecto se hará a través de un crédito del Banco Multisectorial de Inversiones (B.M.I.) el cual tiene una tasa activa del orden de 18.25% anual sobre saldos. El monto del financiamiento será de ¢165,900 que equivale al 70% de las necesidades de inversión inicial ya que un 30% será aportado por los inversionistas, es decir, por capital social; puesto que dicha institución financiera no proporciona créditos por debajo del 63% y arriba del 80% de las necesidades de inversión. El plazo para dicho financiamiento será

de 4 años, teniendo como garantías el mobiliario y equipo de la Empresa Integradora requerimiento establecido por el B.M.I.

Si bien es cierto que existen otras instituciones que podría financiar el proyecto la tasa de interés no es atractiva para la captación de recursos financiero barato.

Por otra parte si alguna institución gubernamental hecha a andar el proyecto esto sería de mucho beneficio para el mismo puesto que elevaría su rentabilidad al no pagar intereses sobre capital aunque se debe de tener claro que la misma rentabilidad del proyecto no depende de que el gobierno subsidie el mismo ya que éste por sí sólo se puede desarrollar.

5.2.5.2.TABLA DE PAGOS DE LA DEUDA.

Fuente : Banco Multisectorial de Inversiones

$i = 18.25\%$ Anualidad $= P\,[i(1+i)^n/(1+i)^n-1]$

$n = 4$ años $= ¢\,165{,}900(0.373547)$

$P = ¢\,165{,}900$ $= ¢\,61{,}971.44$

Año	Interes	Anualidad	Pago Capital	Deuda	I.V.A.
0				165,900	0
1	30276.8	61971.44	31694.69	134,205	3936
2	24492.5	61971.44	37478.97	96,726	3184
3	17652.6	61971.44	44318.88	52,407	2294.8
4	9564.36	61971.44	52407.08	0	1243.4

5.2.6.Estados financieros proyectados.

Con el objetivos de calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, así como también la situación en cuanto a sus activos y obligaciones se procede a continuación a establecer el estado de resultado (pérdidas y ganancias) y el balance general proforma los cuales informan acerca de la realización futura de una empresa y proporcionan claves para el mismo futuro.

5.2.6.1.VIDA DEL PROYECTO.

Para estimar la duración de un proyecto se puede considerar distintas variables que influyen en el desarrollo de los mismos, entre las principales se pueden mencionar:

- ✓ Observar las tendencias del mercado y su influencia sobre la demanda del servicio o producto que ofrece el proyecto
- ✓ Considerar el período de vida útil de la tecnología utilizada en el proyecto
- ✓ Relacionar la vida del proyecto con el período de participación de los organismos interesados en el mismo

En el caso particular de la empresa integradora para el sector artesanal, se ha considerado los siguientes juicios:

El análisis de las tendencias del mercado y su influencia sobre de la demanda del proyecto, no se debe considerar como el de muchos productos tangibles, pues la Empresa Integradora no corresponde a una moda la cual se pueda reemplazar de acuerdo a las tendencias del mercado, sino que dependerá directamente del grado de aceptación que el modelo tenga en el

sector dentro del que se aplique, el cual, dependerá a su vez, del grado en que la Integradora solucione sus problemas principales. En base a lo anterior, se puede considerar que a mediano plazo, es difícil que las condiciones de mercado relacionadas con la globalización, competitividad, alianzas estratégicas, tratados de libre comercio, etc. cambien substancialmente, por lo que también es aceptable pensar que la empresa integradora será funcional en dicho período. Además, independientemente de la coyuntura global, si la empresa integradora soluciona los problemas del sector artesanal, se puede determinar que la vida de la integradora dependerá en cierta forma del proceso de desarrollo de los talleres artesanales, el cual se ha planeado entre cinco y diez años.

Por otra parte, el tomar la vida útil de los activos fijos con los que la empresa integradora cuenta, puede servir de base para establecer un período de reinversión, el cual podría ser considerado también como un tiempo de vida para el proyecto de integración de talleres artesanales. Al revisar las vidas económicas del mobiliario y equipo de oficina por adquirir se puede evidenciar que varía entre 5, 8 y 10 años.

Finalmente, el hecho de considerar la vida de los organismos involucrados con el proyecto, que para el caso serían los talleres artesanales, parece ser otra opción aceptable. ¿Qué seguridad se tiene que un descendiente de los actuales propietarios de los talleres artesanales quiera seguir manteniéndose en el negocio? Y aún así, ¿Qué posibilidades existen para que ese descendiente quiera seguir con el negocio y a su vez quiera

mantenerse integrado? De los datos del estudio de mercado se sabe que un 30% de los aprendices de artesanos son familiares del dueño. No se tiene una certeza de que un descendiente quiera continuar con el taller (por lo que le asignaremos un 50% de probabilidad) y además, un 36% de los artesanos están dispuestos a integrarse, por lo tanto, se tiene una probabilidad del 5.4% de que un descendiente de un artesano querrá integrarse en el futuro. En base a lo anterior, podemos concluir que se tiene nada más una esperanza de vida para el proyecto de entre 15 y 20 años (valor asociado al resto de la esperanza de vida de los artesanos propietarios actuales).

Considerando las apreciaciones anteriores, y siendo cautelosos para dar un valor puntual de la vida del proyecto, se puede definir una vida de 10 años, de tal manera que en dicho plazo pueda ser reevaluado el diseño y en base a las condiciones existentes en su momento, decidir su actualización o reformulación.

5.2.6.2.ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL.

El estado de resultados es aquel que muestra si una empresa obtiene utilidad o no, es decir que muestra el resultado de la operación normal de la misma. Si bien es cierto que el período de vida del proyecto es de 10 años es muy difícil proyectar estados financieros para dicho período ya que en el ambiente empresarial influyen una serie de variables de tipo micro y macroecónomicas las cuales, predecirlas es sumamente arriesgado. Por dicha razón se presenta a continuación el estado de resultados proyectado para los próximos 5 años tomando como supuesto que en este período no se darán cambios extremos en las variables de negocios; también se presenta el

Balance General de 1998 que será utilizado para analizar las razones financieras posteriormente[32].

POCAMPI S.A de C.V.
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre de 1998
(En colones)

ACTIVOS	
Caja	39,859.73
Mobiliario y equipo	97,531.00
Activos Intangibles	107,380.00
Depreciación acumulada	(5,603.20)
Imprevistos	18,623.40
TOTAL	257,790.93
PASIVOS	
Bancos	134,205.31
CAPITAL	
Utilidades Retenidas	52,485.62
Capital social	71,100.00
TOTAL	257,790.93

[32] En el anexo 7 se detallan los datos mostrados en los estados de resultados y el balance general.

POCAMPI S.A. de C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA
al 31 de diciembre de cada año
(En colones)

	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas	1,937,791.80	4,456,921.14	5,038,258.68	5,425,817.04	5,813,375.40
Prestación del Servicio	252,724.50	530,721.45	555,993.90	581,266.35	606,538.80
Costo del Servicio	159,157.98	334,322.10	350,147.56	366,063.35	381,979.15
Utilidad Marginal	2,031,358.32	4,653,320.49	5,244,105.02	5,641,020.04	6,037,935.05
Compras	1,845,516.00	4,244,686.80	4,798,341.60	5,167,444.80	5,536,548.00
Costos de Admon.	52,425.00	110,092.50	115,335.00	120,577.50	125,820.00
Costos de ventas	12,000.00	13,800.00	15,870.00	18,250.50	20,988.08
Intereses	30,276.80	24,492.50	17,652.60	9,564.36	
Utilidad Bruta	91,140.52	260,248.69 (22)	296,905.82	325,182.88	354,578.97
		17.7 = 18	18	19	19.7
Impuestos / Renta (17.7953)		46,312.17	55,476.46	62,545.72	69,894.74
I.V.A. 7	35,171.73	80,480.73	87,256.27	93,113.85	99,141.24
Utilidad Neta	55,968.79	133,455.79	154,173.09	169,523.31	185,542.99
Depreciación	5,603.20	11,206.40	11,206.40	11,206.40	11,206.40
Pago a capital	31,694.69	37,478.97	44,318.88	52,407.00	
Flujo Neto de Efectivo	29,877.30	107,183.22	121,060.61	128,322.71	196,749.39

91,140.52 × X = 35,171.73

2,190,516.30

5.3. EVALUACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS

En base a los resultados obtenidos en los estados financieros pro-forma, se han definido y evaluado las siguientes razones financieras para el primer período de funcionamiento de la Empresa Integradora POCAMPI S.A. de C.V.:

RAZON	VALOR	INTERPRETACION
Apalancamiento Deuda total / activos totales	52.05%	La mitad de los activos de la empresa han sido financiados con deudas a acreedores
Rotación del activo total Ventas / Activos totales	7.51 veces	La empresa esta generando un volumen de actividad adecuado en relación al tamaño de sus activos
Rotación del interés ganado Util. antes de imp e int. / Intereses	4.01	Es un valor muy bajo, deberían incrementarse las utilidades antes de impuestos e intereses para llegar a un índice igual a 8. Esto se logra ya en el segundo año de operación.
Rentabilidad sobre capital Utilidad neta / Capital social	78.71%	Debido a la poca participación en el financiamiento de los activos y por el alto volumen de actividad de la integradora el negocio resulta muy rentable
Rentabilidad sobre ventas Utilidad neta / Ventas	2.88%	Se evidencia el bajo sobreprecio aplicado a los productos comercializados por la integradora

TMAR[33] = Tasa de Inflación + Premio al riesgo

Para el presente proyecto se consideró que la tasa de inflación presentada en El Salvador hasta finales de 1996 fue del 7% , y para la asignación del premio al riesgo se tomó como criterio del grupo el valor del rendimiento promedio de las "Acciones de Riesgo" en la bolsa de valores, las que aproximadamente son del 15%, de esto se obtiene que

TMAR = 7% + 15% = 22%

TMAR = 22%

El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la Tasa de Retorno, es el siguiente:

Si TIR ≥ TMAR , entonces el proyecto se acepta

Si TIR < TMAR, entonces el proyecto se rechaza

Para realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, se necesitaron los siguientes datos:

- ✓ Valor de la Inversión Inicial (P), el cual es igual a la inversión total menos el monto del financiamiento
- ✓ Gastos y/o ingresos anuales (FNE= Flujo Neto de Efectivo)
- ✓ Valor de Recuperación (L)

[33] Esta es denominada también TIR con financiamiento o TIR social.

Dichos datos son obtenidos del Estudio Financiero, donde:

La "Inversión Inicial" P= ¢237,000 - ¢165,900 = ¢71,100

Los gastos y/o ingresos anuales, se han definido en el "Flujo Neto de Efectivo", el cual se obtiene del "Estado de Resultados Pro-Forma", siendo entonces:

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO (+ = Ingresos)
1998	29,877.oo
1999	107,183.oo
2000	121,061.oo
2001	128,323.oo
2002	196,749.oo

Para obtener el valor de recuperación (L) del proyecto, se calculó el Valor en Libros que los diferentes activos de la empresa tendrían hasta el año 2,002 tomando como base los datos referentes a la inversión en mobiliario y equipo, de los que se obtiene un valor de ¢41,499.oo

Con todos los datos anteriormente especificados se procedió a calcular la Tasa Interna de Retorno, por medio de la ecuación siguiente:

Luego de hacer las iteraciones necesarias por prueba y error, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno igual al 100%.

En base a lo anterior se tiene que:

100% > 22%, entonces:

TIR>TMAR, esto implica que el proyecto se acepta.

De lo anterior se concluye que el proyecto es factible desde el punto de vista económico, brindando además un porcentaje extra (78%), de la TMAR preestablecida.

5.4.2.Valor Actual Neto

El análisis del Valor actual neto o valor presente, da como criterio de decisión una comparación entre todos los ingresos y gastos que a través de la vida del proyecto se han tenido, los traslada hacia el año de inicio del proyecto (año cero) y los compara con la inversión inicial del proyecto, siendo el criterio de decisión el siguiente:

- ✓ Si el valor presente de los Ingresos y Gastos anuales es mayor que la inversión inicial del, entonces se acepta el proyecto
- ✓ Si el valor presente de los Ingresos y Gastos anuales es menor que la inversión inicial, entonces se rechaza el proyecto

Utilizando la ecuación :

y utilizando como tasa "i", la TMAR (22%), se obtiene que:

Valor Presente de Ingresos y gastos anuales = ¢182,617

De lo anterior se tiene que el Valor Presente del Flujo Neto de efectivo del proyecto es mayor que la Inversión Inicial del mismo en ¢182,617, por lo que el proyecto resulta factible.

En otras palabras, lo que éste análisis indica es que si se realiza la inversión en el proyecto (para 5 años), obtendría una ganancia neta en el presente de ¢182,617.

5.4.3.Análisis de sensibilidad

Para determinar el grado en que una variable como lo es la demanda de los productos artesanales, puede afectar la rentabilidad del proyecto, se procedió a realizar un "Análisis de sensibilidad", en el cual se redujo hasta un 50% las ventas de los productos artesanales que distribuiría la Empresa Integradora[34], obteniéndose el Estado de resultados mostrado en la siguiente página. En esas condiciones la Tasa interna de Retorno llega a un valor igual al 35%, cifra en la cual el proyecto aún es rentable. Finalmente, el porcentaje en el que pueden bajar las ventas sin que la TIR sea menor que la TMAR es del 58%.

[34] Se escoge esta variable porque es sobre ella que se aplica un margen de ganancia para la integradora.

POCAMPI S.A. de C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

al 31 de diciembre de cada año

(en colones)

	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas	968,895.90	2,228,460.57	2,519,129.34	2,712,908.52	2,906,687.70
Prestación del Servicio	252,724.50	530,721.45	555,993.90	581,266.35	606,538.80
Costo del Servicio	159,157.98	334,322.10	350,147.56	366,063.35	381,979.15
Utilidad Marginal	1,062,462.42	2,424,859.92	2,724,975.68	2,928,111.52	3,131,247.35
Compras	922,758.00	2,122,343.40	2,399,170.80	2,583,722.40	2,768,274.00
Costos de Admon.	52,425.00	110,092.50	115,335.00	120,577.50	125,820.00
Costos de ventas	12,000.00	13,800.00	15,870.00	18,250.50	20,988.08
Intereses	30,276.80	24,492.50	17,652.60	9,564.36	
Utilidad Bruta	45,002.62	154,131.52	176,947.28	195,996.76	216,165.27
Impuestos / Renta		19,782.88	25,486.82	30,249.19	35,291.32
I.V.A.	29,863.83	68,272.56	73,455.73	78,251.73	83,217.54
Utilidad Neta	15,138.79	66,076.08	78,004.73	87,495.84	97,656.41
Depreciación	5,603.20	11,206.40	11,206.40	11,206.40	11,206.40
Pago a capital	31,694.69	37,478.97	44,318.88	52,407.00	-
Flujo Neto de Efectivo	(10,952.70)	39,803.51	44,892.25	46,295.24	108,862.81

151.

5.4.4. Criterio de decisión[35]

Se conoce que los criterios de VAN y TIR proporcionan perspectivas diferentes para la evaluación de los proyectos de inversión. El criterio del VAN se concentra en la cantidad que un proyecto añadirá al valor de una empresa, suponiendo que los flujos de efectivo se materializan. La TIR indica la tasa de rendimiento que el proyecto producirá si las cosas salen como se planearon. Una comparación entre ambos criterios es la siguiente:

Punto de comparación	VAN	TIR
Punto básico de atención	El proyecto añade valor a la empresa	Evalúa la tasa de rendimiento del proyecto
Proyectos independientes	No hay conflicto, siempre se obtendrán las mismas conclusiones	
Proyectos mutuamente excluyentes	Conflictos potenciales relacionados con la influencia del costo de capital	
Diferencias de tamaño y oportunidad	Conflictos potenciales, relacionados con la influencia de las inversiones y las vidas diferentes	
Supuesto de reinversión	Para riesgos iguales, tasas iguales	Riesgos iguales, tasas diferentes

Existen al menos tres razones por las cuales la regla de la TIR es un criterio inferior de presupuesto de capital: 1) hace un mal supuesto acerca de la tasa de reinversión; 2) viola el principio de aditividad del valor, y 3) puede dar como resultado tasas internas de rendimiento múltiples para el mismo proyecto.

[35] Para profundizar en este análisis revisar: "Fundamentos de administración financiera" Weston-Brigham 7ª edición.(pp.347-349) y "Finanzas en administración" de Weston-Copeland, 8ª edición (pp.120-127)

En conclusión, debido a que el proyecto formulado es independiente de otros, cualquiera de los dos criterios considerados para la evaluación darán como resultado las mismas decisiones, por lo que el proyecto es factible desde el punto de vista económico.

EVALUACION SOCIAL

6. EVALUACION SOCIAL

6.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION SOCIAL

GENERAL:

Determinar la factibilidad social de la implantación de un modelo de Empresa Integradora para el sector artesanal de El Salvador.

ESPECIFICOS:

- ✓ Determinar los principales beneficios que causará a la comunidad el funcionamiento del proyecto.
- ✓ Establecer a quienes beneficiara el proyecto, para así conocer si el proyecto es sostenible socialmente.
- ✓ Evaluar la influencia del género dentro del proyecto, para así establecer la participación de la mujer en el mismo.

6.2.ANALISIS MICRO

Partiendo de analizar el desarrollo de una región específica, se tiene que el proyecto tiene como fin el desarrollo de las personas que se dedican a la elaboración de productos artesanales en "La Palma" (Chalatenango) y "Nahuizalco" (Sonsonate), por medio de la integración de sus talleres a partir de lo cual podrán obtener, directamente los siguientes beneficios:

- ✓ Mejorar la condición competitiva de los talleres integrados
- ✓ Asesoría técnica
- ✓ Mayor poder de negociación
- ✓ Economías de escala en la adquisición de insumos
- ✓ Uniformizar la calidad y los procesos productivos de los artículos artesanales
- ✓ Un mayor margen de ganancias en la venta de sus productos
- ✓ Nuevos y mejores mercados para la venta de sus productos
- ✓ Capacitación
- ✓ Mejoras en sus sistemas productivos y en el taller mismo

Beneficio p/ los artesanos

Resumiendo todos los beneficios anteriores se tiene que definitivamente el nivel de vida de los artesanos que se involucren dentro de la Empresa Integradora (y por tanto de sus empleados), mejorará notablemente, lo cual traerá consigo el desarrollo gradual de la región y el mantenimiento del patrimonio cultural que representa la elaboración de artesanías.

El número promedio de talleres artesanales que se beneficiarán inicialmente con la implantación del modelo son 21 como mínimo por integradora, número que aumentará gradualmente de acuerdo a como se desarrolle el modelo en el sector.

Además de beneficiar a las personas que estén directamente ligadas con los talleres integrados (un promedio de 21 x 7= 147 obreros, proveedores, clientes y consumidores), se dará empleo a cuando menos cuatro personas dentro de la oficina de la Empresa Integradora (3 asesores técnicos y una secretaría), número que crecerá a medida que el modelo se desarrolle en el sector.

6.3.ANALISIS MACRO

A nivel Macro, en un principio es una contribución mínima la que el proyecto generará directamente, debido al pequeño tamaño que el mismo tiene (solo 21 talleres artesanales, inicialmente), sin embargo ayuda al incremento del ingreso percapita, Producto Interno Bruto, Ingreso Nacional, pero como antes se dijo es una contribución bastante pequeña comparada con la que otros sectores aportan. En la tabla siguiente se puede hacer una comparación entre lo que el proyecto ayudará a las cuentas nacionales, respecto con lo que otros sectores ayudan:

SECTOR	PIB 1996(Millones de colones)	% DEL PIB
Construcción	1843.9	3.6%
Industria	10784.5	21.3%
Productos de madera	263.9*	0.52%

*De Productos de madera , las artesanías en madera decorada y muebles de madera son solo una pequeña proporción, de lo que se puede sacar la idea del pequeño porcentaje que el proyecto beneficia a las Cuentas Nacionales

El aporte que la Empresa Integradora dará al saldo de la Balanza de Pagos, se refleja directamente en la disminución que tendría el déficit que actualmente tiene la Balanza Comercial, esta disminución del déficit sería provocada por un Incremento de las exportaciones a causa de la venta que la Empresa Integradora realizará a clientes en el extranjero.

Este tipo de proyecto si bien es cierto ayuda muy poco el balance de las cuentas nacionales de un país por si solo, será la creación de varias Empresas Integradoras y su consecuente crecimiento lo que ayudará en gran medida a lograr no solo crecimiento económico, sino también el desarrollo del país.

Por otra parte, en la actualidad el Gobierno de El Salvador esta haciendo esfuerzos por elevar la competitividad de los sectores productivos nacionales por medio del "Plan Nacional de Competitividad", para lo cual ha contratado los servicios especializados de analistas extranjeros, los cuales ya han identificado que sectores se encuentran en la capacidad de competir internacionalmente (dentro de ellos artesanías, turismo y café entre otros), sin embargo no han logrado detectar el cómo potenciar sectores de escala micro o pequeña para involucrarlos en lo que ellos denominan la estrategia de "Clusters".

Es un hecho que la situación actual del sector artesanal no permite que los talleres artesanales puedan formar un cluster sólido, ya que no se cuenta ni con la mentalidad ni los recursos mínimos necesarios para competir

con productos a gran escala, como lo exige una alianza de empresas relacionadas. Sin embargo, la formación de empresas integradoras dentro de los agrupamientos empresariales, pueden convertirse en un medio eficaz para el potenciamiento, crecimiento y desarrollo de pequeñas unidades productivas, ya que permite ir adecuando la mentalidad y la dimensión de los empresarios a los requerimientos de una empresa grande.

6.4.SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Desde el punto de vista de sostenibilidad del proyecto, se tiene que éste beneficiará primordialmente tanto a los artesanos como al país mismo por medio de la difusión de su patrimonio cultural representado por medio de las artesanías y no tiende a beneficiar sólo intereses particulares, por lo que este la implantación de una Empresa Integradora en el sector artesanal es sostenible socialmente.

Un elemento importante que no puede pasarse por alto es el nivel de beneficios económicos que obtendrán los artesanos. Si bien es cierto que los niveles de ganancias para la empresa integradora evidencian la gran rentabilidad del proyecto, también plantea las ventajas que éste traerá consigo para los artesanos. Como punto de partida se tiene que los márgenes de ganancias se incrementarán por lo menos en un 50%, además los procesos serán mejorados y los costos de los insumos disminuídos. En realidad el beneficio es general no específico.

6.5.ENFOQUE DE GENERO

La mujer es una pieza fundamental dentro de este proyecto, pues se tiene que el 48.6% de la mano de obra que se ocupa dentro de los talleres artesanales son mujeres, por lo que este punto de evaluación es muy positivo para el desarrollo del proyecto. Cuando se implemente la integración de empresas, las proporciones actuales de participación en el trabajo no se verán afectadas, por lo que el empleo para el sexo femenino no se ve restringido.

Muchos de los operarios que se encargan del dibujado y pintado de los productos artesanales son mujeres (especialmente en madera decorada), esto por sus características inherentes de mayor control y concentración en las actividades realizadas. En base a lo anterior, si se incrementan los volúmenes de producción en los talleres artesanales, obviamente también se verá incrementada la participación del sexo femenino en los procesos productivos.

6.6.CONDICIONES ECONOMICAS DE LA REGION

En el caso de los talleres artesanales que se encuentran en la clasificación "Acumulación simple" y "Micro-Tope" (que son con los que la Integradora puede trabajar) tienen un nivel de vida y económico más aceptable, sin embargo no es el suficiente para que les permita brindarles mayores beneficios a sus empleados, con prestaciones como pueden ser: mejores salarios, seguridad social, bonificaciones económicas, etc. así como

tampoco les permite contratar a un número mayor de artesanos, lo cual pudiera mejorar el nivel de vida de las personas que se dedican a la elaboración de artesanías en las respectivas zonas geográficas de influencia.

Ante esta problemática, el lograr por medio de la Empresa Integradora alcanzar un mayor beneficio económico para los artesanos (debido a las economías de escala, mejores precios y volúmenes de venta y mejoras de procesos), permitirá mejorar las condiciones laborales de sus empleados actuales, además de poder contratar a más personas (siendo esta una de las estrategias de crecimiento que la Empresa Integradora ha planteado) mejorando así considerablemente el nivel de vida de las regiones antes mencionadas.

6.7.COMPETITIVIDAD DE LOS TALLERES ARTESANALES

Con la forma de operación que actualmente desarrollan los talleres artesanales, es un hecho que día a día se vuelven menos competitivos, pues además de tener mayores costos en sus productos debido a factores como el alto precio de sus materias primas, altos costos de producción, causa del mal empleo de sus recursos y de tener menores ganancias debido a la intervención de los comercializadores que les compran a un precio muy bajo sus productos, pierden cada vez más oportunidades de realizar grandes ventas en el exterior y principalmente a que no tienen la capacidad productiva para elaborar altos volúmenes de producción ni el grado de calidad y uniformidad en los productos que demanda el comprador extranjero.

Con ayuda de la Empresa Integradora, es un hecho que los talleres artesanales se volverán más competitivos pues por medio de la sinergía que causará la Integración de los talleres, éstos podrán hacerle frente a los altos volúmenes demandados por los compradores extranjeros, además de tener un producto de mejor calidad y a un mejor precio para poder competir en el extranjero.

Entendiendo competitividad como la capacidad de una empresa para enfrentar las acciones estratégicas de sus competidores, la Empresa Integradora permite a través de la diferenciación de los productos artesanales, lograr una mejor participación en los mercados nacionales, regionales y mundiales. Si bien es cierto que los productos no son para la satisfacción de necesidades primarias, son "obras de arte" que son bien valoradas en el exterior. Además, con el crecimiento proyectado a mediano plazo, la empresa integradora puede desarrollar clusters de proveeduría con el objeto de constituir un foco de atracción para grupos empresariales de tipo multinacional o global, formando de esta manera una liga entre la pequeña y la gran empresa. En fin, la integración de empresas es una opción favorable y factible para elevar la competitividad de los artesanos salvadoreños y lograr de igual manera un desarrollo sostenible para todo el sector.

El resumen de los beneficios que se obtendrán en cada uno de los factores antes mencionados se pueden observar por medio del la siguiente tabla resumen:

FACTOR	BENEFICIO
Análisis Microeconómico	Se desarrollarán por lo menos a 21 talleres artesanales número que a medida que se desarrolle el modelo se podrá ver incrementado
Análisis Macroeconómico	Debido a los incrementos en los niveles de producción y exportación, se verán incrementados directamente, aunque en baja proporción: El Producto Interno Bruto El Ingreso Nacional y percápita La Balanza de pagos La Balanza comercial
Género	El proyecto involucrará en su operación la contratación no sólo de hombres sino también de mujeres, las que ya forman el 48.6% de la mano de obra de los talleres
Sostenibilidad del proyecto	Todo proyecto es sostenible si vela por intereses de la comunidad y no particulares, lo cual es una característica principal del modelo.
Condiciones económicas de la región	El nivel económico y de vida de las personas que laboren dentro de los talleres integrados será mejorado debido a las mejores condiciones laborales, salariales y sociales que el Integrarse les proporcionará
Competitividad de los talleres artesanales	Los talleres artesanales mejorarán su condición competitiva por medio del incremento en su volumen productivo a causa de la integración con otros talleres y a las mejoras productivas y de calidad que proporcionarán los servicios proporcionados por la Empresa Integradora. Asimismo, la diferenciación de los productos vuelven potencialmente exitosas las artesanías salvadoreñas.

En conclusión, el Proyecto "Implementación de un Modelo de Empresa Integradora del sector artesanal" es factible desde el punto de vista Económico-Social, pues se tiene que inicialmente el proyecto beneficiará a las

sociedades dentro de las que se desarrolle el mismo y en una pequeña proporción a la economía nacional, sin embargo se tienen buenas perspectivas de desarrollo las que aumentarán esta contribución, de manera que si el modelo se implementa en otros subsectores artesanales o en otros sectores productivos, es posible que se desarrolle en cierto grado la economía nacional, incluso se puede decir que la Integración de empresas es el paso inicial que el país necesita para lograr la implementación del "Plan de competitividad Nacional" que tanto se busca en la actualidad, pues a partir del desarrollo de las micro y pequeñas empresas nacionales se podrá fortalecer a todos los sectores productivos de tal manera que la visión de nación sea compartida por todos los sectores económicos de El Salvador.

EVALUACION AMBIENTAL

7. EVALUACION AMBIENTAL

7.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION AMBIENTAL

GENERAL:

Determinar la factibilidad ambiental de la implantación de un modelo de Empresa Integradora para el sector artesanal de El Salvador

ESPECIFICOS:

- ✓ Identificar qué factores del medio ambiente se están deteriorando con la actividad productiva artesanal que actualmente se desarrolla.
- ✓ Establecer cómo la Empresa Integradora afectará o mejorará a los factores ambientales que actualmente se están deteriorando con la elaboración de artesanías.
- ✓ Hacer un análisis cualitativo de cada uno de los factores del medio ambiente que se verán afectados por medio de la implantación de un modelo de Empresa Integradora.
- ✓ Obtener a partir de una Matriz de Valoración del Impacto Ambiental, un mejor punto de vista de los aspectos positivos y negativos del proyecto, para de allí obtener los puntos críticos que se deberán mejorar.
- ✓ Definir los elementos que deberán ser vigilados constantemente por la empresa integradora para evitar que su operación dañe al medio ambiente.

7.2. MEDIDAS DE CONTROL AMBIENTAL PARA EL PROYECTO

Las evaluaciones de impacto ambiental constituyen una técnica generalizada en todos los países industrializados, recomendada de forma especial por los Organismos internacionales como la CEE que, reiteradamente, a través de los programas de acción, las han reconocido como el instrumento más adecuado para la preservación de los recursos naturales y la defensa del medio ambiente.

Esta técnica singular, que introduce la variable ambiental en la toma de decisiones sobre los proyectos con incidencia importante en el medio ambiente, se ha venido manifestando como la forma más eficaz para evitar los atentados a la naturaleza, proporcionando una mayor fiabilidad y confianza a las decisiones que deban adoptarse, al poder elegir, entre las diferentes alternativas posibles, aquella que mejor salvaguarde los intereses generales desde una perspectiva global e integrada y teniendo en cuenta todos los efectos derivados de la actividad proyectada.

Las evaluaciones de impacto ambiental, que han tenido ese reconocimiento general en muchos de los países de Europa, han estado reguladas en España de modo fragmentario, motivo por el cual, puesto que en El Salvador aún no existe una institución o decreto que regule estrictamente la repercusión de los proyectos en el medio ambiente, se tomarán en cuenta los lineamientos que países desarrollados como España ya han tomado en cuenta, siendo estos:

a) Descripción general del proyecto y exigencias previsibles en el tiempo, en relación con la utilización del suelo y de otros recursos naturales. Estimación de los tipos y cantidad de residuos vertidos y emisiones de materia o energía resultantes.

b) Evaluación de los efectos previsibles directos e indirectos del proyecto sobre la población, la fauna, la flora, el suelo, el aire, el agua, los factores climáticos, el paisaje y los bienes materiales, incluido el patrimonio histórico-artístico y el arqueológico.

c) Medidas previstas para reducir, eliminar o compensar los efectos ambientales negativos significativos. Posibles alternativas existentes a las condiciones inicialmente previstas del proyecto.

d) Resumen del estudio y conclusiones en términos fácilmente comprensibles. Informe, en su caso, de las dificultades informativas o técnicas encontradas en la elaboración del mismo.

e) Programa de vigilancia ambiental.

Antes que nada debe dejarse claro que el tratar de hacer una medición del impacto ambiental, según opiniones de expertos es por sí solo un tema bastante extenso como para formar parte de una sola investigación, por lo que es necesario aclarar que el análisis que a continuación se presenta no llega al detalle que una Evaluación del Impacto ambiental llegaría a tener; pero sí se han tratado de involucrar los pasos más generales que en la actualidad se siguen a nivel internacional para la aceptación de proyectos,

puesto que la Empresa Integradora se verá afectada por estas normativas internacionales a la hora de exportar sus productos.

7.3. SITUACIÓN AMBIENTAL ACTUAL DE LOS ARTESANOS

Para tener una idea de como están interactuando los artesanos con su medio ambiente, se pueden separar sus actividades productivas en sus procedimientos principales y detallar en que es lo que afecta al medio ambiente, de esto se tiene:

7.3.1. Adquisición de Materias Primas y Materiales

Actualmente la mayoría de los artesanos que se dedican a la elaboración de productos en madera (madera decorada y muebles) adquieren sus materiales de dos formas principalmente:

- ✓ Por medio de proveedores nacionales e internacionales (el 54%), los cuales en la mayoría de los casos se dedican simplemente a la tala indiscriminada de árboles para obtener la madera que les venderán a los artesanos, sin preocuparse por arborizar nuevamente los lugares de los que extraen la madera.
- ✓ Por sus propios medios extrayendo la madera cerca de su taller (el 46%), donde tampoco se preocupan por arborizar estos lugares de extracción. Esta forma de adquisición de las materias primas se observa más en La Palma, Chalatenango, donde la mayoría de artesanos adquieren su madera, causando así un gran daño a su medio ambiente.

7.3.2.Elaboración de los productos.

Actualmente los artesanos, no hacen el mejor aprovechamiento de los recursos naturales que utilizan en la elaboración de sus productos (madera), así como tampoco hacen un uso adecuado de los demás materiales que aplican a sus artesanías (pinturas, barnices, etc.), pues no tratan de optimar ni tienen el cuidado que éstos no generen algún tipo de contaminación ambiental.

7.3.3.Eliminación de desechos.

La mayoría de artesanos no realizan una eliminación adecuada de todos los desperdicios que resultan de sus procesos de producción, como pueden ser los recipientes en los que se tenían los tintes y barnices, así como no siempre se utiliza de la mejor forma el aserrín resultante de trabajar la madera.

Como se puede observar, actualmente los artesanos debido a que en algunos casos ignoran el daño que hacen al medio ambiente, no tienen el cuidado de tratar adecuadamente los rubros antes expuestos, afectando así aún más el medio ambiente que les rodea y creando a mediano o largo plazo una escasez de los materiales que estos utilizan lo cual conllevaría a la desaparición misma de la actividad.

De manera resumida, en la siguiente tabla se muestra una evaluación general de los principales daños causados al medio ambiente por los artesanos, al hacer mal uso de los recursos naturales de los que disponen.

TABLA RESUMEN DE DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE POR LOS PROCESOS ARTESANALES EN MADERA	
PROCESO	DAÑO QUE CAUSA
Adquisición de Materias Primas (Madera)	Deforestación progresiva debido a tala indiscriminada de árboles, lo que trae como consecuencia: ✓ Disminución del recurso hidríco ✓ Incremento de la temperatura del lugar ✓ Disminución de la humedad relativa del aire ✓ Desaparecimiento de atractivos naturales ✓ A la larga la desaparición o escasez del recursos Adquisición de materiales contaminantes (por ejemplo pinturas con altos contenidos de metales pesados)
Elaboración de los productos	Mayor utilización de los recursos naturales debido a que la utilización de los mismos no es óptima Contaminación del medio ambiente por la falta de cuidado en la utilización de los materiales
Desechos	Contaminación por el trato inadecuado de los desechos que resultan de sus procesos productivos

Otro daño que los artesanos se están haciendo es que de manera extraoficial se conoce que en algunos países Europeos ya no se están importando los productos que no cumplen con la "Etiqueta Verde", es decir que sean elaborados con árboles de invernadero.

7.4. SITUACIÓN AMBIENTAL CON LA EMPRESA INTEGRADORA.

La Empresa Integradora vista como una oficina que brinda servicios de asesoría a los talleres artesanales en lugar de causar daño al medio ambiente tratará de controlar y revertir este daño, pero antes de observar los beneficios que esta pudiese tener, es necesario evaluar si la Empresa Integradora como oficina de asesoría crea algún daño ambiental.

La Empresa Integradora no genera por si sola daño al medio ambiente pues los desperdicios que de ésta se producen son los que en la actualidad se obtendrían de cualquier oficina y muchos de ellos son reciclables como es el caso del papel (que es el mayor desperdicio que genera), además, para su instalación no será necesario que se dañe el medio ambiente con la construcción de un local para el funcionamiento de la misma, ya que POCAMPI operará como antes se dijo (Microlocalización del proyecto) en locales que ya existen en San Salvador, de tal manera que desde este punto de vista, el proyecto no genera contaminación.

7.5. BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA.

Como se detalló anteriormente, los artesanos muchas veces sin saberlo o por sus condiciones económicas le están causando un daño enorme al medio ambiente, lo cual podrá ser controlado y a largo plazo revertido en gran medida con la implantación de la Empresa Integradora. Para observar

mejor los beneficios que se obtendrán se puede ver el detalle de los procesos productivos ahora con la forma de operación de la Empresa Integradora :

7.5.1.Adquisición de materias primas y materiales.

La Empresa Integradora tendrá el cuidado de seleccionar los mejores proveedores de madera no sólo en lo referente al precio sino también tratará que la madera adquirida provenga de árboles de invernadero. En el largo plazo se pretende adquirir un terreno que sirva para la producción de árboles de invernadero.

Con estas medidas se podrá tener control sobre la procedencia de las materias primas, así como también se evitará que los artesanos sigan cortando la madera de lugares que se consideran reservas forestales, lo cual es ilegal.

En la actualidad sólo los talleres artesanales que exportan sus productos utilizan pinturas sin plomo y con el mínimo permisible de sustancias contaminantes (alquídicos). Por medio de la Empresa Integradora se llevará un control por parte del departamento de compras, para que todos los talleres artesanales integrados utilicen pinturas sin plomo, así como también se establecerán los requisitos mínimos para seleccionar una pintura, recubrimiento o barniz, tratando que este contamine lo menos posible el medio ambiente.

7.5.2.Elaboración de productos.

En esta etapa la Empresa Integradora les dará a los talleres por medio de asesoría en diseño y producción los patrones de utilización de la madera para que de cada tablón se utilice la mayor cantidad de superficie, es decir se tratará de optimar el recurso, donde incluso las partes sobrantes puedan ser utilizadas para la elaboración de partes pequeñas que lleven las artesanías.

Se darán los lineamientos adecuados para la utilización de los materiales que se utilicen, teniendo cuidado que no se dañe el medio ambiente, por ejemplo, revolver los tintes con el agua, lo cual causa enorme daño al ecosistema.

7.5.3.Tratamiento de los desperdicios.

Este es otro aspecto importante dentro del modelo de Empresa Integradora , pues actualmente no se tiene un control o reciclaje total de los desechos que se producen dentro de los talleres, el tipo de desecho que más se obtiene es el aserrín proveniente de la madera, el cual se puede convertir en un subproducto, el cual puede ser recogido por la Empresa Integradora para posteriormente ser vendido a otros sectores productivos que lo utilicen (como lo es en la elaboración de divisiones) o inclusive se puede tratar de desarrollar un nuevo tipo de artesanía a partir de este subproducto .

Además de los subproductos que se obtienen del proceso productivo, la Empresa Integradora considerará la utilización que tendrán los recipientes en

los que vienen materiales como pinturas y barnices, para evitar que estos también sean contaminantes o agentes para la proliferación de insectos como zancudos que traen consigo enfermedades como el dengue.

Finalmente se puede decir que la implantación de la Empresa Integradora proporcionará mejoras y controles ambientales que actualmente no existen para los talleres artesanales, lo que permitirá en un largo plazo, mejorar la situación ambiental de los lugares de donde se extraen las materias primas.

7.6.MATRIZ DE VALORACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL (VIA)

Para hacer una evaluación más objetiva del proyecto se detalla a continuación una "matriz ambiental", la que es utilizada en muchos países europeos para hacer análisis de VIA (Valoración del Impacto Ambiental), esta matriz ha sido llenada y asesorada por un experto en medio ambiente, para que su puntuación no quedara solo a la subjetividad de los diseñadores del proyecto.

De los resultados obtenidos por esta matriz se obtiene que son mayores los beneficios de la implantación del proyecto (133) que los factores negativos del mismo (33), de los cuales muchos causan un daño mínimo y que además se puede reparar, por ejemplo, la mayoría de calificaciones negativas fueron en el factor "Generación de basura", donde la basura que se obtiene es en la mayoría de los casos papel (pues se generan mayormente en la oficina

MATRIZ DE VALORACION DEL IMPACTO AMBIENTAL

	SUELO					AGUA			AIRE					FLORA-FA			ASPECTOS SOCIOECONOMICOS											EDUC AMB			
	Usos del suelo	Contam del suelo	Generación de basura	Erosión	Generac.de residuos	Contam. del agua	Uso del agua	Gener.de aguas resid.	Generación de CO y CO2	Emanaciones químicas	Ruido	Partículas	Emisión de olores	Daño a la flora	Alteración de las especi	Alteración del paisaje	Incremento de la prod.	Generación de empleo	Servicios médicos	Seguridad laboral	Mejoram de cond act	Uso de Divisas	Eliminación de Intermed	Entrada a Cluster	Desarrollo económico	Aporte económico	Demanda de serv. básic	Uso de materia prima	Reciclaje	Agotam. de recursos	Desarrollo sostenible
PRE PROYECTO																															
Selección de personal para la Integradora			N															P								P			P		
Preparación del personal de la Integradora			N																										P		
Selección de talleres			N																										P		
Alquiler de local para la Oficina																										P					
Gestión y adquisición de muebles y equipo para la Oficina			N						N																	P			P		
Ambientación del local para oficina			N		N	N	N				N	N						P								P			P		
ENTRADA DE UN TALLER A LA INTEGRADORA	P	P	P	P	P	P	P	P		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
FUNCIONAMIENTO																															
Realización de primeras auditorias a los talleres	P	P	P	P	P	P	P	P			P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P							P	P	P	P
Evaluación y selección de proveedores																					P		P			P				P	P
Capacidad de abastecimiento			N														P				P	N							P		
Calidad de la materia prima			N		P												P				P										
Procedencia y obtención de madera	P			P					P					P	P	P														P	P
Presencia de contaminantes		P								P					P						P										P
Adquisición de la Materia Prima y materiales																	P						P			P					
Verificación de la calidad					N												P	P													
Evaluación de sustancias químicas						P	P			P					P					P	P										P
Distribución a los talleres (transp. vehicular)									N									P													
PRODUCCION DE ARTESANIAS																															
Disposición de espacio para secado	N				N																										
Trazado, Corte y lijado de madera					N						N	N					P			P	P							P	P	P	
Aplicación del tinte protector					N	N							N							P	P										
Dibujado de la madera																	P			P											
Pintado con tempera						N							N				P			P											
Barnizado						N				N			N																		
Empaque			N		P																P								P		
Distribución del producto terminado																															
Tráfico vehicular									N									P			P		P			P					
Envío al exterior									N													P	P			P					
Gestión Económica																															
Distribución de pagos a cada taller																		P					P		P	P					P
Adquisición del fondo de crecimiento (5%)																	P	P			P		P								P
SUMATORIAS PARCIALES DE "P" (POSITIVOS) ===>	3	3	2	3	4	4	2	2	1	3	2	2	2	3	5	3	#	9	2	7	12	2	7	1	2	#	1	3	#	5	8
SUMATORIAS PARCIALES DE "N" (NEGATIVOS)===>	1		8		5	4	2		4	1	2	2	3									1									

TOTAL DE IMPACTOS POSITIVOS "P" = 133

TOTAL DE IMPACTOS NEGATIVOS "N" = 33

de la Empresa Integradora) y que por lo tanto se puede solucionar por medio de la estrategia de reciclaje que la Empresa Integradora tenga.

Por otra parte, la calificación positiva obtenida en el agotamiento de recurso y todos los factores referentes al daño que causa la deforestación se debe a que en la evaluación de proveedores se tratará que la madera provenga de árboles de invernadero, para así satisfacer además los requisitos de exportación que en varios países ya se exigen.

Es visible como la parte de auditorias de los talleres y entrada de un taller a la Empresa Integradora causan enormes impactos positivos a la situación ambiental actual, pues se hace una mejor utilización de los recursos y se trata de hacer el menor daño posible al ecosistema.

Un resumen interpretativo de los resultados obtenidos de esta matriz, se puede hacer analizando los resultados obtenidos para cada uno de los principales factores evaluados, como a continuación se presenta:

FACTOR	IMPACTO
SUELO	Este factor obtuvo 15 calificaciones positivas y 14 negativas, esto no indica realmente que el proyecto afecte negativamente el suelo sino al contrario mejorará las condiciones que actualmente tiene, pues se tiene que 13 de estas calificaciones negativas serán corregidas por medio de las auditorias que la Empresa Integradora llevará a cabo, puesto que estas son causadas por los desperdicios de oficina (papel) y los desperdicios del proceso productivo (viruta, aserrín, etc.) los cuales son reciclables.
AGUA	La calificación de este factor fue de 8 positivos y 6 negativos, siendo estos factores negativos los causados por la contaminación del agua producida cuando se laven los pinceles y brochas con los que se pinten y barnicen las artesanías, así como al lavar la brocha con la que se halla pintado el local de la Oficina (esta actividad involucro 2 calificaciones negativas, pero no son de importancia pues esta actividad se realizará solo una vez). El problema de la contaminación del agua deberá ser tratado por los asesores de la Empresa Integradora para así evitar que el lavar los utensilios de pintado se convierta en una fuente de contaminación de nuestro recurso hídrico.
AIRE	Este factor se ve afectado por la actividad de transporte de materias primas y productos terminados, en los cuales el vehículo emana CO y CO2, lo cual se puede considerar como una contaminación bastante mínima al medio ambiente y en la que necesariamente se tiene que incurrir, sin embargo esto tiene también bastante de positivo, pues si antes se necesitaban de 21 vehículos para transportar los materiales y productos para 21 talleres artesanales, con el funcionamiento de la Empresa Integradora este número se verá reducido notablemente. Los contaminantes como ruido, emisión de olores, partículas y compuestos químicos si bien es cierto dan una mala calificación al factor, estos factores serán reducidos en un buen porcentaje por medio de las auditorias de procedimientos y elección de materiales que la Empresa Integradora llevará a cabo, mostrando así la mejoría que el proyecto traerá.
FLORA Y FAUNA	Este factor obtuvo 11 puntos positivos y ninguno negativo, esto debido a que con el funcionamiento de la Empresa Integradora se hará que los artesanos dejen de talar los árboles y se tratará de comprar solo madera de invernadero, la cual es exigida como requisito de exportación, lo cual traerá consigo la preservación de la flora y fauna naturales del país.

ASPECTOS SOCIO ECONOMICOS	62 puntos positivos contra 1 negativo fueron los resultados que se obtuvieron en este factor, donde el factor negativo es si se considera como abastecedor de materias primas a un proveedor extranjero, lo que traerá consigo una disminución de las divisas, lo cual es bastante pequeño a nivel cuantitativo y que si genera ventaja competitiva será conveniente.
EDUCACION AMBIENTAL	Los 26 puntos positivos contra ninguno negativo en este factor evidencia el hecho que con la Empresa Integradora se tratará de educar a los artesanos en la preservación de su medio ambiente así como el aprovechamiento de los residuos obtenidos en los procesos que se realicen.

PLAN DE IMPLANTACION

MANUAL DE PUESTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1

IMPLANTACION DE LA EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA: NOVIEMBRE/97

PUESTO: GERENCIA GENERAL

Depende de:	Subordinados:
Inversionistas	Gerencia de operaciones y promoción

FUNCIONES

1. Planificar, organizar y administrar todas las actividades del plan de implantación después de asumir el cargo
2. Controlar los avances del plan de implantación de acuerdo a lo presupuestado
3. Proporciona informes y explicaciones a los dueños del proyecto
4. Toma decisiones sobre cambios relevantes en situaciones especiales y en todo aquello que la organización considera necesario para la buena implantación del modelo
5. Toma decisiones correctivas en base a los resultados obtenidas de las pruebas pilotos
6. Forma parte del equipo que capacitación para los artesanos y técnicos
7. Contacta a los primeros clientes de la empresa
8. Realizar primeras auditorias a los talleres artesanales integrados
9. Apertura de cuentas bancarias
10. Elabora la programación y control financiero
11. Compara los resultados financieros con lo presupuestado

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación: Ingeniero Industrial y/o administrador de empresas

Experiencia: 5 o más años en puestos similares

PERFIL DE CONTRATACION

Edad: más de 30 años

Sexo: ambos ____.

APTITUDES

Liderazgo: ____X____.

Manejo de conflictos: __X__.

Improvisación: ___X___.

Adaptación: ___X___.

Comunicaciones: __X__.

Equilibrio: ___X___.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1 IMPLANTACION DE LA EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V. FECHA: NOVIEMBRE/97	
PUESTO: GERENCIA DE PROMOCION	
Depende de: Gerencia General	Subordinados: Ninguno
FUNCIONES	

1. Planifica y programa las actividades de las capacitaciones a impartirse
2. Selecciona proveedores de viñetas, objetos promocionales y sellos
3. Diseña el catálogo de productos de la Empresa
4. Evalúa, selecciona y contrata a la empresa que realizará el catálogo de productos
5. Selecciona y contrata a la empresa que diseñará y publicará la Hoja Web
6. Proporciona los lineamientos que debe seguir el diseñador de la Hoja Web
7. Reporta todos los gastos incurridos en concepto de promoción
8. Forma parte del plan de capacitación
9. Realizar primeras auditorias a los talleres artesanales integrados
10. Reporta resultados al gerente general

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación: Ingeniero Industrial o Administrador de empresas

Experiencia: 2 o más años en puestos similares

PERFIL DE CONTRATACION

Edad: más de 25 años

Sexo: ambos.

APTITUDES

Liderazgo: X.	Adaptación: X.
Manejo de conflictos: X.	Comunicaciones: X.
Improvisación: X.	Equilibrio: X.

MANUAL DE PUESTOS 1 DE 1

IMPLANTACION DE LA EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

FECHA: NOVIEMBRE/97

PUESTO: GERENCIA DE OPERACIONES

Depende de:	Subordinados:
Gerencia General	Ninguno

FUNCIONES

1. Selecciona, negocia y compra el mobiliario de oficina
2. Selecciona, negocia y compra la papelería que la Empresa Integradora necesitará
3. Presenta informes al Gerente General sobre los avances realizados en su área
4. Supervisa la adecuación del local para la oficina
5. Forma parte del plan de capacitación
6. Se encarga de la reproducción del material didáctico que se utilizará en las charlas
7. Presenta informes sobre las capacitaciones realizadas al Gerente General
8. Coordina las actividades de las pruebas piloto
9. Elabora el costeo preliminar de los productos fabricados en los talleres artesanales
10. Realizar primeras auditorias a los talleres artesanales integrados

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación: Egresado de Ingeniería Industrial

Experiencia: 1 año (preferiblemente)

PERFIL DE CONTRATACION

Edad: más de 21 años

Sexo: ambos

APTITUDES

Liderazgo: X

Adaptación: X

Manejo de conflictos: X

Comunicaciones: X

Improvisación: X

Equilibrio: X

8.10. PLANEACION DE LA OPERACIÓN DEL PROYECTO.

Habiendo definido anteriormente los elementos básicos necesarios para la implementación de la empresa integradora, se pueden definir además dos aspectos importantes que deben ser definidos para la ejecución y operación inicial del proyecto. Por un lado, es necesario establecer la forma de participación de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, ya que ésta, a través de la propiedad intelectual del proyecto presentado, se convertiría en el organismo idóneo encargado de asesorar técnicamente la implementación de los modelos de empresas integradoras en El Salvador. Más que ejecutora, se volvería orientadora del proceso de integración, con el objeto de no perder el espíritu de desarrollo social que tiene consigo el proyecto.

Por otro lado, para efectos de evaluación Ex-post de la implementación, resultaría conveniente tomar en cuenta tres indicadores básicos: El costeo preliminar de los productos a promocionar, la mejora de la productividad de los talleres artesanales y el volumen de ventas alcanzado en los primeros tres meses de operación de la empresa integradora. Estos indicadores serán la medida inicial para la medición del desempeño gerencial y operativo de los técnicos de POCAMPI y servirán específicamente, para llevar a cabo acciones correctivas que sirvan para la normalización de las actividades en el futuro.

CONCLUSIONES

El sector artesanal posee fuertes ventajas que si son bien orientadas pueden convertirse en la base necesaria para ser competitivos y por lo tanto, lograr ubicarse en una mejor posición estratégica.

Se debe de dejar de considerar sólo el carácter popular de la artesanía y verlo también como un sector con un gran potencial de desarrollo, tanto económico como cultural.

La Empresa Integradora está orientada en su totalidad a dar una mejor canalización de los recursos utilizados por los artesanos salvadoreños. Busca potenciar las ventajas y cualidades que tienen los talleres artesanales y específicamente los de madera decorada y carpintería como un punto de partida.

Si bien es cierto que la formulación del proyecto de implementación de la Empresa Integradora ha sido diseñado para dos sub-sectores específicos del sector artesanal, esto no le quita el carácter de modelo de aplicación para general otros sectores. Se ha establecido la forma de operación de una empresa integradora, información que hasta el momento no se encontraba disponible.

El modelo de Empresa Integradora propuesto tiene diferencias de forma respecto a modelos implementados en otros países, ya que prefirió adaptarse

a las necesidades y legislación existentes y disponibles en el ambiente salvadoreño.

La implantación de empresas integradoras es una evidente y clara necesidad para lograr el desarrollo sostenible de la micro y pequeña empresa salvadoreña, y por lo tanto de la economía nacional. Si la micro y pequeña industria son un elemento importante dentro del sistema económico nacional, entonces mejorar su condición competitiva implica volver a nuestro país más competitivo.

INVESTIGACION DE MERCADO:

Desde el punto de vista de mercado, es factible la implementación de un modelo de empresa integradora para el sector artesanal.

Los principales problemas de los artesanos se enfocan en debilidades financieras y de mercadeo de los productos.

A pesar de que se tiene la idea que los artesanos tienen una mentalidad eminentemente individualista, este patrón ha disminuido considera-blemente.

El éxito de la empresa integradora dependerá de la diferenciación que se haga entre el cooperativismo y la integración misma.

La mayor ventaja competitiva de los productos artesanales salvadoreños radica en la diferenciación respecto a otros productos competitivos extranjeros.

DISEÑO:

Con las disponibilidades tecnológicas actuales, las expectativas de los artesanos y el establecimiento de un marco legislativo favorable, la implantación del modelo de empresa integradora para el sector artesanal resulta factible. Es posible lograr un desarrollo sostenible, sinergizar las fuerzas y levantar de la fragmentación a los artesanos salvadoreños.

El establecimiento del funcionamiento de la empresa integradora puede parecer en algunos rubros sencillo. La realidad es que el sector artesanal no necesita de lineamientos que introduzcan burocracia en su funcionamiento, sino más bien, de aspectos que organicen y mejoren su funcionamiento en una forma sencilla y comprensible.

Las propuestas realizadas, además de ser orientadas a las mejoras, en algunos casos también se incorporan elementos que lleven a la recopilación de información que permita en el futuro establecer mecanismos de acción o de análisis de desarrollo en el tiempo.

Si bien es cierto que la empresa integradora es un organismo de apoyo integral para los talleres artesanales de madera decorada y carpintería, no depende solamente de ésta el éxito de la integración, sino del nivel de conscientización y

compromiso que exista en las partes involucradas. De hecho, los resultados esperados de la integración no son inmediatos, sino más bien, objetivos que deberán ser cumplidos a largo plazo.

EVALUACION:

La implementación del proyecto de integración de talleres artesanales de madera decorada y carpintería es financiera y económicamente rentable, así como ambientalmente sostenible.

Los resultados económicos, sociales y ambientales proyectados justifican y motivan la ejecución del proyecto formulado.

El nivel de financiamiento requerido para la implementación de la empresa integradora es justificado por la recuperación acelerada de la inversión realizada, dicha situación hace que el inversionista pueda obtener recursos financieros de terceros con mayor facilidad.

La operación de la empresa integradora permitiría que los artesanos tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse en un mediano plazo y convertir la micro y pequeña empresa nacional en organizaciones capaces de competir globalmente.

La integración de empresas a mediano plazo promete ser un medio eficaz para favorecer y mejorar el nivel de vida de todos los salvadoreños; esto a medida que el modelo sea aplicado en otras actividades económicas.

RECOMENDACIONES.

Se han establecido todos los mecanismos básicos para que la empresa integradora tenga un funcionamiento adecuado a las necesidades del sector artesanal. Sería errado asegurar que con el diseño propuesto se estarían eliminando totalmente los problemas principales que los talleres artesanales tienen. Mucho del trabajo diario de la integradora será resolver los problemas puntuales a nivel interno de los talleres integrados.

Las principales inquietudes que el diseño deja (debido a que los alcances del mismo no los ha considerado) con el objeto de llevar a cabo nuevos estudios complementarios son los siguientes:

- ✓ Es necesario el establecimiento de estándares para los procesos productivos de los talleres artesanales, con el objeto de mejorar su productividad y tener una idea exacta sobre el desempeño productivo de los mismos
- ✓ Establecer proyectos que tengan el objetivo de incrementar la participación en los mercados a través de la innovación y desarrollo de nuevos productos serviría como un medio para el crecimiento acelerado del sector
- ✓ Es prioritario que a nivel legislativo se busquen mecanismos que protejan la propiedad intelectual de todas las artesanías salvadoreñas, independientemente de la categoría a la que pertenezcan. Ningún taller artesanal ni empresa integradora tienen la capacidad financiera para pagar derechos de patentes a nivel mundial.

- ✓ Es necesaria la evaluación del desempeño gerencial de los talleres artesanales, ya que de esta forma se podrá medir también el desarrollo global que éstos irán teniendo a medida que pase el tiempo.
- ✓ La educación, más que la capacitación, debe ser un proceso en el cual los artesanos salvadoreños estén comprometidos para alcanzar un verdadero desarrollo sostenible para el sector.
- ✓ Finalmente, lograr que los talleres artesanales puedan dividirse el trabajo de tal forma que la integración entre ellos sea efectivamente una integración piramidal, es un objetivo que debería alcanzarse a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA.

- Adam, Everett E. Administración de la producción y las operaciones. Primera edición. Prentice Hall. México, D.F. 1988

- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Tercera edición, McGraw Hill, México, D.F. 1995.

- Bethel, Lawrence L. Organización y dirección industrial. Primera edición en español. Fondo de cultura económica. México, D.F. 1955.

- Bonilla, Gidalberto. Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. UCA editores, segunda edición. San Salvador, El Salvador, 1995.

- Cassaigne, Eduardo y otros. Costeo Directo en la toma de decisiones. Editorial Limusa, México, D.F. 1981.

- Centro de documentación de la artesanía de España y América. Papeles de artesanía Iberoamericana. Nº 1, noviembre.1996. Tenerife, Islas Canarias, España.

- Cerdán Ripoli, Carlos López. Reorganización para la sobrevivencia. 26 de febrero de 1997, México, D.F.

- David, Fred R. La gerencia estratégica. LEGIS editores S.A. primera edición. Bogotá, Colombia, 1993.

- Diario Oficial de la Confederación. Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras. 7 de mayo de 1993, México, D.F.

- FENAPES. Libro blanco de la microempresa. Noviembre. 1996. San Salvador, El Salvador.

- Fornos Gómez, Manuel de Jesús. Contabilidad I. Primera edición, Ediciones contables. San Salvador, El Salvador, 1997.

- Grados Espinosa, jaime A. Inducción, reclutamiento y selección. Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V. México, D.F. 1988.

- GEXPRONT. Primer encuentro de Artesanos y Exportadores. Guatemala, 25,26 y 27 de julio. 1996. Guatemala, Guatemala.

- Konz, Stephan. Diseño de instalaciones industriales. Primera edición, Editorial Limusa, México, D.F. 1993.

- Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global. McGraw-Hill, décima edición. México, D.F. 1994.

- Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia - Análisis, planeación y control. Primera edición. Editorial Diana. México, D.F. 1983.

- Lockier, Keith. La producción industrial, su administración. Primera edición. Ediciones Alfaomega, México, D.F. 1993

- Miller, Irwin R. y otros. Probabilidad y estadística para ingenieros. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Ciudad Juárez, México, 1992.

- Ministerio de industria y energía. El sector artesano y su entorno. Cuadernos de Artesanía. Madrid, España.

- Niebel, Benjamin W. Ingeniería industrial, métodos, tiempos y movimientos. Tercera edición. Alfaomega. México, D.F. 1988.

- Polimeni, Ralph S. Contabilidad de costos. Tercera edición. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia, 1994.

- Porter, Michael. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editorial Continental S.A. de C.V. , México, D.F. 1996.

- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina, 1991.

- PRODESAR. Manual Operativo. Octubre. 1995. San Salvador, El Salvador.

- Programa de Fomento de la microempresa (FOMMI). Encuesta de la microempresa Salvadoreña. Julio. 1995. San Salvador, El Salvador.

- PRODESAR. Anuario Estadístico 1996, sector artesanal. Departamento de promoción y desarrollo, Unidad de censos y estudios.

- Prokopenko, Joseph. La gestión de la productividad, manual práctico. Primera edición, Editorial Limusa. México, D.F. 1991.

📖 SECOFI. Empresas integradoras, fortaleza para competir. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, D.F.

📖 SECOFI. Esquemas de cooperación empresarial, casos prácticos. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, D.F.

📖 Yip, George S. Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia, 1995.

📖 Weston, J.Fred-Brigham E.F. Fundamentos de administración financiera. Cuarta edición en español, McGraw Hill, México, D.F. 1987.

📖 Weston, J.Fred-Copeland, Thomas E. Finanzas en administración (volumen 1). McGraw- Hill. Tercera edición en español. México, D.F. 1988.

📖 World Bank (Private Sector Development Department). Industrial Cluster. PSD Ocassional Paper #32, abril de 1997.

Tesis:

📖 Cabrera Urrutia, Maria I. Las artesanías como un aporte a la economía de El Salvador. Tesis Economía, UES, 1995.

Revistas:

📖 BCR. Revista trimestral (octubre'96-marzo'97).

Conferencias:

- Ing. Manuel Enrique Hinds. La globalización y sus efectos en la economía del país.
- Ing. René Arturo Núñez. El sector industrial ante el reto de la globalización.
- Monitor Company. Presentación de primera etapa del programa de nacional de competitividad.
- Monitor Company. Presentación de fase II: Construyendo las Ventajas Competitivas de El Salvador, El diagnóstico del sector artesanal.

GLOSARIO TECNICO.

Artesanía: Producto utilitario o decorativo elaborado principalmente manualmente y con herramientas sencillas, inherente a la cultura de un país.

Cadena del valor: Es el sistema integrado por las actividades primarias (compras, operaciones, ventas, mercadeo y servicio posventa) y de apoyo (Finanzas, recursos humanos, I&D, aprovisionamiento, etc) que lleva a cabo una unidad productiva para agregar valor a sus productos.

Cluster: Alianza competitiva, Conjunto de empresas empresas relacionadas (conexas), de apoyo y de servicio en un mismo sector industrial.

Competitividad: Capacidad de una empresa para responder a las acciones estratégicas ofensivas de otros competidores. Es la productividad con que se usan los recursos en una empresa.

Diferenciación: Característica que tiene un bien de ser diferente a los demás productos competidores, implica exclusividad, calidad, pisicionamiento o todas las anteriores.

Efectividad operacional: Proceso continuo de mejoramiento de la productividad de una empresa.

Eficiencia económica: Utilización óptima de los recursos económicos con los que cuenta una empresa.

Empresa Integradora: Organización que es especialista en una o varias actividades de la cadena de valor, formada por un grupo de empresas integradas vertical, horizontal o piramidalmente.

Entorno: Se entenderá como el conjunto de elementos externos a un sistema y que afectan directamente su funcionamiento.

Estrategia competitiva: Significa ser distinto, es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para suministrar una mezcla de valor única.

Globalización: Creación de un mercado mundial en el que circulan libremente capitales financiero, comercial y productivo.

Integración: Decisión de agrupación de empresas o abastecimiento-distribución entre las mismas, con el objeto de competir en mercados de mayor tamaño.

Manualidad: Actividad inherente al arte, elaborado manualmente y con un fin eminentemente decorativo.

Medio ambiente: Se entenderá como los recursos naturales de un país o zona definida.

Sectores conexos: Son aquellos en que las empresas pueden compartir actividades de la cadenda del valor, entre uno y otros sectores o transferir ténicas propias de un sector a otro.

Ventaja competitiva: Actividades de una empresa que la diferencia de otras competidoras en el mismo sector industrial.

Ventaja comparativa: Actividad de una empresa, que es desarrollada mejor que las competidoras, implica efectividad operacional.

GLOSARIO DE SIGLAS

- ✓ AMPES: Asociación Nacional de Medianos y Pequeños empresarios salvadoreños
- ✓ ANAS: Asociación Nacional de Artesanos
- ✓ ANEP: Asociación Nacional de la Empresa Privada
- ✓ BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- ✓ CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- ✓ CONCULTURA: Consejo Nacional para la Cultura y el Arte
- ✓ FIS: Fondo de Inversión Social
- ✓ FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones
- ✓ FOMMI: Programa de Fomento a la Microempresa
- ✓ FUDARSAL: Fundación para el desarrollo de las Artesanías Salvadoreñas
- ✓ FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
- ✓ GENESSIS: Programa de Generación de Empleo del Sector Informal de San Salvador
- ✓ GTZ: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammerarbeit
- ✓ INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- ✓ PRODESAR: Programa para el Desarrollo de las Artesanías

INDICE DE CUADROS

Características de los segmentos productivos de la Microempresa 48
Clientes del sector industria de la Microempresa 55
Cooperativas de artesanos activas 57
Cuadro resumen de evaluación social 338
Cuadro resumen de la VIA 353
Diferencia entre Artesanía y Manualidad 24
Diferencia entre Cooperativa y Empresa Integradora 18
El sector informal urbano 51
Empleados de la Microempresa 52
Estructura del activo 237
Estructura del pasivo y el patrimonio 238
Evaluación de las razones financieras 320
Exportación de productos artesanales 65
Hoja resumen del proceso de diseño 123
Listado de actividades, tiempos y secuencias 360
Localidad de la Producción 54
Matriz de evaluación de las hipótesis comprobadas 90
Matriz de Valoración del Impacto Ambiental (VIA) 351
Matriz FODA 174
Matriz para análisis del sector artesanal 109
Niveles de escolaridad 57
Obstáculos de desarrollo para la Microempresa 53
Paquetes de trabajo 357
Plan global de inversión 310
Programación financiera 368
Propietarios de talleres artesanales 52
Resumen de la definición de estrategias, políticas, objetivos y metas de la Empresa Integradora 180
Segmentos productivos según sexo 50
Tabla resumen de daños al medio ambiente por los procesos artesanales en madera 346
Tecnología usada en la rama industria 56
Valor de activos en la microempresa 49

ANEXOS

ANEXO 1

Catálogo de Sectores Artesanales.

1. Bordados: Blusas, manteles con aplicaciones, bordadas a mano y/o a máquina.
2. Cerámica: Productos en barro moldeados a mano o moldeados, pero sin uso del torno.
3. Confitería tradicional: Toda la dulcería a base de azúcar, dulce de atado, leche y frutas naturales.
4. Estructuras metálicas: productos a base de hierro y soldadura eléctrica.
5. Floristería: Todo lo relacionado al arte de hacer flores (coronas, ramos, etc.)
6. Hojalatería: Productos en lámina con soldadura de estaño (canales, guacales, galones, etc.)
7. Jarcia: Productos hilados a base de henequén.
8. Ladrillera: ladrillos de barro cocido para uso en construcción.
9. Madera decorada: Productos en madera con dibujos pintados a mano.
10. Muñequerías: Muñecas decorativas y utilitarias.
11. Panadería: Incluye pan, pastelería, etc.
12. Estería: Petates de tule, lisos y decorados.
13. Piñatería: Todo lo relacionado a fiestas infantiles.
14. Pirotecnia: Todo lo relacionado al arte de preparar pólvora.
15. Sastrería, corte y confección: Prendas confeccionadas; no incluye productos con predominación de bordados.
16. Sombrería: Todo tipo de sombrero de diversos materiales (junco, palma, tela de nylon)
17. Talabartería: Productos en cuero para uso primordialmente agrícola (vainas, frontiles, monturas, etc.)
18. Tejería: Tejas de barro cocido o mezclas (arena-cemento).
19. Textilería: Elaboración de tejidos con telares de madera (hamacas, mantelería, cortinas, colchas, etc.)
20. Zapatería: Todo tipo de calzado, incluye sandalias, botines, etc.
21. Pirograbado: Productos en cuero con dibujos hechos con un pirograbador.
22. Espejos decorativos: Espejos con aplicaciones de aluminio, pinturas y pedrería.
23. Alfarería: Productos en barro cocido, pero producidos con torno.
24. Cestería: Cestas, bolsos, tombillas, canastos elaborados a base de bambú y vara de Castilla.
25. Curtiembre: El proceso de curtir pieles para producir cueros usando químicos o sales minerales.
26. Carpintería y ebanistería: Procesamiento de la madera para producir muebles rústicos o finos.
27. Tallado en madera: El arte de dibujar formas en madera dándoles relieve.
28. Cerería: Procesamiento de la cera de abejas para crear figuras, velas, etc.
29. Muebles metálicos: Muebles con estructura de metal.
30. Artesanías de bambú: Productos donde la materia prima principal es el bambú (no incluye los canastos).
31. Tipografía: Elaboración de textos a base de tipos.
32. Decoración y enguatado: Productos con alma de espuma y forrados con tela (pañaleras, carteras, bolsones, edredones, cuadros, etc.)
33. Productos de mármol: pequeñas figuras esculpidas en mármol.

34. Adornos en semilla: Productos donde la materia prima base son semillas de cualquier tipo.
35. Fibras duras (escobas de sorgo): La materia prima es la flor de una variedad de maicillo, patrimonio de Santiago y Candelaria de la Frontera.
36. Lapidaria (tallado en piedra): Proceso de tallar la piedra burda para crear figuras decorativas o piedras de moler.
37. Orfebrería y platería: Es el arte de trabajar metales preciosos y semipreciosos para crear prendas decorativas (anillos, aretes, cadenas, dijes, etc.)
38. Escultura: Procesar madera para crear figuras tridimensionales.
39. Productos de palma: Todo lo que lleve como materia prima principal la palma (bolsos, carteras, portacartas, etc.)
40. Juguetería de madera: Juguete burdo o fino cuya materia prima principal es la madera.
41. Herrería: Productos en hierro moldeado con fragua, yunque y martillo (machetes, cumas, barras, espuelas, etc.).
42. Instrumentos musicales: Todo lo que se elabora para la ejecución de música.
43. Marroquinería: Es la confección de bolsos, carteras, maletines, etc. con tejidos sintéticos y algunas veces aplicaciones en cuero.
44. Grabado en aluminio.
45. Serigrafía: Es el arte de grabar imágenes y dibujos usando pinturas y moldes.
46. Productos en mimbre: Todos los productos donde la materia prima principal es el mimbre (patrimonio de Nahuizalco).
47. Trabajos en plástico.
48. Otros: Cualquier trabajo con mayor contenido manual que no esté especificado anteriormente.

ANEXO 2

PRELIMINAR

Productos de Artesanía Salvadoreña (tamaños estimados)

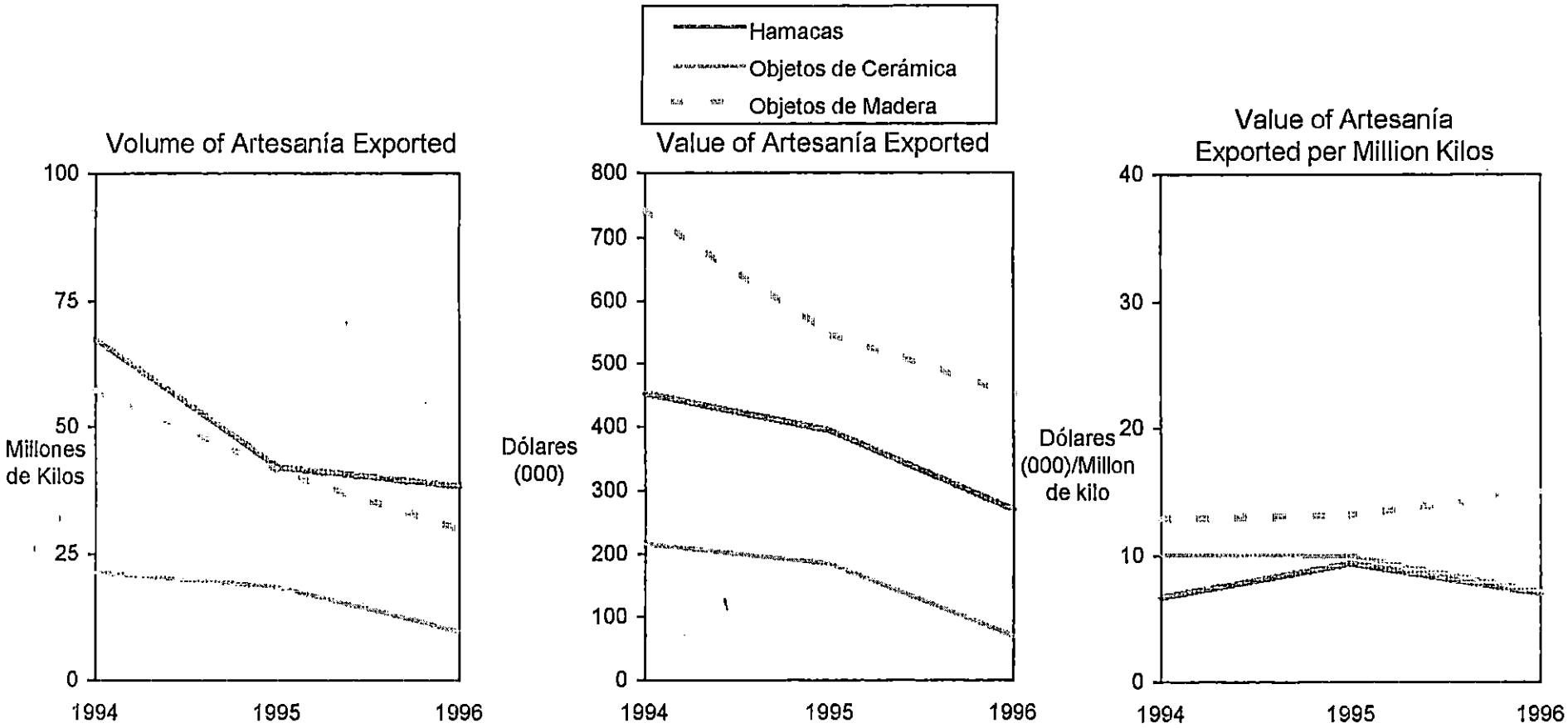
Artesanía Total
$10 mm

Madera 40%	Hilados y Textiles 30%	Cerámica 20%	Otros 10%
• Cruces	• Hamacas	• Vajillas	• Cuero (Sandalias, Cinchos, Carteras)
• Letras	• Vestidos de panal	• Estatuillas	• Piñatas
• Marcos	• Ropa de manta	• Miniaturas	• Flores de papel
• Artículos Tallados	• Alfombras	• Tiles	• Semillas de copinol
• Artículos Decorados	• Artículos de tela	• Alcancías	• Objetos de yute
• Muebles	• Manteles	• Azulejos	• Objetos de carey
• Cofres		• Vasijas	• Confitería
		• Comales	• Canastos

TE: Entrevistas de Monitor Company
do las Ventajas Competitivas de El Salvador – Fase II, junio - octubre 1997

PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación



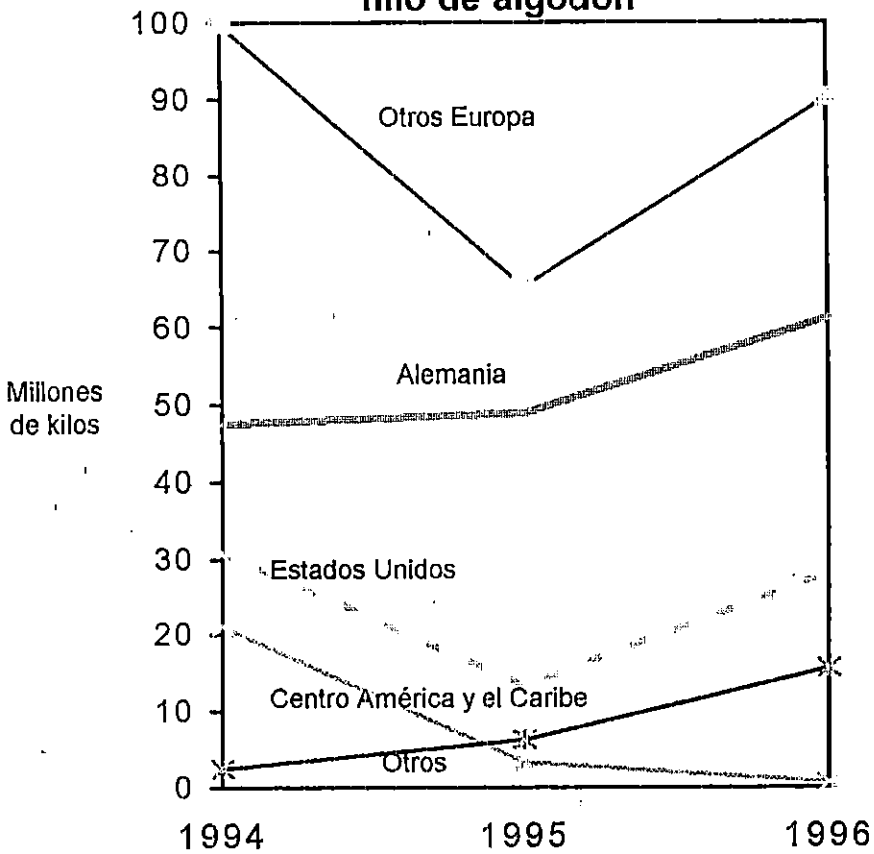
Nota: Hamacas (SAC 5608.90.00), Objetos de Cerámica (SAC 6913.90.00), Bisutería (SAC 7117.90.00 + 9615.19.00), Objetos de Madera (4420.10.00)
FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía; Análisis de Monitor Company

Salvadoran artesania exports in ceramics, wood, and hammocks have declined since 1994, and the value per million kilos of the products has also dropped except in the case of wood products.

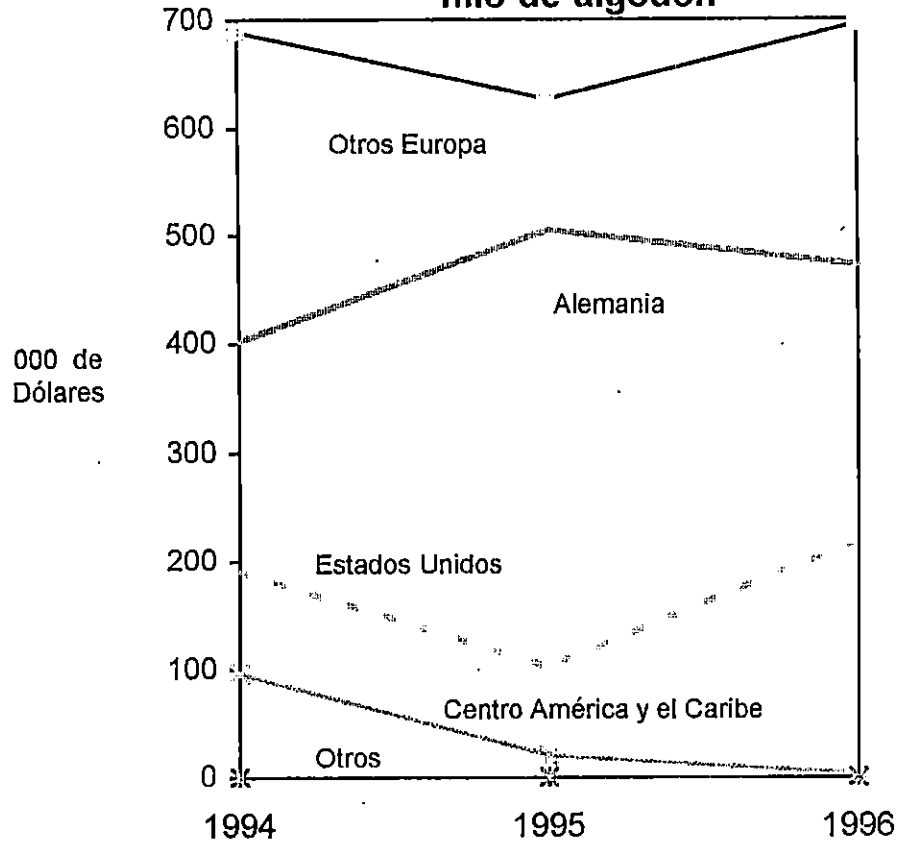
PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación

Exportaciones en kilos de hamacas de lona y de hilo de algodón



Valor de las exportaciones de hamacas de lona y de hilo de algodón



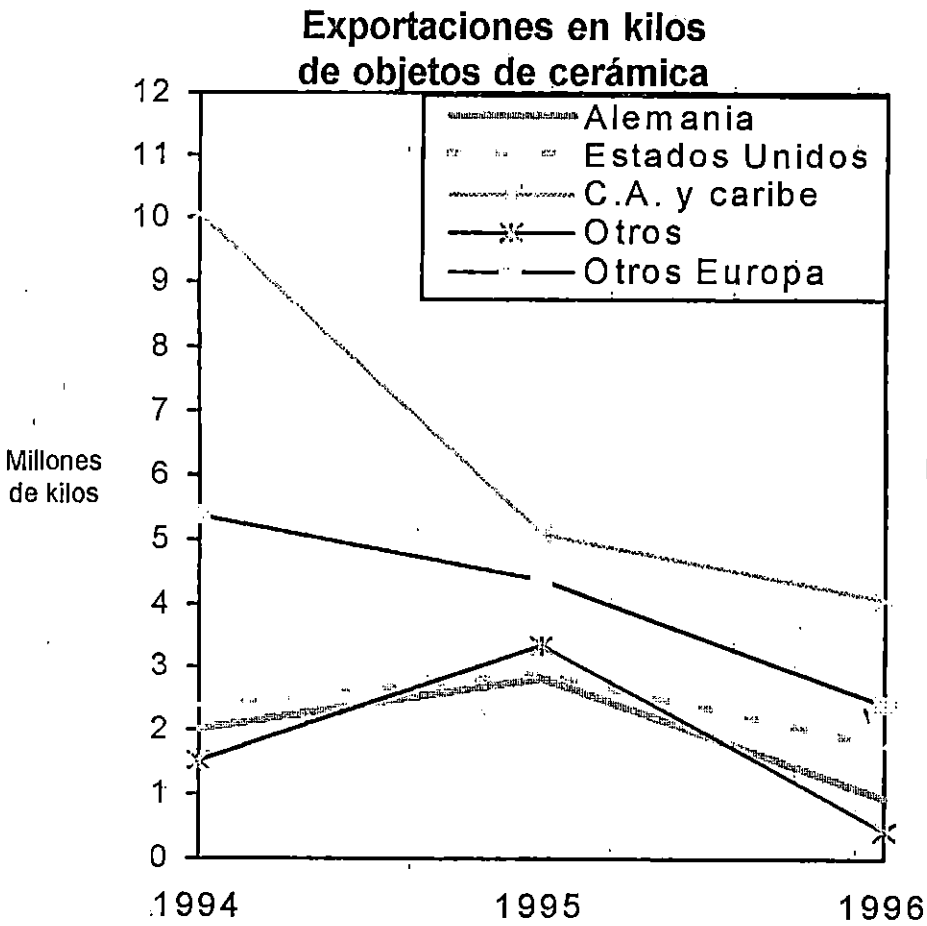
Nota: Hamacas de hilo de algodón (SAC 5608.90.00) aparece como redes de mallas anudadas, en paños o en piezas, fabrica. Hamacas de lona (SAC 6306.91.00) aparece como toldos de culaquier clase (incluidos los de exterior). Otros Países incluyen Israel, Australia, Canadá, México, Nueva Zelandia, India, Sud Africa y desconocidos.

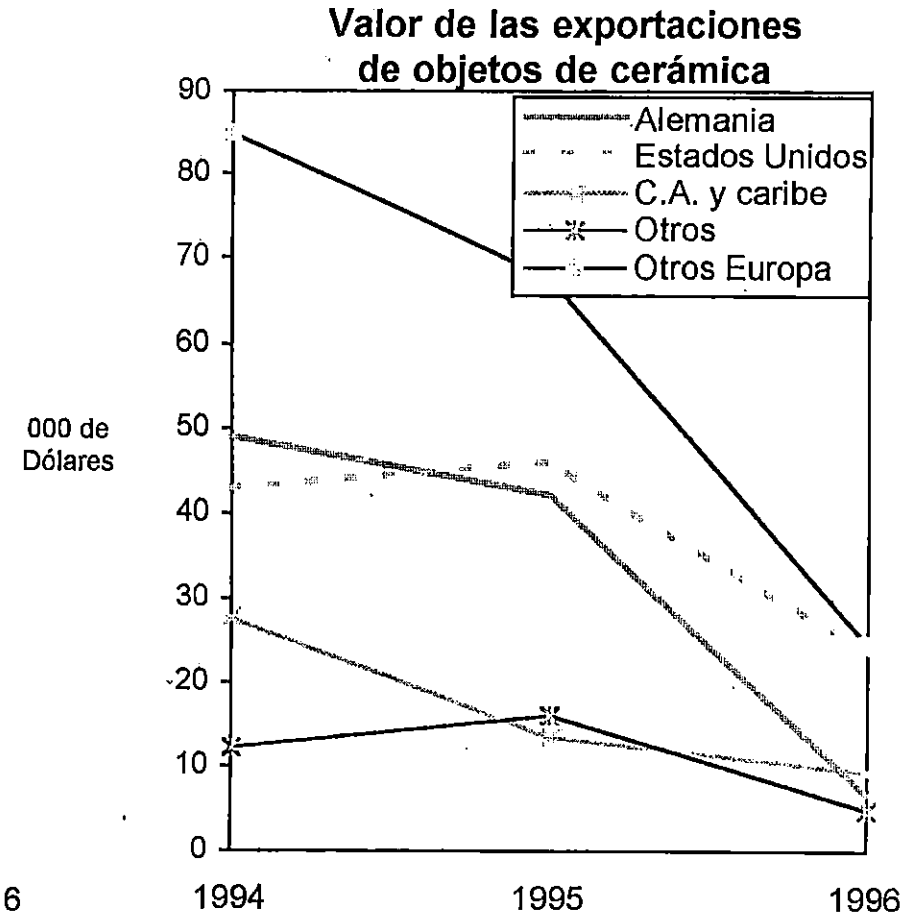
FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía

La mayor parte de las exportaciones de hamacas de algodón y de lona son destinadas a Alemania y a otros países Europeos. El mercado de los Estados Unidos ha sido poco atendido en los últimos años

PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación



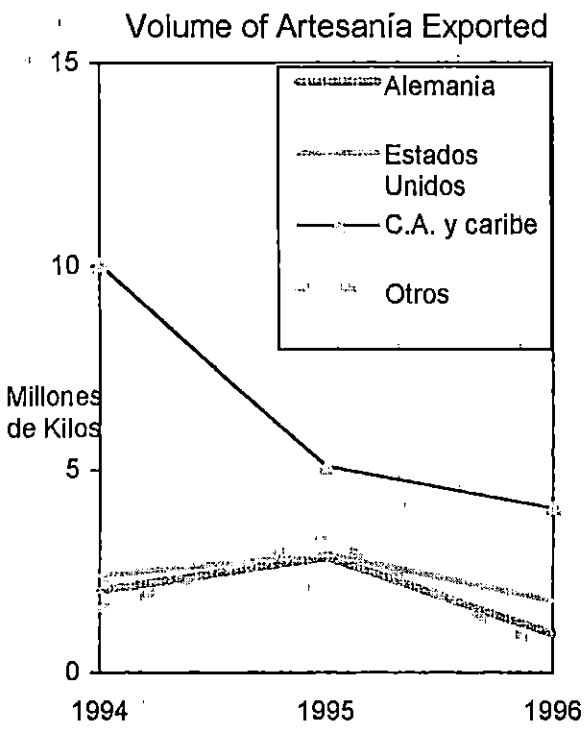


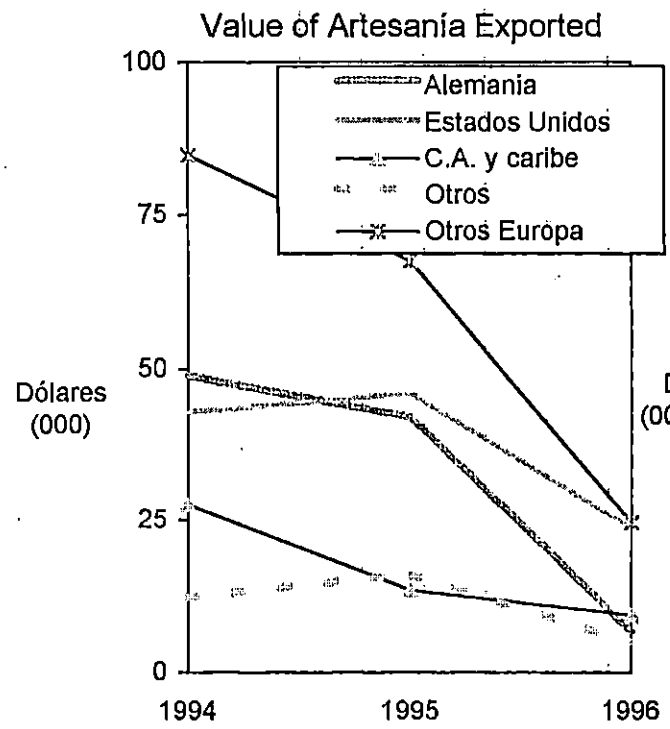
Nota: Objetos de Cerámica (SAC 6913.90.00) esta clasificado como Estatuillas y demás objetos de adorno, de cerámica. Otros Países incluyen Israel, Australia, Canadá, México, Nueva Zelandia, India, Sud Africa y desconocidos.
FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía

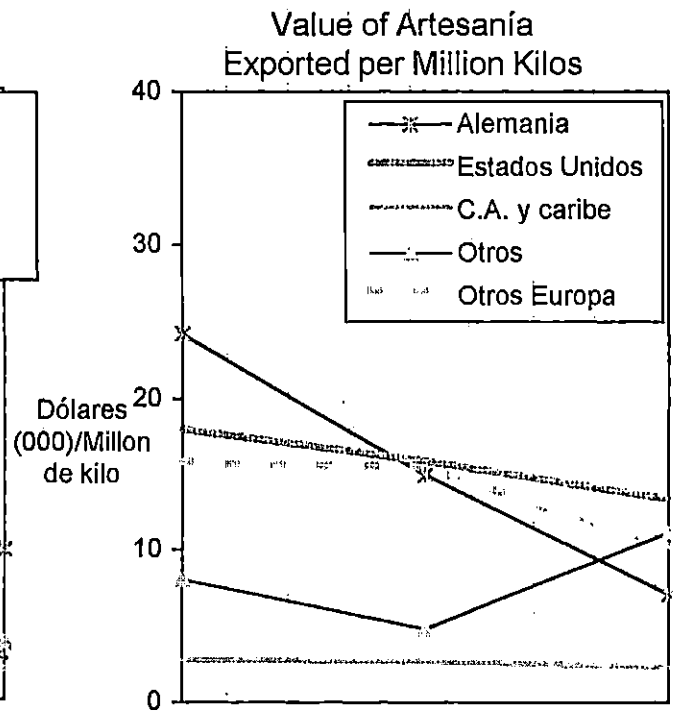
Aunque un mayor volumen de exportaciones está destinado al mercado centroamericano y caribeño, la mayor parte del valor de las exportaciones de cerámica provienen de Europa.

PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación en Cerámicas





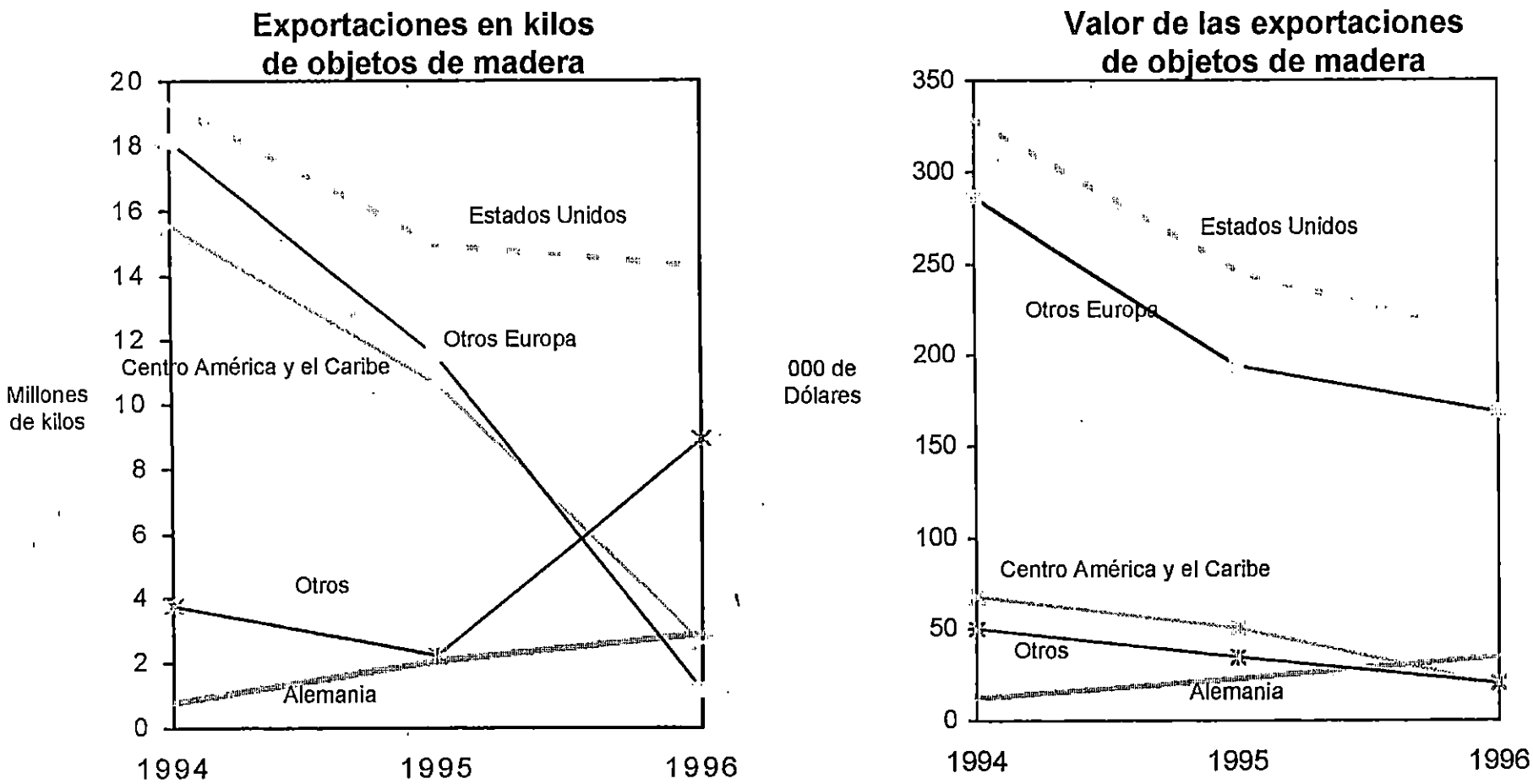


Nota: Hamacas (SAC 5608.90.00), Objetos de Cerámica (SAC 6913.90.00), Bisutería (SAC 7117.90.00 + 9615.19.00), Objetos de Madera (4420.10.00)
FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía; Análisis de Monitor Company

Salvadoran ceramic exports have dropped in total volume and value since 1994. However, the value per kilo of ceramics shipped to Germany, the US, and other European nations continues to be 3 to 6 times more expensive than that shipped within Central America.

PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación



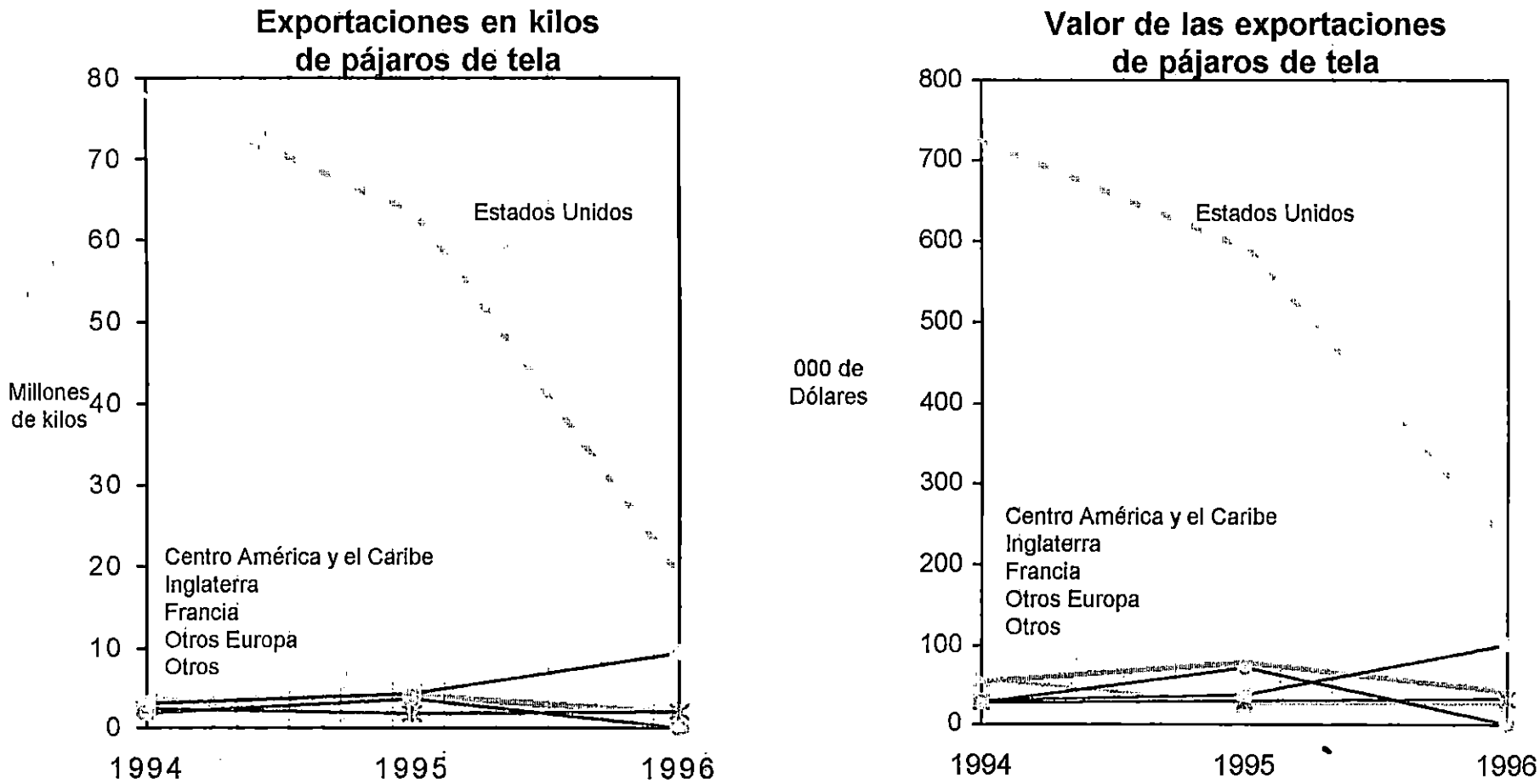
Nota: Objetos de Cerámica (SAC 4420.20.00) esta clasificado como marquetería e incrustacion (taracea); cofres; cajas y estatuillas y demás objetos de adorno, de madera. Otros Países incluyen Israel, Australia, Canadá, México, Nueva Zelandia, India, Sud Africa y desconocidos.

FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía

El mercado principal para las exportaciones de objetos de madera es los E.E.U.U. Sin embargo, durante los últimos años Alemania y otros mercados como Canada y Australia han incrementado sus importaciones de productos salvadoreños

PRELIMINAR

Artesanías
Tendencias Claves del Mercado de Exportación



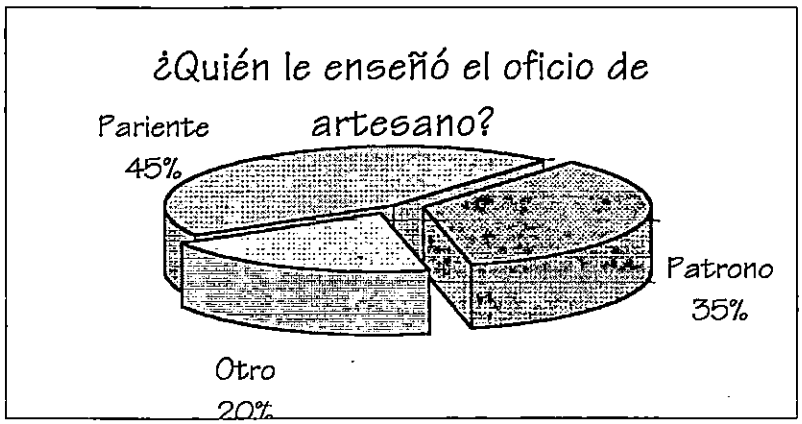
Nota: Pájaros de tela (SAC 6304.92.00) aparece como los demás articulos de moblaje, con exclusión de los de algodón, excepto de punto. Otros Países incluyen Israel, Australia, Canadá, México, Ecuados, resto de América.
FUENTE: Departamento de Información Comercial, Ministerio de Economía

Uno de nuestros productos típicos de exportación más populares en el pasado ha perdido su mercado principal en los últimos años. Es necesario buscar otros mercados o inovar nuestros productos. Uno de los mercados nuevos que ha incrementado su demanda considerablemente es Canadá.

ANEXO 3

¿Quién le enseñó el oficio de artesano?

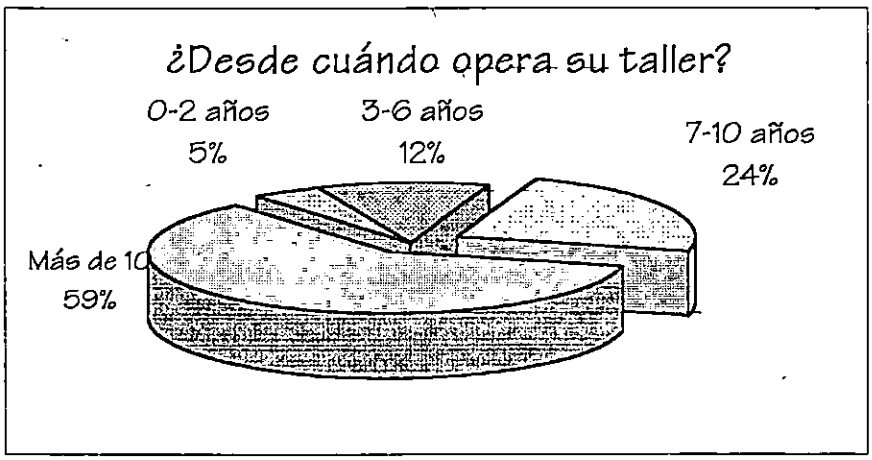
Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Pariente	38	0.45	0.0506	0.35	0.45	0.55	0.10
Patrono	30	0.35	0.0487	0.27	0.35	0.43	0.08
Otro	17	0.20	0.0407	0.13	0.20	0.27	0.07
TOTAL	85	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que han aprendido el oficio de sus parientes, esta entre el 35 y 55 %, siendo el 45% el más probable.

¿Desde cuándo opera su taller?

Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
0-2 años	4	0.047	0.0216	0.005	0.047	0.089	0.04
3-6 años	10	0.118	0.0328	0.053	0.118	0.182	0.06
7-10 años	20	0.235	0.0432	0.151	0.235	0.320	0.08
Más de 10	51	0.600	0.0499	0.502	0.600	0.698	0.10
TOTAL	85	1					

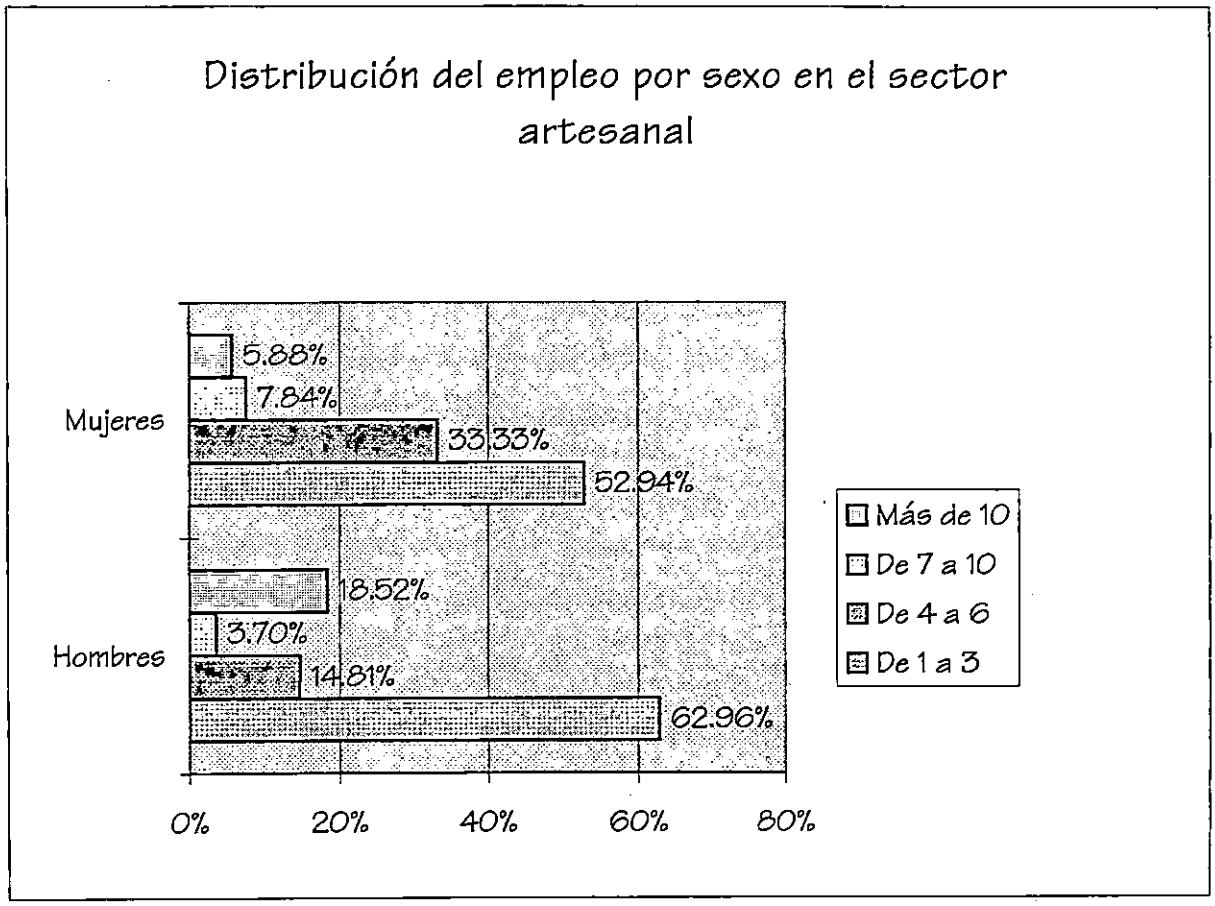


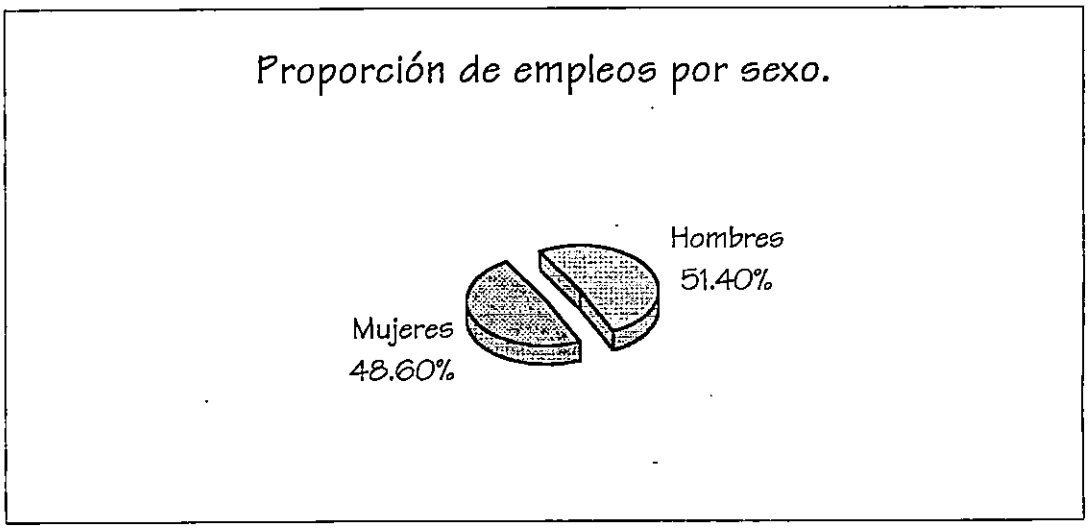
Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de talleres que operan desde hace más de 10 años esta entre el 50 y 70 %, siendo el 60 % el más probable.

Número de empleados en el taller

	Hombres		Mujeres							Total	
Intervalo	Frec.	Pe	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E	Frec.	Pe
De 1 a 3	34	0.63	27	0.53	0.0508	0.430	0.53	0.629	0.10	61	0.58
De 4 a 6	8	0.15	17	0.33	0.0480	0.239	0.33	0.427	0.10	25	0.24
De 7 a 10	2	0.04	4	0.08	0.0274	0.025	0.08	0.132	0.05	6	0.06
Más de 10	10	0.19	3	0.06	0.0240	0.012	0.06	0.106	0.05	13	0.12
TOTAL	54	1.00	51	1.00						105	1.00
Proporción de empleos	54.0	0.514	51.0	0.486						105	1.00

σe	0.0509
LI	0.386
X	0.486
LS	0.586
E	0.10

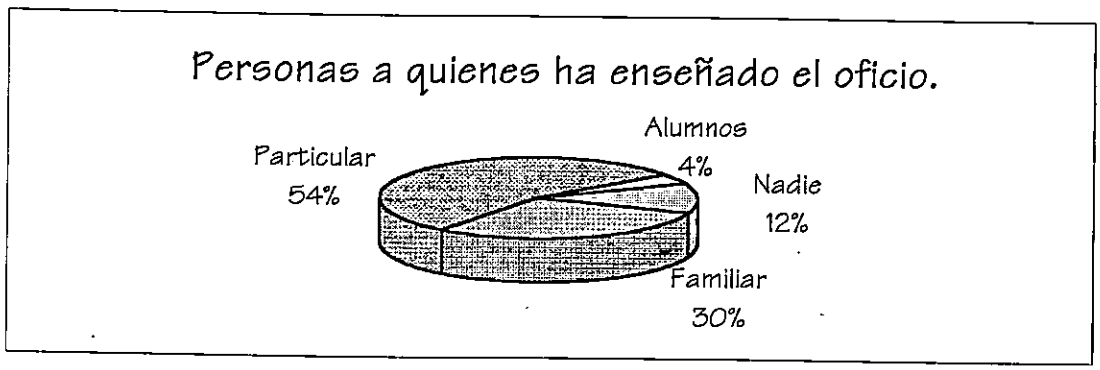




Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de mujeres que trabajan en el sector artesanal esta entre el 38.6 y 58.6 %, siendo el 48.6 % el más probable.

Personas a quienes a enseñado el oficio.

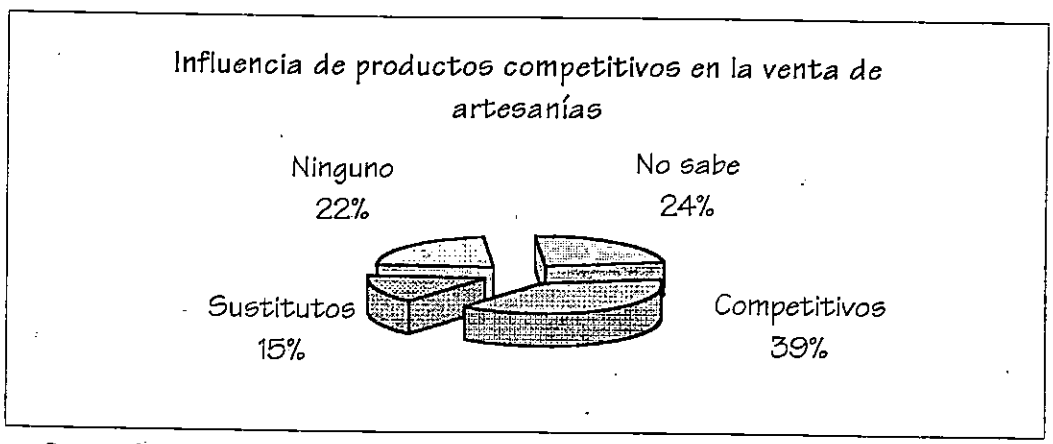
Respuesta	Frec	Pe	σ_e	LI	X	LS	E
Familiar	35	0.30	0.0384	0.22	0.30	0.37	0.075
Particular	64	0.54	0.0419	0.46	0.54	0.62	0.083
Alumnos	5	0.04	0.0170	0.01	0.04	0.08	0.034
Nadie	14	0.12	0.0272	0.07	0.12	0.17	0.053
TOTAL	118	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que enseñan su oficio a sus familiares esta entre el 22 y 37 %, siendo el 30 % el más probable.

Influencia de productos competitivos en la venta de artesanías.

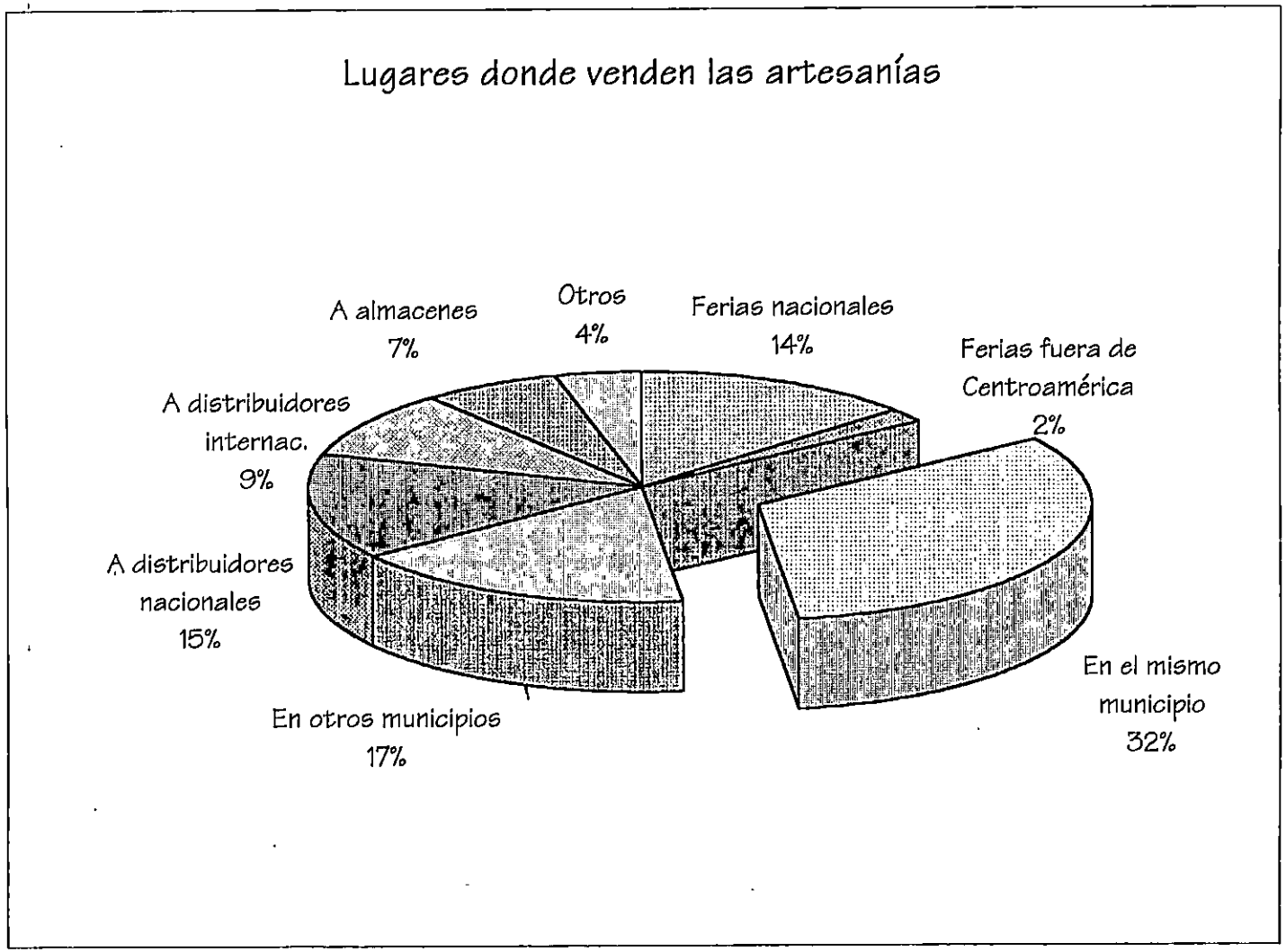
Respuesta	Frec	Pe	σ_e	LI	X	LS	E
Competitivos	33	0.39	0.0496	0.29	0.39	0.49	0.10
Sustitutos	13	0.15	0.0367	0.08	0.15	0.22	0.07
Ninguno	19	0.22	0.0424	0.14	0.22	0.31	0.08
No sabe	20	0.24	0.0432	0.15	0.24	0.32	0.08
TOTAL	85	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que la disminución de las ventas de las artesanías (según los artesanos) se debe entre un 29 y 49 % a la influencia de productos competitivos, siendo un 39% lo más probable.

Lugares donde venden las artesanías

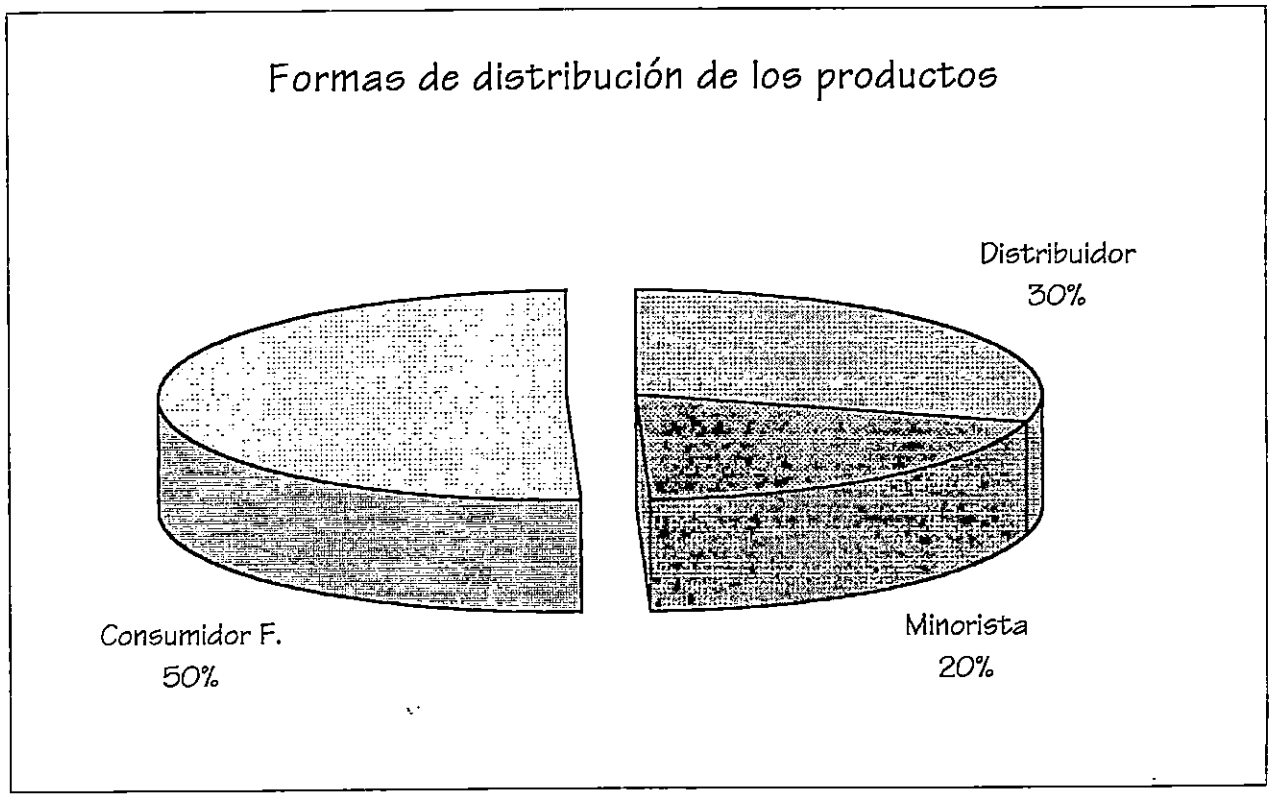
Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Ferias nacionales	20	0.14	0.0250	0.09	0.14	0.18	0.04
Ferias fuera de Centroamérica	3	0.02	0.0103	0.00	0.02	0.04	0.02
En el mismo municipio	48	0.32	0.0343	0.26	0.32	0.39	0.07
En otros municipios	25	0.17	0.0274	0.12	0.17	0.22	0.05
A distribuidores nacionales	22	0.15	0.0260	0.10	0.15	0.20	0.05
A distribuidores internac.	14	0.09	0.0214	0.05	0.09	0.14	0.05
A almacenes	10	0.07	0.0184	0.03	0.07	0.10	0.03
Otros	6	0.04	0.0144	0.01	0.04	0.07	0.03
TOTAL	148	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que los artesanos venden sus artesanías en el mismo municipio donde las elaboran entre el 26 y 39%, siendo el 32% el valor más probable.

Formas de distribución de los productos.

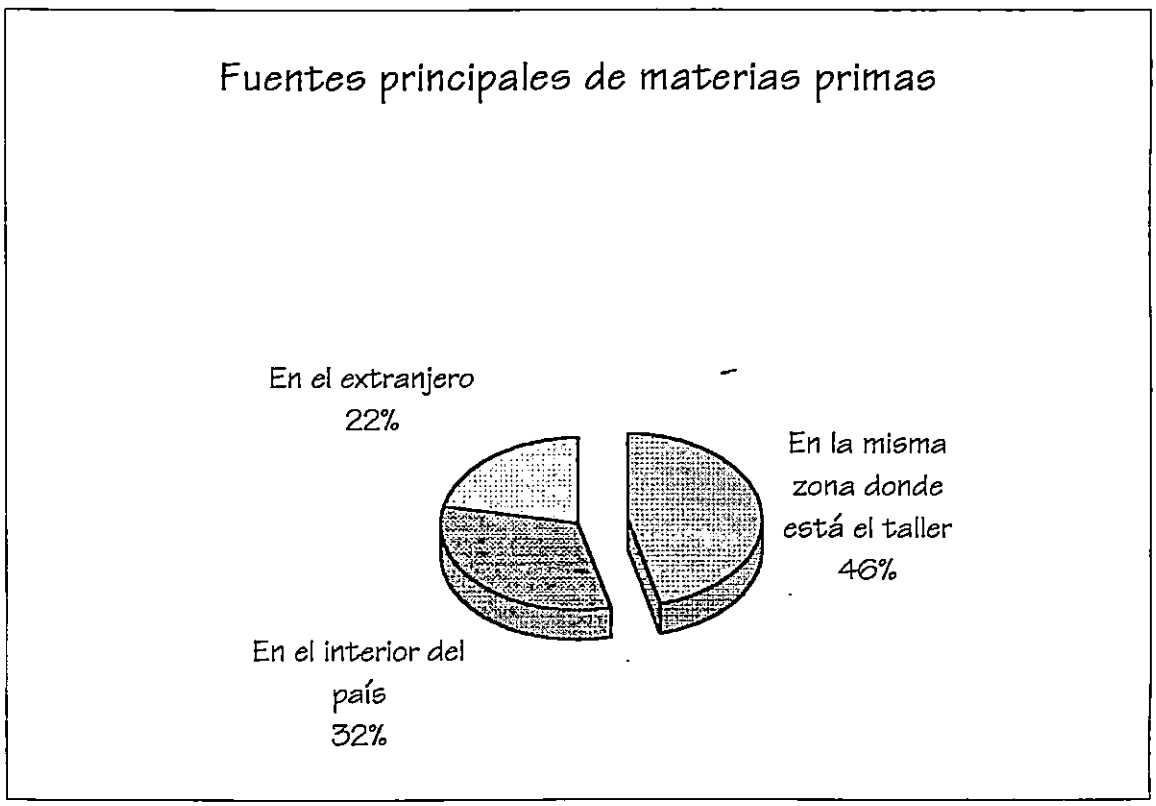
Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Distribuidor	31	0.30	0.0411	0.21	0.30	0.38	0.08
Minorista	21	0.20	0.0361	0.13	0.20	0.27	0.07
Consumidor F.	53	0.50	0.0451	0.42	0.50	0.59	0.09
TOTAL	105	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que los artesanos venden entre un 42 y 59%de sus productos a consumidores finales, siendo un 50% lo más probable.

Fuentes de principales materias primas.

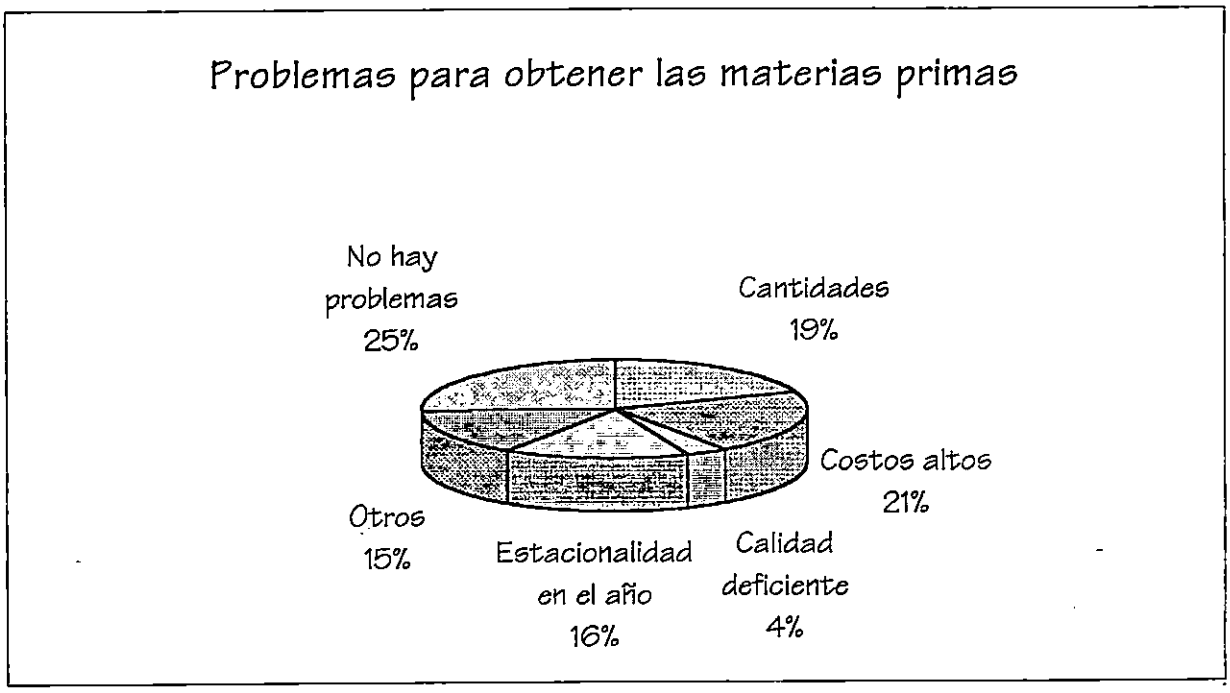
Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
En la misma zona donde está el taller	58	0.46	0.0405	0.38	0.46	0.54	0.08
En el interior del país	40	0.32	0.0379	0.25	0.32	0.39	0.07
En el extranjero	27	0.22	0.0335	0.15	0.22	0.28	0.06
	125	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que las materias primas utilizadas por los artesanos son obtenidas entre un 38 y 54% en el mismo municipio donde se encuentra el taller, siendo un 46% el porcentaje más probable.

Problemas para obtención de las materias primas.

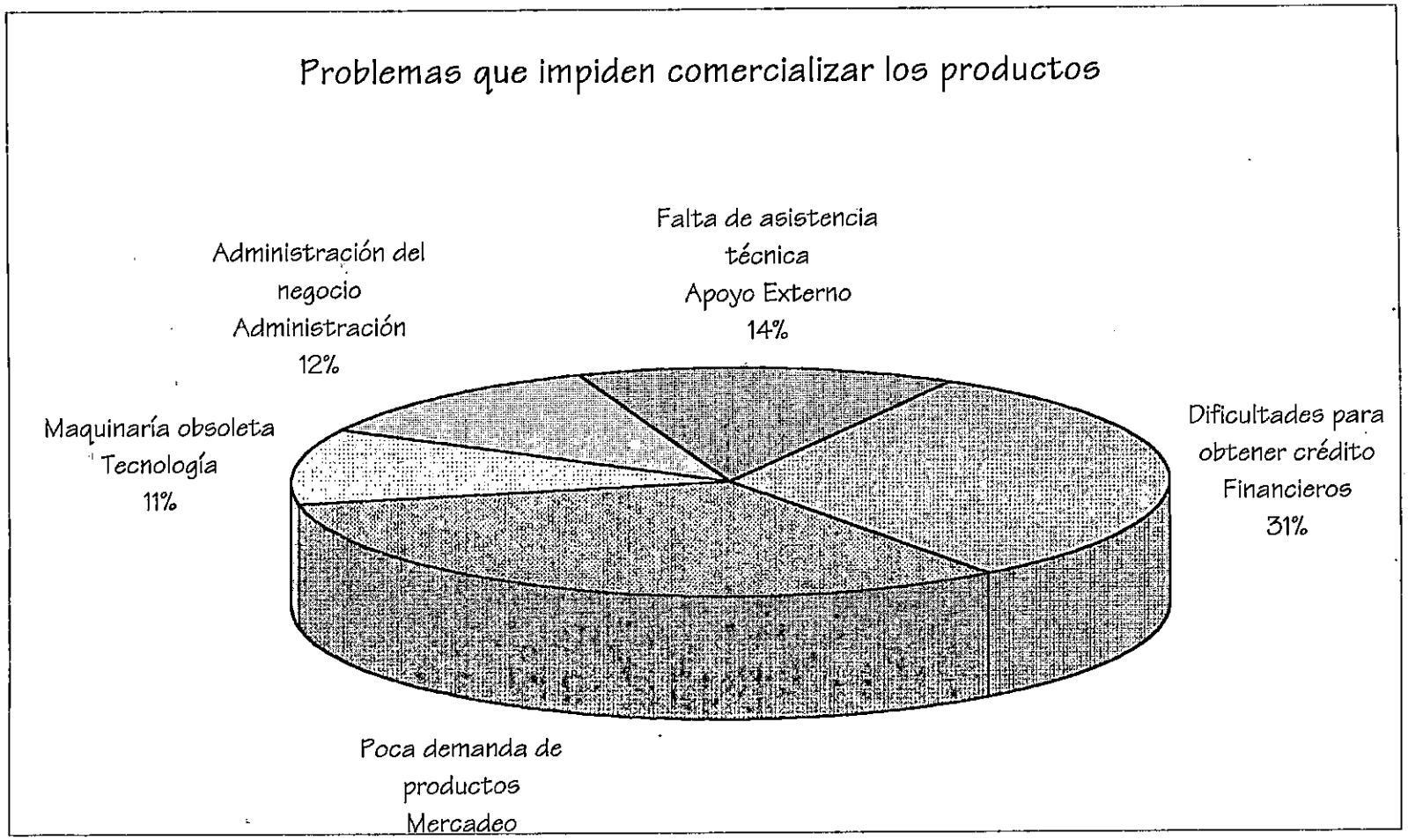
Respuesta	Frec	Pe	σ_e	LI	X	LS	E
Cantidades	26	0.19	0.0308	0.13	0.19	0.25	0.06
Costos altos	28	0.21	0.0317	0.15	0.21	0.27	0.06
Calidad deficiente	5	0.04	0.0148	0.01	0.04	0.07	0.03
Estacionalidad en el año	21	0.16	0.0283	0.10	0.16	0.21	0.05
Otros	20	0.15	0.0280	0.10	0.15	0.21	0.06
No hay problemas	34	0.25	0.0339	0.19	0.25	0.32	0.07
TOTAL	134	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que entre un 19 y 32% de los artesanos no tienen problemas para la obtención de materias primas, siendo el valor más probable un 25%.

Problemas que impiden comercializar los productos.

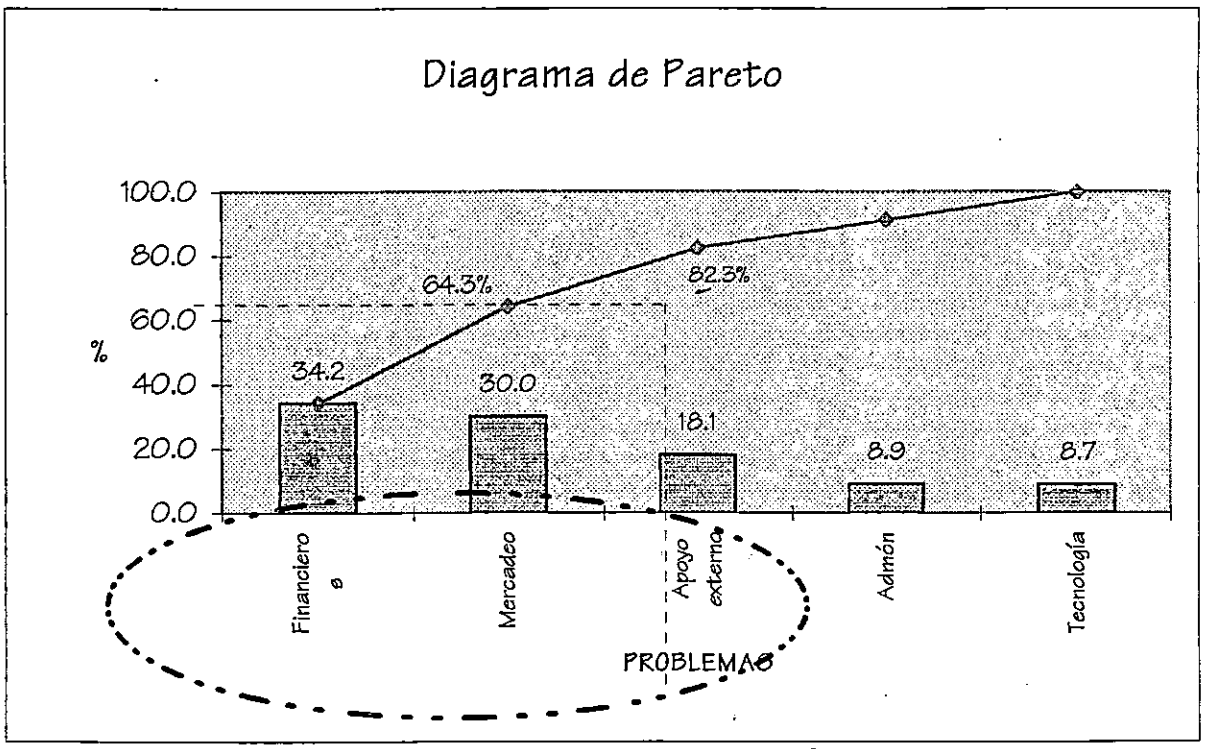
Problemas		Frec		Pe						
		Ind	Global	Ind	Global	σ_e	LI	X	LS	E
Financieros	Dificultades para obtener crédito	55	180	0.1	0.34	0.0106	0.321	0.34	0.363	0.02
	Altas tasas de crédito	48		0.09						
	Las bajas ganancias	53		0.1						
	Mal costeo de los productos	24		0.05						
Mercadeo	Poca demanda de productos	55	158	0.1	0.3	0.0102	0.280	0.30	0.320	0.02
	Precios más bajos de competidores	57		0.11						
	Pocos canales de distribución	19		0.04						
	Trasporte dificultoso	27		0.05						
Tecnología	Maquinaría obsoleta	19	46	0.04	0.09	0.0063	0.075	0.09	0.100	0.01
	Ausencia de maquinaria	10		0.02						
	Pocos medios de comunicación	3		0.01						
	Difícil acceso a tecnología	14		0.03						
Administración	Administración del negocio	20	47	0.04	0.09	0.0064	0.077	0.09	0.102	0.01
	Desconocimiento de tec. de Mcdeo	27		0.05						
Apoyo Externo	Falta de asistencia técnica	24	95	0.05	0.18	0.0086	0.164	0.19	0.197	0.01
	Falta de apoyo del gobierno	71		0.13						
		526	526	1.0	1.0					



Con un 95% de confianza, podemos decir que las deficiencias en el mercadeo de productos representan entre el 28 y 32 % de los problemas que impiden comercializar las artesanías, siendo el 30% la proporción más probable.

DIAGRAMA DE PARETO PARA ANALIZAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE IMPIDEN A LOS ARTESANOS COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS

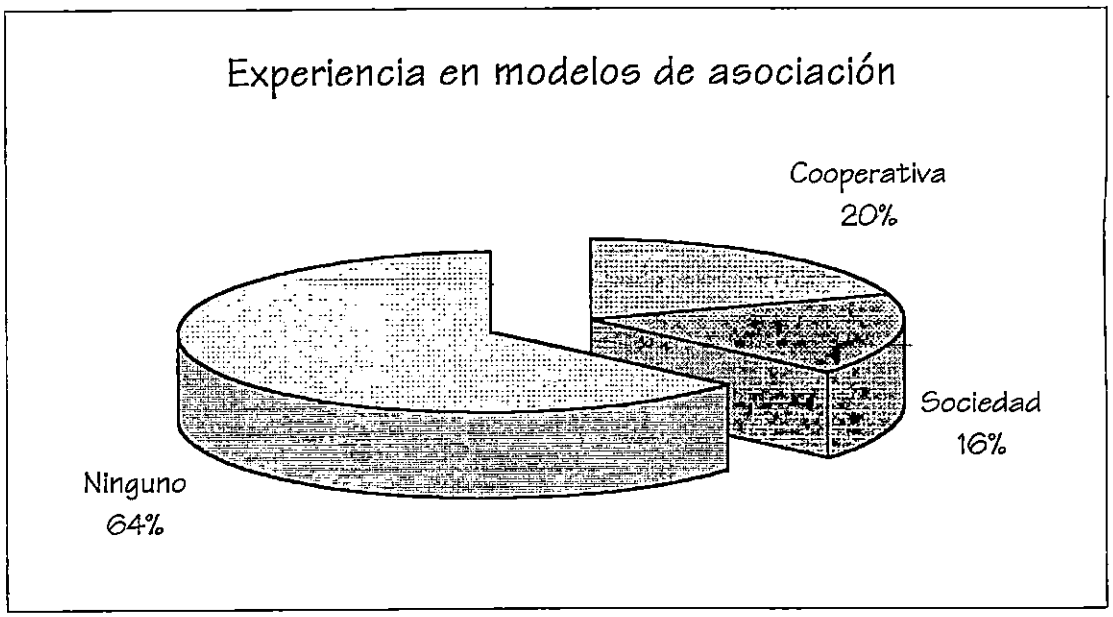
Problemas	%	% Ac.
Financieros	34.2	34.2
Mercadeo	30.0	64.3
Apoyo externo	18.1	82.3
Admón	8.9	91.3
Tecnología	8.7	100.0
TOTAL	100.0	



Los problemas financieros, de mercadeo y de apoyo externo (60% de causas) representan el 82.3% de los problemas de los artesanos.

Experiencia en modelos de asociación.

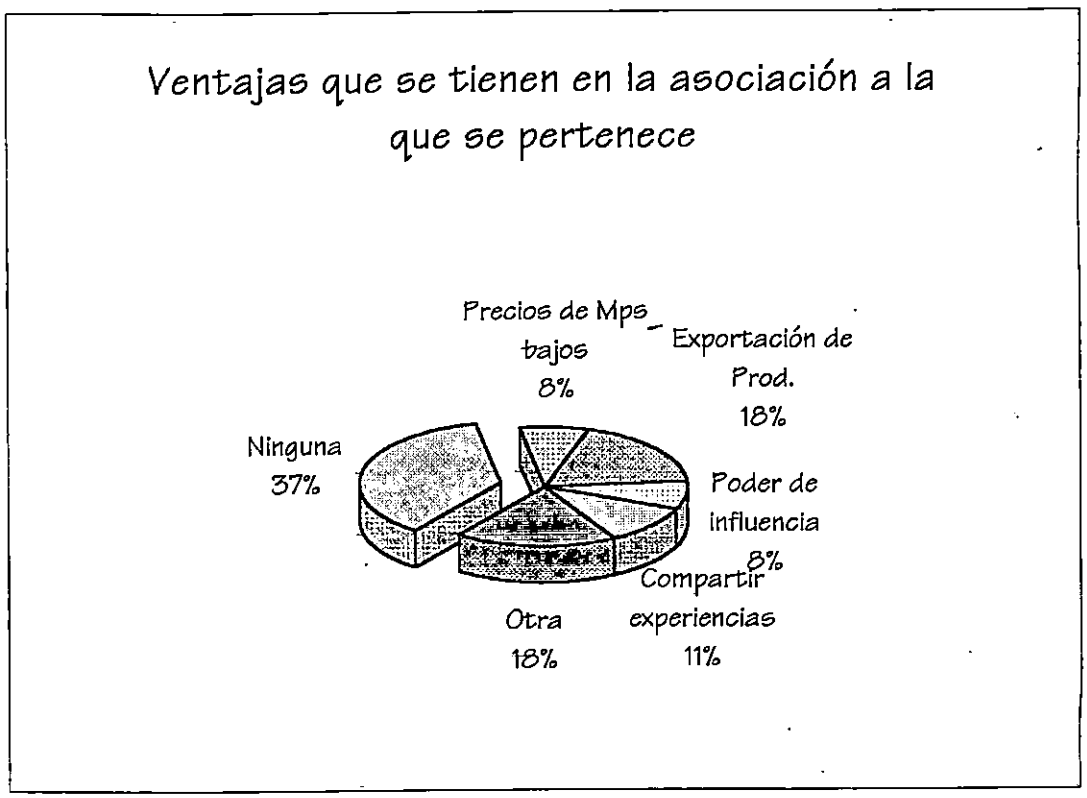
Respuesta	Frec	Pe	σ_e	LI	X	LS	E
Cooperativa	17	0.20	0.0407	0.12	0.20	0.28	0.08
Sociedad	14	0.16	0.0378	0.09	0.16	0.24	0.08
Ninguno	54	0.64	0.0490	0.54	0.64	0.73	0.09
TOTAL	85	1.0					



Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que nunca se han asociado esta entre el 54 y 73%, siendo el 64% el más probable

Ventajas que se tienen en la asociación a la que se pertenece.

Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Precios de Mps bajos	3	0.08	0.0426	0.00	0.08	0.16	0.08
Exportación de Prod.	7	0.18	0.0612	0.06	0.18	0.30	0.12
Poder de influencia	3	0.08	0.0426	0.00	0.08	0.16	0.08
Compartir experiencias	4	0.11	0.0485	0.01	0.11	0.20	0.09
Otra	7	0.18	0.0612	0.06	0.18	0.30	0.12
Ninguna	14	0.37	0.0762	0.22	0.37	0.52	0.15
	38	1.00					



Con un 95% de confianza, podemos decir que los artesanos no encuentran una ventaja en estar asociados entre un 22 y 52%, siendo el 37% lo más probable.

Aspectos que se pueden mejorar en el modelo de asociación.

Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Precios de Mps bajos	10	0.26	0.0696	0.13	0.08	0.40	0.32
Asistencia técnica	7	0.18	0.0612	0.06	0.18	0.30	0.12
Poder de influencia	7	0.18	0.0612	0.06	0.18	0.30	0.12
Compartir experiencias	5	0.13	0.0534	0.03	0.13	0.24	0.11
Exportación de Prod.	4	0.11	0.0485	0.01	0.11	0.20	0.09
Nada	3	0.08	0.0426	0.00	0.08	0.16	0.08
Otra	2	0.05	0.0353	0.00	0.05	0.12	0.07
	38	1.00					

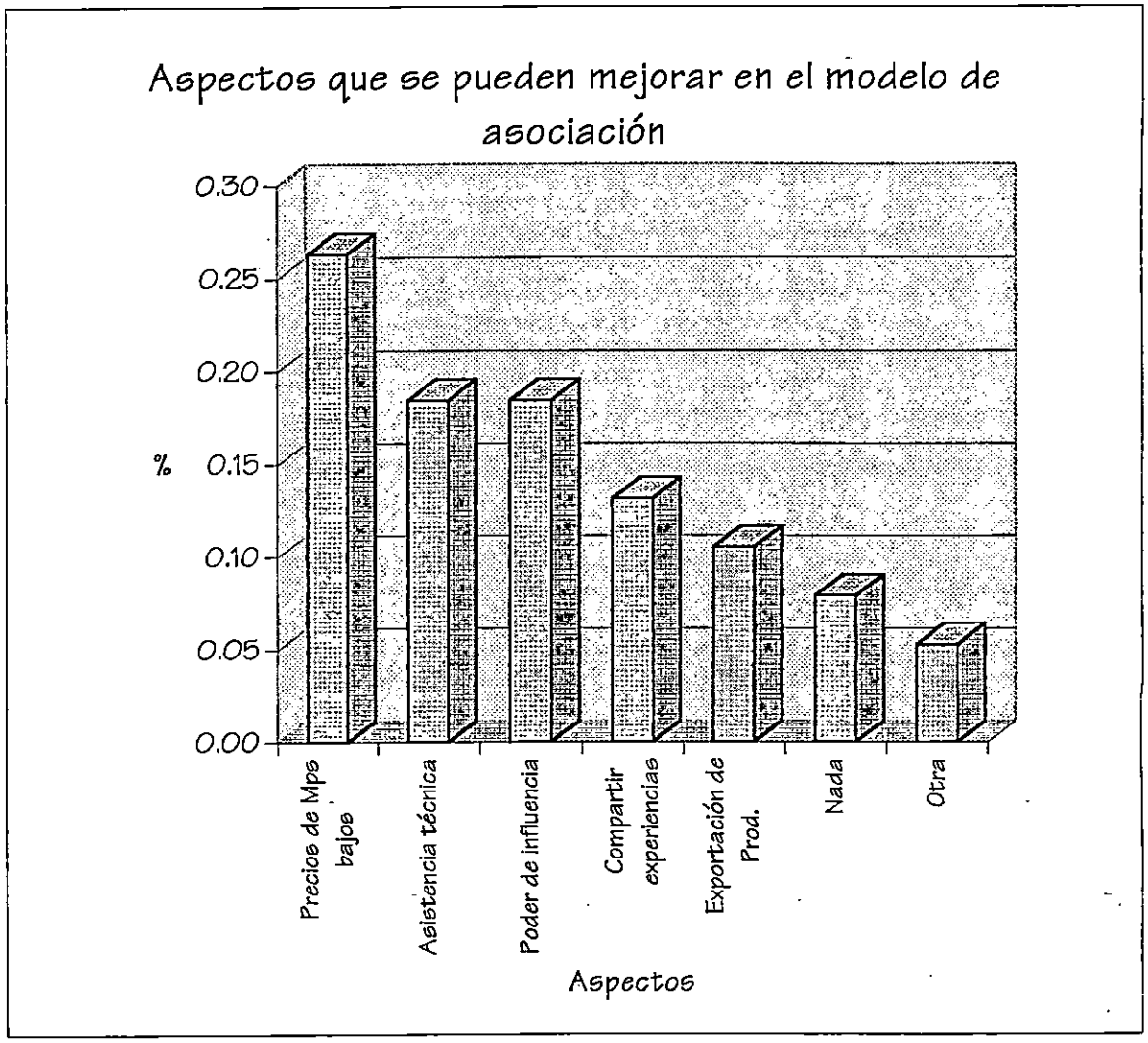
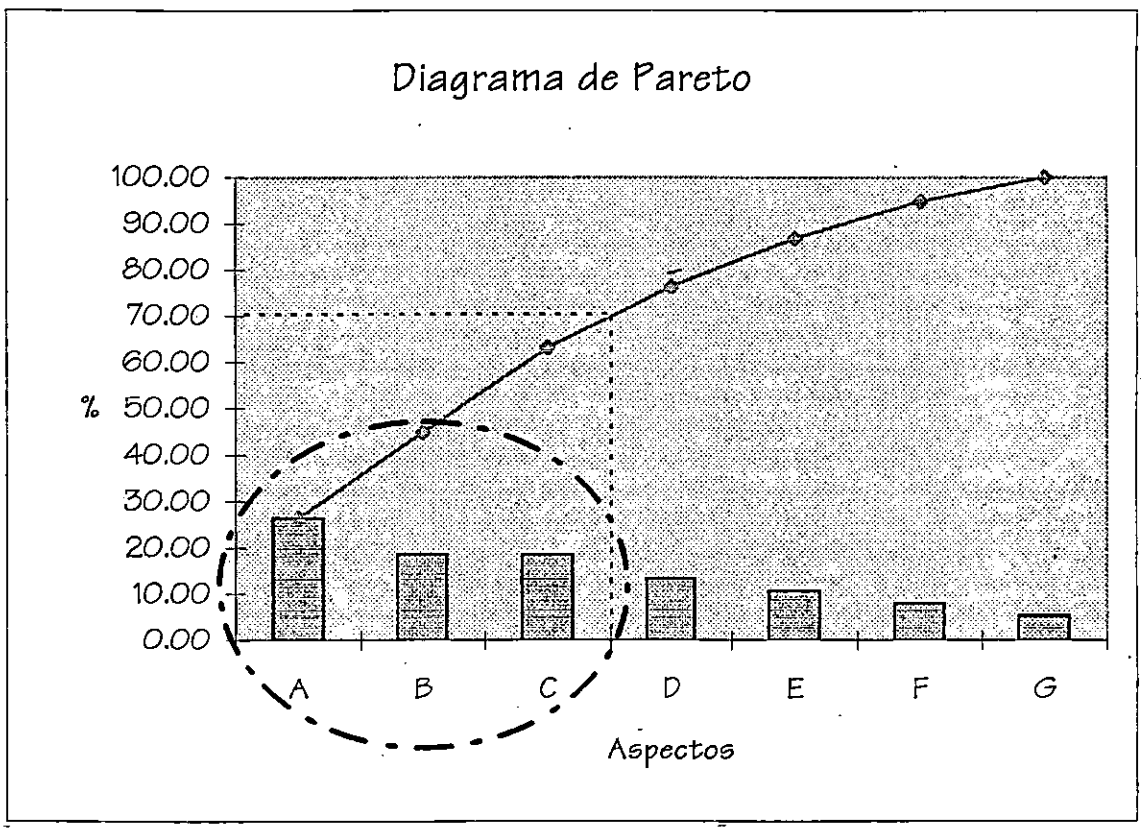


DIAGRAMA DE PARETO PARA ANALIZAR LOS ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR EN LOS MODELOS DE ASOCIACION ACTUALES

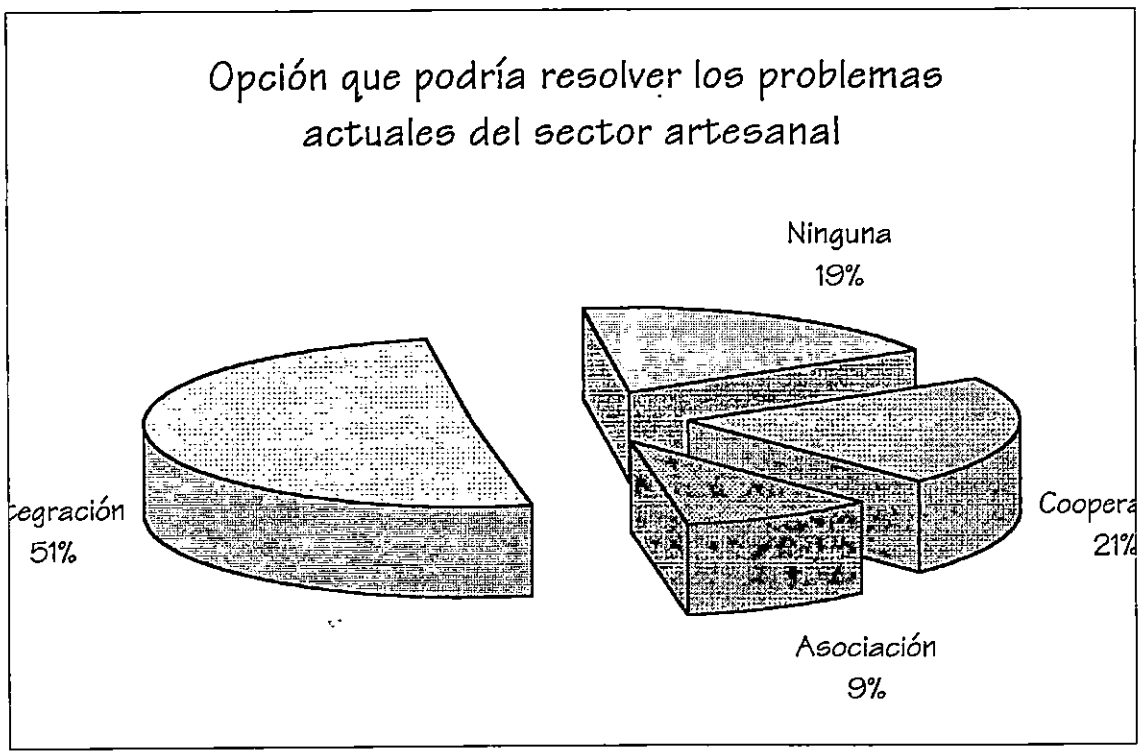
	Respuesta	%	% Ac
A	Precios de Mps bajos	26.32	26.32
B	Asistencia técnica	18.42	44.74
C	Poder de influencia	18.42	63.16
D	Compartir experiencias	13.16	76.32
E	Exportación de Prod.	10.53	86.84
F	Nada	7.89	94.74
G	Otra	5.26	100.00
		100.0	



Si se mejoran los primeros tres aspectos débiles en los modelos de asociación actuales (43%), se incrementaría en un 70% la satisfacción de los artesanos.

Opción que podrían resolver los problemas actuales del sector artesanal.

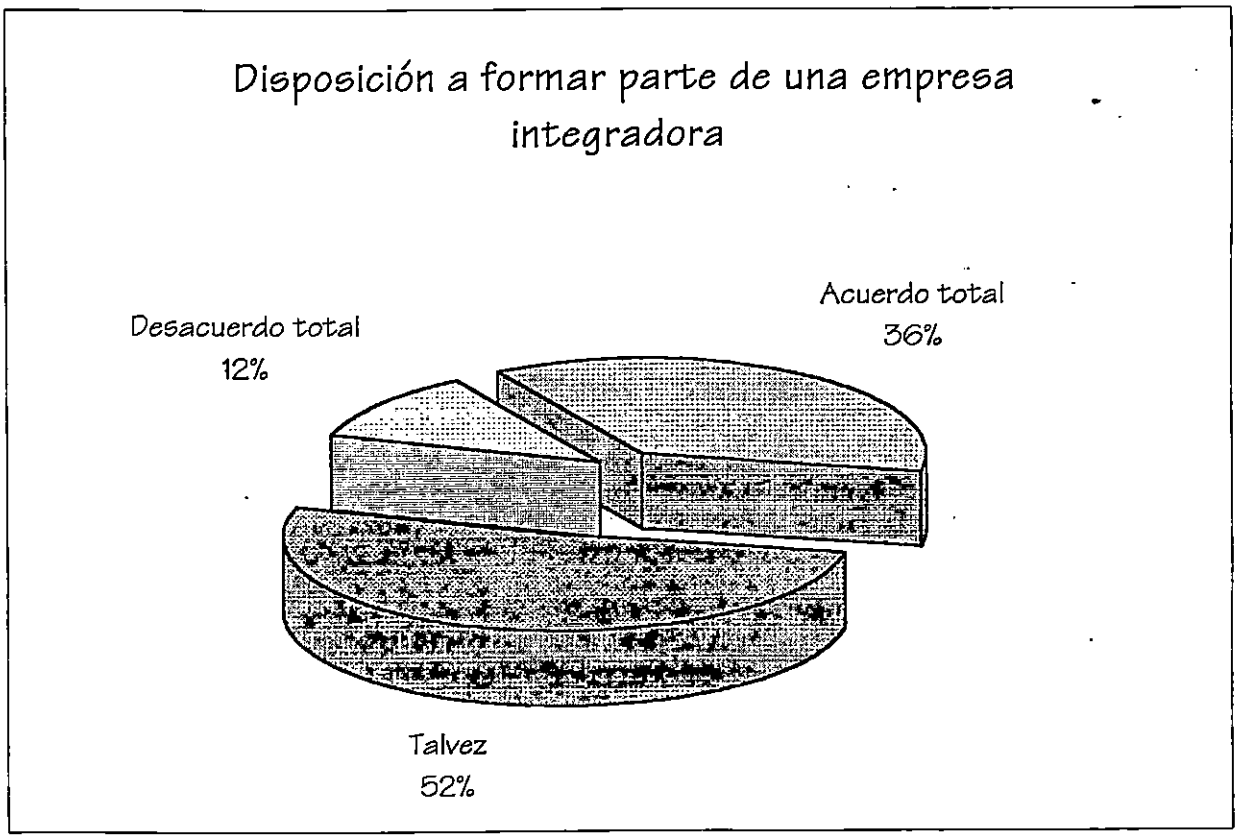
Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Cooperativa	18	0.21	0.0416	0.13	0.21	0.29	0.08
Asociación	8	0.09	0.0297	0.04	0.09	0.15	0.06
Integración	43	0.51	0.0509	0.41	0.51	0.61	0.10
Ninguna	16	0.19	0.0398	0.11	0.19	0.27	0.08
TOTAL	85						



Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que considera una empresa integraora como solución a sus problemas está entre el 41 y 61%, siendo lo más probable un 51%

Disposición a formar parte de una integradora

Respuesta	Frec	Pe	σe	LI	X	LS	E
Acuerdo total	31	0.36	0.0490	0.27	0.36	0.46	0.10
Talvez	44	0.52	0.0509	0.42	0.52	0.62	0.10
Desacuerdo total	10	0.12	0.0328	0.05	0.12	0.18	0.06
	85	1.00					

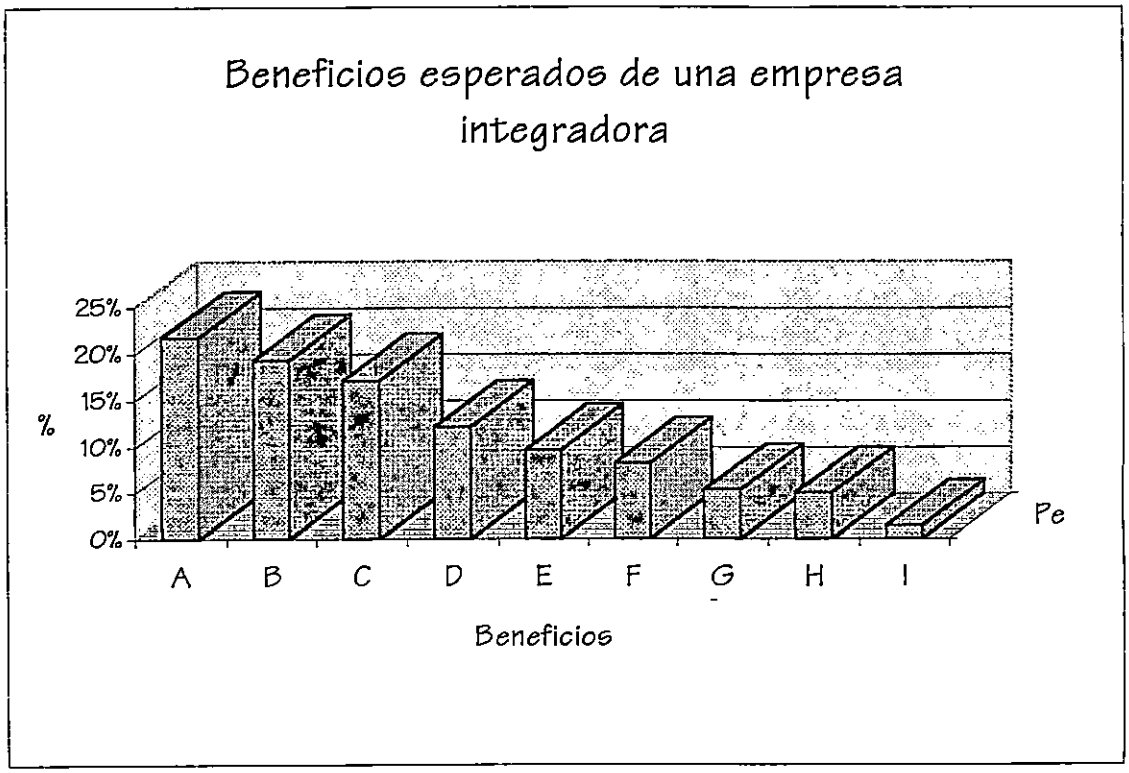


Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que estan dispuestos a formar parte de una empresa integradora está entre el 27 y 46%, siendo lo más probable un 36%

Con un 95% de confianza, podemos decir que el porcentaje de artesanos que estan indecisos (necesitan ver condiciones) a formar parte de una empresa integradora esta entre el 42 y 62%, siendo lo más probable un 52%

Beneficios esperados de una empresa integradora.

	Beneficio	Frec	Pe	σ_e	LI	X	LS	E
A	Elevar ventas	61	0.22	0.0192	0.18	0.22	0.26	0.04
B	Exportar	54	0.19	0.0184	0.16	0.19	0.23	0.04
C	Acceso a crédito	48	0.17	0.0176	0.14	0.17	0.21	0.04
D	Materias primas más baratas	34	0.12	0.0152	0.09	0.12	0.15	0.03
E	Asistencia técnica	27	0.10	0.0138	0.07	0.10	0.12	0.02
F	Mejorar comercialización de productos	23	0.08	0.0128	0.06	0.08	0.11	0.03
G	Representación externa	15	0.05	0.0105	0.03	0.05	0.07	0.02
H	Mejorar maquinaria y equipo	14	0.05	0.0102	0.03	0.05	0.07	0.02
I	Otros	4	0.01	0.0055	0.00	0.01	0.03	0.02
	TOTAL	280	1.00					



ANEXO 4

RESUMEN DE RESULTADOS DEL CENSO PARA LOS ARTESANOS.

San Miguel	La Unión	San Vicente	Cabañas	La Paz	Cuscatlán	Ahuachapan	Usulutan	Santa Ana	Chalatenango	Sonsonate	La Libertad	San Salvador	Morazan

LUGAR DONDE VENDEN LAS ARTESANIAS

LUGAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	prom
Ferias nacionales	8	2	8	6	6	6	1	5	3	8	7	4	4	3	5.07
Ferias CentroA.	2	1	1	1	1	1	1	1	2	6	2	2	2	0	1.64
En el Municipio	59	68	53	56	65	66	75	67	71	55	60	61	56	53	61.8
FUERA DE C.A	1	1	0	0	1	0	0	2	0	4	1	3	1	1	1.07
En Otros Municipios	19	23	27	18	18	21	22	21	20	23	23	15	20	32	21.6
Son proveedores	10	4	7	9	8	6	2	4	3	5	6	7	11	8	6.43
Otros	0.9	1	5	9	2	1.3	2	0	1	0	0	8	7	3	2.87

ESTAN ASOCIADOS

ESTAN ASOCIADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	prom
SI	5	4	5	15	13	7	5	0	8	22	8	8	7	8	8.21
NO	95	96	95	85	87	93	95	100	92	78	92	92	93	92	91.8

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO

HERRAMIENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	prom
Manuales	51	55	54	52	60	55	54	49	82	53	49	47	49	48	54.1
M. Hechizas	21	14	20	20	18	15	17	17	7	21	17	22	19	28	18.3
M. Industriales	28	31	26	28	21	30	29	34	11	26	34	31	32	24	27.5

San Miguel	La Unión	San Vicente	Cabañas	La Paz	Cuscatlán	Ahuachapan	Usulutan	Santa Ana	Chalatenango	Sonsonate	La Libertad	San Salvador	Morazan

NIVEL DE EDUCACION DE LOS ARTESANOS

NIVEL DE EDUC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	prom
1~3	19	21	24	26	21	25	16	13	12	25	21	17	18	28	20.4
4~6	26	27	29	28	28	27	28	27	35	30	28	33	25	24	28.2
TERCER CICLO	21	20	19	20	18	18	24	28	32	23	29	28	32	15	23.4
BACHILLERATO	17	12	7	7	13	8	18	16	12	9	12	13	15	6	11.8
EST. SUPERIOR	4	4	5	5	3	3	7	2	2	2	4	4	4	3	3.71
NINGUNO	12	17	16	14	17	9	6	13	6	11	7	5	6	24	11.6

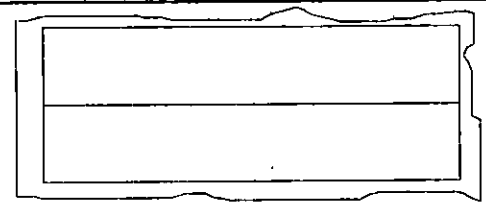
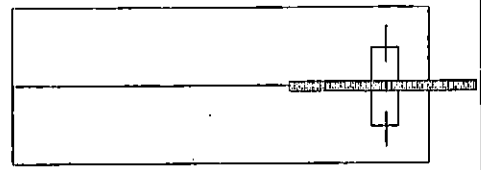
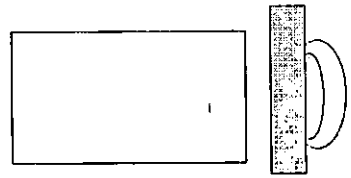
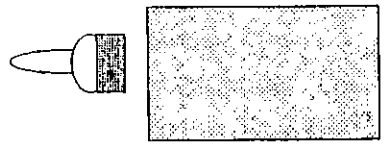
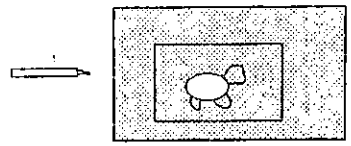
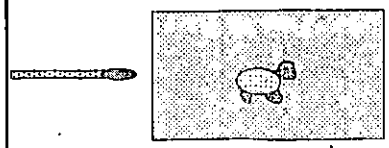
NUMERO DE EMPLEADOS POR TALLER

# de Empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	prom
1~3	69	85	71	38	71	81	58	53	59	70	81	61	67	85	67.8
4~6	25	11	25	37	20	18	24	42	30	23	13	26	26	14	23.9
7 o más	6	4	4	26	9	1	18	5	11	7	6	13	7	1	8.36

ANEXO 5

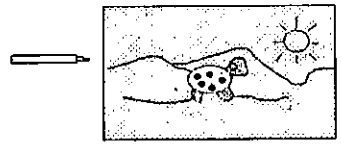
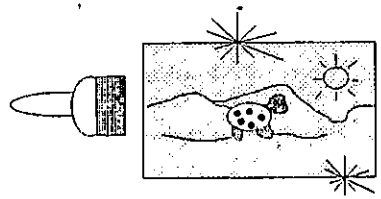
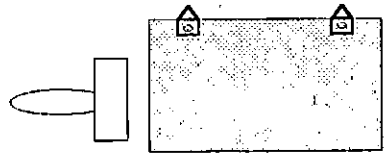
RUTA DE TRABAJO

Producto: Paisaje de madera decorada.

Nº	Descripción de la operación	Herr, Maq y Equipo	Esquema de la operación	Tiempo (min)
1	Trazado de la pieza	Lápiz Plantilla		1.5
2	Cortado del perímetro de la pieza	Sierra circular		2
3	Lijado de los extremos y superficies de la pieza	Lijadora Lijado manual		3
4	Aplicación del tinte	Brocha		2
5	Dibujado en la madera	Pilot Plantilla		5
6	Pintado con tempera	Pincel		25

RUTA DE TRABAJO

Producto: Paisaje de madera decorada.

Nº	Descripción de la operación	Herr, Maq y Equipo	Esquema de la operación	Tiempo (min)
7	Terminación de detalles	Pilot		4
8	Barnizado (2 capas)	Brocha		5
9	Crochetas	Martillo		1.2

ANEXO 6

PLANTILLA DE EVALUACION

RRG001

GENERALIDADES

Nombre del taller (1) Fecha de creación: (2)

Dirección (3) Teléfono: (4)

Nombre del propietario (5)

Número de empleados (6) Familiares (7)

INFORMACION DEL PERSONAL

Nombre	Puesto	Nivel Educativo	Años experiencia	Salario promedio
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

INFORMACION DE PRODUCTOS

Nombre	Producción promedio mensual	Ventas mensuales promedio	Ventas/ Producción	Número de variedades
(13)	(14)	(15)	(16)	(17)

CANALES DE COMERCIALIZACION

Nombre del establecimiento	Dirección	Propia	Distri-buidor
(18)	(19)	(20)	(21)

PROVEEDORES

Nombre	Dirección	Productos	Teléfono
(22)	(23)	(24)	(25)

REFERENCIAS COMERCIALES

Institución	Tipo de crédito	Número de cuenta	Monto inicial	Saldo actual
(26)	(27)	(28)	(29)	(30)

EXPERIENCIA EN MODELOS DE ASOCIACION

Nombre	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Observaciones
(31)	(32)	(33)	(34)

CAPACITACIONES RECIBIDAS

Nombre	Institución	Duración	Costo	Capacitado(s)
(35)	(36)	(37)	(38)	(39)

INFORMACION FINANCIERA

Año	Ingresos	Gastos	Patrimonio	Activos fijos	Activos totales
(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)

EVALUACION GLOBAL

(46)

FORMULARIO PARA LLENAR LA PLANTILLA DE EVALUACION.

Con el objetivo de asegurar que las personas encargadas de utilizar la "Plantilla de evaluación" la utilicen adecuadamente se presenta a continuación la información que se debe escribir en cada casilla, cuya correspondiente numeración se muestra enumerada en la Plantilla de Evaluación muestra.

En cada número de cada casilla se deberá colocar:

(1) El Nombre del taller que se este evaluando

(2) La fecha en que se esta realizando la evaluación

(3) La dirección del taller en evaluación

(4) En caso que el taller posea teléfono, esta casilla debe ser llenada con su número telefónico

(5) El nombre del propietario o propietarios en caso de que sea más de uno

(6) El número total de empleados con que el taller artesanal cuente, incluyéndose aquí a los familiares del propietario que colaboran en el funcionamiento del taller

(7) Cuando dentro de los empleados con que cuenta en el taller se tengan familiares del propietario, se deberá escribir en esta casilla cuantos son

(8) El nombre de cada persona que labora dentro del taller artesanal (Incluyendo al propietario)

(9) El puesto que desempeña en el taller artesanal la persona a que se le están tomando los datos

(10) El nivel educativo hasta el que la persona a que se le están tomando los datos ha desarrollado

(11) Los años de experiencia que el empleado tiene en la elaboración del tipo de artesanía que el taller elabora

(12) En los casos que se le pague al empleado por "obra", quincenal o cualquier otra forma que no sea mensual se deberá estimar un salario promedio mensual del salario que este recibe

(13) El nombre general del producto al que se le tomarán los datos, es decir que no importa si existen distintas variedades del producto, solo se escribirá el nombre general bajo el que se conoce, por ejemplo, si se trata de letras de madera, estas existen de varios tamaños, por lo que bastará con identificar el producto bajo el nombre de "letra" y no se deberá especificar como "letra grande", "letra mediana", etc.

(14) Un estimado de producción mensual que del producto se tenga

(15) El promedio mensual de ventas que del producto específico se realicen

(16) Este índice promedio se deberá calcular posterior a la visita que se realice el taller y se obtendrá de dividir las ventas mensuales (15) entre la producción mensual (14)

(17) El número de variedades que del producto se tenga, por ejemplo en el caso de las letras que existen Grandes, medianas y pequeñas, se escribirá en esta casilla "3" que es el número de variedades que tiene el producto

(18) El nombre el establecimiento que le sirve al taller artesanal para comercializar su producto independiente de si se trate de un establecimiento propio o particular (distribuidor), cuando se tengan varias sucursales del mismo establecimiento estas se deberán colocar en distintas casillas enumeradas cada una de ellas, por ejemplo si existen 2 locales bajo el nombre de "El típico", se deberán identificar por separado, como "El típico 1" y "El típico 2"

(19) La dirección del establecimiento que le sirva al taller artesanal para comercializar su producto

(20) En el caso que el establecimiento sea propio se debe colocar un cheque (✓) en esta casilla

(21) Cuando el establecimiento en el que se comercializa el producto sea particular (es decir se trate de un distribuidor), se deberá colocar un cheque (✓)en esta casilla

(22) El nombre del establecimiento o persona encargada de proveerle las meterías primas o materiales al taller artesanal

(23) La dirección del proveedor de materias primas o materiales

(24) El tipo de materias primas o materiales son los que le vende este proveedor al taller artesanal

(25) El número telefónico en el que se puede contactar al proveedor

(26) El nombre de la persona o institución que le halla proporcionado algún tipo de crédito al taller artesanal

(27) El tipo de crédito que la persona o institución financiera le proporciono al taller artesanal

(28) En el caso que se tuviera un número de cuenta de crédito este deberá escribirse en esta casilla

(29) La cantidad inicial que la persona o institución financiera le presto al taller

(30) El monto que en la actualidad el taller artesanal le debe a la persona o institución financiera que le proporciono el crédito, en el caso que la deuda halla sido cancelada, se deberá colocar una equis en esta casilla para evitar cualquier duda

(31) Cuando el taller artesanal halla formado algún tipo de sociedad (productiva, financiera, etc.) con otros talleres, se deberá colocar en esta casilla el nombre de la sociedad a que perteneció o en caso que no se halla tenido un nombre en específico, cuando menos se deberá escribir el nombre de algunos de los talleres que la conformaron

(32) La fecha en la que el taller artesanal ingreso a la asociación

(33) La fecha en que el taller artesanal abandono la asociación, en el caso que aún se encuentre asociado se deberá especificar

(34) Dentro de las observaciones convenientes a registrar, están por ejemplo, el número de talleres que conformaron (o conforman) la sociedad, algunos nombres o teléfonos de estos talleres, motivos que disolvieron la asociación (en el caso que ya no existiese o que el taller ya no estuviera asociado).

(35) El nombre de la capacitación recibida o del tema que en esta se desarrollo

(36) El nombre de la institución o persona que realizó la capacitación

(37) Tiempo que duro la capacitación, este tiempo se debe medir preferiblemente en días o semanas (puesto que rara vez se acordara el artesano que una capacitación duró por ejemplo 6 hrs. , es más conveniente poner en su lugar 1 día, lo cual para fines prácticos es mejor)

(38) Cuando para recibir la capacitación halla sido necesario hacer un desembolso económico por parte del taller se debe escribir en esta casilla de cuanto fue (aproximadamente), en caso que la capacitación hubiese sido gratuita, se deberá colocar una equis.

(39) El número de personas del taller artesanal que fueron capacitados en el evento

(40) El año del que se toman los datos financieros

(41) Los ingresos percibidos en el año específico

(42) Los gastos que se tuvieron ese año, cuando se carezca de un dato exacto

(43) El total del patrimonio que en ese año se halla obtenido

(44) La cantidad en colones que para ese año se hubiesen tenido en activos fijos (maquinaria, terreno, instalaciones, etc.)

(45) La cantidad en colones que para ese año se hubiesen tenido en activos totales , es decir fijos más circulantes (local, maquinas, herramientas, materiales, etc.)

(46) Se debe colocar cualquier otro tipo de evaluación que se tenga del taller, es decir información relevante para la evaluación.

CALIFICACION DE LA PLANTILLA DE EVALUACION DE TALLERES

Para cada taller deberá aplicarse la siguiente calificación para efecto de seleccionar los talleres a integrar.

Calificación:

1. INFORMACION DE PERSONAL.

Nivel Educativo

a) Si el 30% del personal de la empresa o menos de este posee estudios hasta 6to grado se le asignará 3 puntos de calificación.
b) Si más del 30% y menos del 60% del personal de la empresa posee estudios hasta 6to grado se le asignará 6 puntos de calificación.
c) Si más del 60% del personal de la empresa posee estudios hasta 6to grado se le asignará 10 puntos de calificación.

Experiencia Laboral

a) Si el 30% del personal de la empresa o menos de este posee como mínimo 3 años de experiencia se le asignará 3 puntos de calificación.
b) Si más del 30% y menos del 60% del personal de la empresa posee como mínimo 3 años de experiencia se le asignará 6 puntos de calificación.
c) Si más del 60% del personal de la empresa posee como mínimo 3 años de experiencia se le asignará 10 puntos de calificación.

2. INFORMACION DE PRODUCTOS

Para evaluar dicho aspecto se utilizará la proporción entre las ventas y la producción mensual, la forma de calificación es la siguiente:

a) Si la el resultado de la proporción de las ventas entre la producción mensual es 0.30 o menor , asignar 3 puntos.

b) Si la el resultado de la proporción de las ventas entre la producción mensual es mayor 0.30 y menor de 0.60, asignar 6 puntos.

c) Si la el resultado de la proporción de las ventas entre la producción mensual es mayor de 0.60, asignar 10 puntos.

3. CANALES DE DISTRIBUCION.

a) Por cada establecimiento de venta que sea propiedad del taller se le asignará 3 puntos ; y por cada distribuidor que tenga se le calificará 1 punto.

4. PROVEEDORES.

a) Si el taller tiene más de un proveedor para un mismo material se le asignará 3 puntos por cada material en el cual se cumpla la condición anterior, de lo contrario se le calificará con 1 punto.

5. REFERENCIAS COMERCIALES.

a) El crédito bancario se evaluará consultando la calificación del mismo en la agencia bancaria con la cual el taller tiene el compromiso y se calificará de la siguiente manera:

- ✓ Si el préstamos esta calificado como normal (A) se le asignará 10 puntos.
- ✓ Si el préstamos esta calificado como subnormal (B) se le asignará 5 puntos.

- ✓ Si el préstamos esta calificado como deficiente (C) se le asignará 0 puntos.
- ✓ Si el préstamos esta calificado como difícil de recuperar (D) se le asignará un número negativo de -5 puntos.
- ✓ Si el préstamos esta calificado como irrecuperable (E) se le asignará -10 puntos.

6. EXPERIENCIAS EN MODELO DE ASOCIACION.

a) Si el taller ha pertenecido o pertenece a algún tipo de asociación se le calificará con 2 puntos, de lo contrario cero puntos.

7. CAPACITACIONES RECIBIDAS.

a) Por cada capacitación recibida se le sumará 3 puntos.

8. INFORMACION FINANCIERA.

Basándose en el valor mínimo de activos que debe de poseer un taller clasificado como de micro tope para ser considerado como tal(¢50,000), se calificará de la siguiente manera:

a) Si el taller posee un valor de activos mayor de ¢50,000 y menor de ¢65,000 se le sumará 3 puntos.
b) Si el taller posee un valor de activos mayor de ¢65,000 y menor de ¢80,000 se le sumará 6 puntos.
c) Si el taller posee un valor de activos mayor de ¢80,000 se le sumará 3 puntos.

Las puntuaciones asignadas parten del supuesto que los aspectos evaluados han sido evidenciados con documentos "reales", si está condición no se cumple, la evaluación no tiene sentido y por lo tanto, el taller no califica para ser integrado.

El formato siguiente servirá para resumir la calificación de cada taller en forma comparada y escoger los que califican para formar parte de la empresa Integradora. El número de talleres a escoger es el que se define en el número de talleres a atender por la Empresa Integradora.

RESUMEN DE CALIFICACION PARA LOS TALLERES A FORMAR PARTE DE LA EMPRESA INTEGRADORA.

	Personal		Productos	Comercialización	Compras	Crédito	Asociación	Desarrollo	Finanzas	
Taller	Nivel educativo	Experiencia Laboral	Proporción Vtas/Prod	Canales de distribución	Proveedores	Referencias comerciales	Experiencia modelos de asociación	Capacitación	Información Financiera	Total de puntos

INFORMACION SOBRE PROVEEDORES RC001

Nombre del proveedor: (1)

Dirección: (2) Tel.: (3) Fax: (4)

Contactos: (5)

		CALIDAD				
PRODUCTOS	Precio Unit.	A	B	C	D	OBSERVACIONES
(6)	(7)	(8)				(9)

TIEMPOS DE ENTREGA

	Fecha	
Factura #	Pedido	Entrega
(10)	(11)	(12)

	Fecha	
Factura #	Pedido	Entrega
(10)	(11)	(12)

FORMULARIO DEL REGISTRO DE PROVEEDORES
(1) Nombre del proveedor registrado
(2) Dirección de la oficina del proveedor
(3) Teléfono del proveedor
(4) Número de Fax del proveedor
(5) Nombre de la (s) persona (s) con quien (es) se contacta al proveedor
(6) Nombre del producto que vende el proveedor
(7) Precio unitario de la materia prima actualizado
(8) Clasificación de la calidad de los productos que vende el proveedor (1) según calificación por atributos definido en el sistema de auditoría del control de calidad de las materias primas. Se asigna una sola casilla.
(9) Cualquier información adicional sobre el proveedor.
(10) Número de factura del proveedor
(11) Fecha en que se hizo el pedido de materiales para la factura (10)
(12) Fecha en que se recibió el pedido de materiales de la factura (10)

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V. RCOO2

SOLICITUD DE COTIZACION

CANTIDAD NECESARIA	NOMBRE DEL ARTICULO	PRECIO	PLAZO DE ENTREGA DEL PEDIDO
(1)	(2)	(3)	(4)

Nombre del proveedor: (5) Teléfono: (6)

Para que la cotización sea atendida es necesaria la siguiente información:

(7)

FORMULARIO PARA LLENAR SOLICITUD DE COTIZACION

(1) La cantidad que la Empresa Integradora esta dispuesta a comprar

(2) Nombre del material o equipo que se esta cotizando

(3) Precio el proveedor esta ofreciendo sobre el material o equipo

(4) Plazo en el cual el proveedor se compromete a hacer la entrega

(5) Nombre del proveedor al que se le están tomando los datos

(6) Teléfono de la oficina del proveedor

(7) Información necesaria acerca del proveedor u otras observaciones necesarias para aceptar la licitación

REGISTRO Y ASIGNACION DE MATERIAS PRIMAS

RCS003

Orden de fabricación # (1)

Fecha de elaboración: (2)

Elaboró (3)

Aprobó: (4)

(10)

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	Costo Unit.	Costo tot.	ASIGNACION POR TALLER							
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
			TOTAL	(12)								

FORMULARIO DE LA HOJA DE REGISTRO Y ASIGNACION DE MATERIAS PRIMAS

(1) Número de la orden de fabricación
(2) Fecha de elaboración de la hoja
(3) Nombre de la persona que elabora la hoja
(4) Firma de la persona que aprueba la asignación
(5) Nombre de la materia prima o material
(6) Cantidad del producto (5) recibido
(7) Unidades de (5) en tablas, lbs, botes, etc.
(8) Costo unitario de (5)
(9) Multiplicación de (7) por (8)
(10) Asignación de cada producto (5) a los diferentes talleres según plan de producción
(11) Sumatoria de (9)

DEMANDA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES RC004

De enero a diciembre de (1)

DESCRIPCION	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
(2)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)

FORMULARIO PARA LA HOJA DE DEMANDA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

(1) Año en que se registra la información

(2) Descripción de la materia prima o material registrado con su respectiva unidad de medida

(3) Cantidad de la materia prima o material comprado para cada mes del año (1)

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V.

RMRP001

TRANSFERENCIA DE ORDEN

Orden No.______(1)______. Fecha ________(2)________.

Elaboró transferencia________(3)________. (8) Entrega________(4)________.

Cant	Unid.	Descripción	Asignación de la orden por taller														
(5)	(6)	(7)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Elaboró asignación ________(9)________. Fecha ______(10)______.

FORMULARIO DE LA TRANSFERENCIA DE ORDEN

(1) El encargado de ventas anotará el número de la orden de fabricación

(2) Se coloca la fecha en que se hace la transferencia

(3) Nombre de la persona que hace la transferencia

(4) Se colocará la fecha en que se debe entregar la orden al cliente

(5) Cantidad de unidades de manejo del producto (7) requeridas por el cliente

(6) Unidades de manejo de producto (7), pueden ser docenas, millares, etc.

(7) Descripción del producto requerido para la orden (1)

(8) Cantidad de unidades de manejo de los productos (7) asignados a los diferentes talleres integrados

(9) Nombre de la persona que elaboró los pasos (5) al (8)

(10) Fecha en que se hizo la asignación de la orden de fabricación a los talleres

REQUISICION DE MATERIALES

RPCS003

REQUISICION Nº (1)

FECHA DE PEDIDO: (2)

FECHA DE ENTREGA: (3)

ORDEN # (4)

ELABORADO POR (5)

HOJA _____ DE _____

(12)

		MATERIALES REQUERIDOS				ASIGNACION A TALLERES							
		U. Manejo	DESCRIPCION	Prod./ U. Man	CANT								
CANTPRODUC	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
	(6)					1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
CANTPRODUC						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
CANT						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16
						1	2	3	4	5	6	7	8
						9	10	11	12	13	14	15	16

FORMULARIO DE LA REQUISICION DE MATERIALES

(1) Número correlativo de requisición
(2) Fecha en la cual se solicita el material
(3) Fecha en que se recibe el material de compras
(4) Número de la orden de fabricación
(5) Nombre de la persona que elabora la requisición
(6) Se especifica la cantidad de unidades de manejo de (7)
(7) Nombre del producto a fabricar
(8) Unidad de manejo en que se compra el material (9)
(9) Nombre del material requisitado
(10) Número de productos obtenidos por cada unidad de manejo
(11) Resultado de dividir (6) entre (10)
(12) Asignación en unidades de manejo para cada taller artesanal

HOJA DE CONTROL DE OPERACIONES RP001

Orden No. (1). Taller (2).
Elaboró (3). Fecha (4).
Producto/parte (5). Cantidad (6).

	Operación	Maquinaria	Tiempo estimado
1	(7)	(8)	(9)
2			
3			
4			
:			
:			
:			
:			
:			
:			
:			
:			
:			
n			

FORMULARIO PARA LA HOJA DE CONTROL DE PROCESO

(1) Se coloca el número de la orden de fabricación especificada
(2) Nombre del taller al que se remite la hoja de control de proceso
(3) Nombre de la persona que elabora la hoja
(4) Fecha de elaboración de la hoja
(5) Nombre del producto o parte al que se le esta especificando el proceso
(6) Cantidad de productos (3) requeridos
(7) Nombre de la operación requerida
(8) Maquinaria utilizada para la operación (7) si es necesario
(9) Tiempo estimado utilizado para cada operación (7). [Este valor se irá actualizando mediante se obtengan más registros históricos de los procesos]

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A *de* C.V. RP002

PROGRAMACION DE LA ORDEN

Orden No. _____(1)_____. Producto _____(2)_____.

Fecha _____(3)_____. Elaboró _____(4)_____.

	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6	t_7	t_8	t_9	t_{10}	t_{11}	t_{12}
Taller 1	(5)											
Taller 2												
.....												
Taller n												

TALLER 1

t_1

t_2

t_3

t_4

TALLER 2

t_1

t_2

t_3

t_4

1 2 3 4 5 6 6.5 Entrega

ESCALA DE TIEMPO (SEMANAS)

FORMULARIO PARA LA PROGRAMACION DE LA ORDEN
(1) Número de la orden. (2) Nombre del producto. (3) Fecha de elaboración de programa. (4) Nombre de la persona que elabora la programación (5) Tiempo que ocupará cada taller para las operaciones según hoja de control de proceso. OBSERVACIONES: a) El tiempo será proporcionado por los talleres según la cantidad a fabricar por cada uno de ellos. b) Se preguntará al taller a partir de cuantas unidades comenzarán a procesar la orden en la siguiente operación. c) El encargado establecerá el margen de tiempo de seguridad para revisión del cumplimiento de la orden e imprevistos. d) El inicio del tiempo del cronograma se hará tomando como base el arribo de la materia prima a los talleres, por lo que el encargado de dicha programación debe de considerar el tiempo de compra y entrega de insumos a los talleres para el cumplimiento de la fecha de entrega al cliente.

REGISTRO DE RECEPCION DE PRODUCTOS TERMINADOS

RP004

Orden de fabricación # (1)

Fecha de elaboración: (2)

Elaboró (3)

Revisó: (4)

(10)

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	Precio Unit.	Precio tot.	CANTIDADES RECIBIDAS POR TALLER							
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
					1	2	3	4	5	6	7	8
					9	10	11	12	13	14	15	16
		TOTAL	(11)	(12)								

FORMULARIO DEL REGISTRO DE RECEPCION DE PRODUCTOS TERMINADOS

(1) Número de la orden de fabricación
(2) Fecha de elaboración de la hoja
(3) Nombre de la persona que elabora la hoja
(4) Firma de la persona que revisa el registro
(5) Nombre del producto recibido
(6) Cantidad de unidades de manejo del producto (5) recibido
(7) Unidad de manejo en que se recibe el producto
(8) Precio unitario de (5)
(9) Multiplicación de (7) por (8)
(10) Recepción de cada producto (5) de los diferentes talleres para la orden de fabricación (1)
(11) Sumatoria de (8)
(12) Sumatoria de (9)

EMPRESA INTEGRADORA POCAMPI S.A. de C.V. RPTG001

ORDEN DE PRODUCCION PARA LOS TALLERES ARTESANALES

Nº de orden (1) Taller (2)

Fecha de envío (3) Fecha de entrega (4)

Cliente (5) Elaboró (6)

Requerimiento de productos

Cantidad	Unid. de manejo	Descripción
(7)	(8)	(9)

Envío de materias primas y/o materiales

Cantidad	Unid. de manejo	Descripción
(10)	(11)	(12)

OBSERVACIONES:

(13)

Recibió (14)

FORMULARIO DE LA ORDEN DEPRODUCCION PARA LOS TALLERES ARTESANALES
(1) Número correlativo de la orden de producción
(2) Nombre del taller que hará la orden
(3) Fecha en que se envía el documento al taller
(4) Fecha en que debe ser entregada la orden a la empresa integradora
(5) Nombre del cliente al que se le hará la orden de producción
(6) Nombre de la persona que elabora la orden de producción
(7) Cantidad de unidades de manejo del producto (9) a elaborar
(8) Unidad de manejo en que se produce el producto (9), pueden ser unidades, docenas, cientos, etc.
(9) Nombre del producto a elaborar
(10) Cantidad de unidades de manejo de material enviado al taller
(11) Unidad de manejo en que se envía el material (12)
(12) Nombre de la materia prima y/o material que se envía al taller
(13) Cualquier observación adicional que se requiera para la elaboración de la orden de producción
(14) Firma de la persona del taller artesanal que recibe la orden de producción

ANEXO 7

DETALLE DE LA FORMA DE ELABORACION DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA LA EMPRESA INTEGRADORA

	1998	
Ventas	1,937,791.80	Compras en el año más el 5% de comisión
Prestación del Servicio	252,724.50	Precio del servicio por número de talleres por año
Mps	4,500.00	
Mto.	4,500.00	Costos del servicio gravados con IVA
Resto	150,157.98	
Costo del Servicio	159,157.98	Suma de los tres anteriores
Utilidad Marginal	2,031,358.32	
Compras	1,845,516.00	Proyección de la producción de los talleres vendida a la El
Costos de Admon.	52,425.00	Costos de salario de secretaria, papalería, teléfono, etc.
Costos de ventas	12,000.00	Costos por transporte en el año
Intereses	30,276.80	Ver tabla de pagos
Utilidad Bruta.	91,140.52	
Impuestos / Renta		Ver ley de Impuesto sobre la renta del Ministerio de Hacienda
I.V.A.	35,171.73	Deducción de ingresos por ventas y servicios menos compras gravadas con IVA
Utilidad Neta	55,968.79	
+		
Depreciación	5,603.20	Ver tabla de Inversión fija
− Pago a capital	31,694.69	Ver tabla de pagos
=		
Flujo Neto de Efectivo	29,877.30	Utilidad neta más depreciación menos pago a capital

3-4C
39 11