

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES ORIENTADA A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO COMERCIAL, DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE CALZADO”

Trabajo de investigación presentado por:

Alas Alvarado, Ricardo Alfredo

Barahona Raffles, Imelda Aida

Segovia Leiva, Yesy Lisseth

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Febrero de 2013

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Asesores Especialistas	:	Master Jonny Francisco Mercado Carrillo Master José Gustavo Benítez Estrada
Asesor Metodológico	:	Master Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador	:	Master Julio Germán López Master Jonny Francisco Mercado Carrillo

Febrero 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inicialmente a Dios todo Poderoso, por encontrarse a mi lado en cada uno de los momentos de mi vida, y por permitirme mantener el ánimo para esforzarme y seguir adelante. Por haberme brindado la oportunidad de estar rodeada de familiares y amigos muy especiales que fundamentaron mi motivación y aliento en los momentos arduos, como la materialización de su bendición divina en el momento oportuno. Gracias Padre Celestial por acompañarme día con día y permitirme finalizar una etapa que ha estado llena de esfuerzos y que finalmente se cosecha en este trabajo de graduación.

YesyLiseth Segovia Leiva

Primeramente agradezco a Dios por la oportunidad que me da al poder culminar uno de los más importantes proyectos de mi vida, al mismo tiempo agradezco a mi familia y seres más queridos, especialmente a mis padres y hermanos por sus consejos y por apoyarme incondicionalmente en todo momento y brindarme todo lo necesario para terminar mis estudios, y para finalizar quiero agradecer a todos los catedráticos que han guiado mi camino colmando de sabiduría muchos años de mi vida.

Imelda Aida Barahona Rafles

Agradezco a mis padres ya que ellos estuvieron en cada momento pendientes de mi desarrollo en la universidad, a mi novia y futura esposa Carolina Jasmin Aguirre ya que ha sido mi fuente de inspiración para salir adelante, y sobretodo agradecido con Dios ya que fue mi guía y luz en mis pasos.

Ricardo Alfredo Alas Alvarado

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 INDUSTRIA DEL CALZADO	1
1.1.2 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	2
1.2 CONCEPTOS	3
1.3 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	4
1.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	5
1.4.1 FASES DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	7
1.5 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)	9
1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	10
1.6.1 VENTAJAS	10
1.6.2 DESVENTAJAS	10
1.7 SITUACIÓN ACTUAL	10
1.7.1 PRINCIPALES RETOS QUE AFRONTA ACTUALMENTE LA INDUSTRIA DE CALZADO	11
1.8 BASE LEGAL	12
1.9 BASE TÉCNICA	14
1.10 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
CAPÍTULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA “PRODUCTORA DE CALZADO, S.A. DE C.V.”	18
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	19
2.1. I ETAPA: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	19
2.1.1. ENTENDIMIENTO INTERNO	20
2.1.2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	29
2.1.3. ANÁLISIS FODA	34
COMO PARTE DEL DIAGNOSTICO SE HACE USO DEL FODA, UNA HERRAMIENTA DE ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA (DEBILIDADES Y FORTALEZA) Y SU CONTEXTO EXTERNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).	34
LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN DE LA MATRIZ FODA PERMITIRÁN TOMAR MEJORES DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE PROVEEDURÍA.	34
2.1.4. CONCLUSIONES DE LA FASE I: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	37

2.2.	II ETAPA ESTABLECIMIENTO DE LINEA DE BASE	37
2.2.1.	LÍNEA BASE PROYECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	38
2.3.	III ETAPA ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA	40
2.5.1.	DESARROLLO PLANES DE MEJORA	41
2.3.1.1	<i>Planeación estratégica</i>	41
2.3.1.2	<i>Posicionamiento comercial</i>	44
2.3.1.3	<i>Mejora de la calidad</i>	51
2.3.1.4	<i>Tecnificación de procesos</i>	61
2.3.1.5	<i>Finanzas</i>	63
2.4.	IV ETAPA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	66
2.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
2.5.1.	CONCLUSIÓN	67
2.5.2.	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFIA	69
	ANEXOS	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Base Legal	12
Tabla 2	Base Técnica	14
Tabla 3	ficha de identificación	20
Tabla 4	Marco filosófico	23
Tabla 5	Principales ratios financieros	29
Tabla 6	Manufacturadores de calzados más reconocidos del país.	31
Tabla 7	FODA Empresa Productora de Calzado	34
Tabla 8	Línea de base	38
Tabla 9	Modelo de control de implementación de planes de mejora	40
Tabla 10	Elaboración de la misión	41
Tabla 11	Elaboración visión	42
Tabla 12	Declaración valores	43
Tabla 13	Objetivos estratégicos	43
Tabla 15	Plataforma de posicionamiento	48
Tabla 15	Diseño y construcción del calzado	52

Tabla 16 Medidas de calidad calzado	53
Tabla 17 Técnicas de revisión de calidad	56
Tabla 18 Gestión de inventarios	57
Tabla 19 Ficha de alternativas para solventar el problema	59
Tabla 20 Ficha de especificaciones	60
Tabla 21 Catalogo de maquinaria	61
Tabla 22 Inversión en activos fijos	63
Tabla 23 Flujo de caja proyectado	64
Tabla 24 Ficha de monitoreo para la implementación de planes estratégicos	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de la metodología desarrollo de proveedores	19
Figura 2 Estructura organizativa	22
Figura 3 Proceso de compra	25
Figura 4 Proceso de producción	26
Figura 5 Proceso de ingresos	27
Figura 6 Distribución de planta	59

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Diseño metodológico
Anexo 2	Tabulación e interpretación de los resultados
Anexo 3	Estados financieros
Anexo 4	Análisis horizontal y vertical
Anexo 5	Razones financieras
Anexo 6	Propuesta proceso de compra
Anexo 7	Análisis financiero
Anexo 8	Cronograma de tiempo planes de mejora
Anexo 9	Modelos de solicitudes que se entregan en el registro de propiedad intelectual
Anexo 10	Proyección de Ingresos.
Anexo 11	Análisis de Costos y Gastos Administrativos.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria nacional de calzado se desenvuelve en un ámbito de competencia intensa, en especial para las pequeñas y medianas empresas que se esfuerzan por mantener su participación en el mercado frente al producto importado de origen principalmente asiático. Varios productores internacionales se ven atraídos por las ventajas otorgadas en los tratados de libre comercio suscritos por el país. Sus productos se caracterizan por precios bajos y una mayor calidad que la local, que logran alcanzar gracias a procesos tecnológico vanguardistas.

Para alcanzar una participación competitiva, las PYMES productoras locales deben redefinir su enfoque productivo a través de la sofisticación tecnológica y la innovación de sus diseños, logrando una mejor calidad en cuanto a ergonomía y proyección de marca, además de incorporar eficiencia en sus procesos para lograr una reducción de costos derivada la economía de materias y reducción de tiempos productivos y de entrega.

En auxilio de las PYMES nacional el PNUD ha implementado la metodología de desarrollo de proveedores que representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de pequeñas y medianas empresas, a fin de que se integren a la economía mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales de proveeduría. El enfoque pretende fortalecer las capacidades técnicas y gerencia, brindando asistencia con énfasis en los temas de calidad, precios competitivos, tiempos de entrega eficiente y tecnificación de procesos con asistencia técnica.

En una simplificación de este concepto, el trabajo ejecutado desarrolla la una adaptación a este modelo de buenas prácticas considerando sus etapas más relevantes:

Diagnóstico: se evaluó el contexto interno y externo de la empresa, considerando áreas relevantes como lo son la gestión organizacional y su marco filosófico de mercado, la

evaluación de los procesos claves en el tema de proveeduría como lo son compras de calidad y entregas a tiempo, el manejo de inventarios y el establecimiento de precios con márgenes de recuperación que permitan la sostenibilidad del negocio.

Establecimiento de áreas críticas: como una sub fase de la etapa de diagnostico se establecieron los puntos críticos de mejora para los procesos significativos evaluados, en los que se identificaron problemas de proyección organizacional y deficiencias en los procesos de compras, productivos y de comercialización respecto a la imagen de marca.

Establecimiento de la línea de base: en esta etapa se proyectó un mapa descriptivo de la situación actual de áreas críticas sustentadas en el diagnostico, ponderando debilidades en los conceptos de calidad, tecnificación de procesos y posicionamiento comercial. A la vez se proyectó la situación deseada en alineación al marco filosófico previamente re definido en el diagnostico.

Etapa de elaboración de planes de mejora: en esta etapa se definieron los planes de mejora que procurarían el alcance de la línea de base. Finalmente se efectuó una evaluación de la inversión del proyecto y la rentabilidad de su implementación obteniéndose resultados positivos respecto a retorno de la inversión.

La fase de implementación y monitoreo se deja a responsabilidad de los industriales de calzado no siendo parte del alcance de este trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones:

Las empresas deben tener un involucramiento comprometido y apertura al cambio. Este es un proceso integral que requiere la participación de todo el personal de la organización, debiendo identificar a cada individuo con la misión, visión y valores empresariales. Debe existir un monitoreo constante ante la implementación de los planes para validar su eficacia y corregir las desviaciones del alcance de la línea de base. El resultado de la implementación metodológica permitirá un posicionamiento de mayor competencia en el mercado.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador la industria de calzado se desarrolla en un ámbito altamente competitivo y con apertura a la actividad exportadora, favorecida por los tratados de libre comercio; y está conformada en su mayoría por PYMES, las que tienen que enfrentar una demanda heterogénea de variados productos tanto para hombres, damas y niños, en versiones casuales, deportivas, de vestir, etc. Y como herramienta de distinción de sus productos, cuentan con componentes como calidad, marcas, innovación, tecnologías incorporadas en los procesos, determinación de precios acorde al segmento atendido, etc. A pesar de que el sector conoce que la diferenciación del producto es un factor clave de la competitividad y posicionamiento en el mercado, mediante los resultados de la investigación se determinó un bajo nivel de implementación de este esquema por estas empresas, lo que dificulta la competencia de los productos no solo a nivel local, sino también internacional. Es así, que una de las respuestas aplicadas para desarrollar y fortalecer capacidades competitivas en las PYMES, está dada por los modelos de desarrollo de proveedores, como recolección de mejores prácticas de proveeduría, que busca la aceptación del cliente a través de un producto marcado por la idoneidad demandada por los clientes.

El trabajo de investigación consta de dos partes:

En el primer capítulo se encuentra la sustentación teórica del mismo, es decir generalidades, historia, tanto de la industria de calzado como de la metodología de desarrollo de proveedores, además de contener el diagnóstico de la investigación elaborada, en el que se analiza la situación actual con base a las técnicas de recopilación de datos.

En el segundo apartado se trata de dar respuesta a la problemática por medio del entendimiento de los resultados obtenidos, concluyendo en una propuesta de implementación de la metodología antes descrita, estableciendo planes de mejora que pretenden dotar a la PYMES manufactureras de calzado de un instrumento que potencie sus capacidades de proveeduría y posicionamiento en el mercado. Y como último punto se detalla la bibliografía utilizada para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Industria del calzado

La producción de calzado en El Salvador se inició en una época en donde el producto se elaboraba tradicionalmente a base de cuero auténtico y con una elaboración netamente artesanal, y en las últimas décadas ha sufrido considerables cambios, distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico. Este sector económico juega un papel muy importante en el país, ya que la naturaleza de esta actividad implica satisfacción de necesidades por ser un bien necesario mas no de lujo; sin embargo, por las exigencias de la moda y los gustos y preferencias del consumidor, la industria se ha vuelto más compleja por la diversidad de estilos que deben producirse.

En la década de los años 90's con la suscripción de los TLC's varios productores internacionales se vieron atraídos por las ventajas otorgadas, lo que originó que la producción asiática de calzado se extendiera en el país, caracterizada por precios bajos y de mayor calidad, lograda gracias a procesos tecnológicos vanguardistas.

Las PYMES locales se vieron impactadas al competir bajo las condiciones anteriores y tratar de mantener su participación de proveeduría en el mercado. Pronto descubrieron no tener las fortalezas adecuadas para posicionarse; se enfrentaron restricciones de la banca para financiarse ya que sus indicadores de rentabilidad y liquidez eran bajos o la carecían de una personería jurídica. Otros elementos críticos que los afectaron fueron la falta de estructuras organizativas bien definidas, sobre todo en los negocios familiares, limitaciones para proveer a clientes sólidos a consecuencia de sus bajos estándares de calidad e innovación; estrategias de comercialización mal orientadas, recursos tecnológicos obsoletos, e infraestructura operativa que impiden la producción eficiente, etc.

1.1.2 Metodología de desarrollo de proveedores

En pleno siglo XXI, los modelos socioeconómicos mundiales difieren sobre manera de las condiciones necesarias para promover el desarrollo humano, y generan circunstancias desventajosas para las mayorías de la población mundial. Ante tal situación el ocho de septiembre de 2000, en la sede de Naciones Unidas, los jefes de Estados de 189 países reafirmaron su adhesión a los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas, en la denominada Cumbre del Milenio.

Una de las iniciativas orientadas al logro del octavo objetivo (desarrollo mundial), tuvo su inicio en el año de 1998, en el marco del proyecto de cooperación NAFIN-PNUD¹. El objetivo del proyecto radicaba en elaborar una Metodología de Desarrollo de Proveedores. El objetivo de la metodología estaba orientado a implementar sistemas de desarrollo de proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con PYMES en relaciones de proveeduría. Las actividades contempladas incluían la recopilación de mejores prácticas, planteaba un desarrollo metodológico, aplicar la sistematización a encadenamientos productivos que debían implementarse en un lapso de 10 meses.

Dicha metodología se ha aplicado exitosamente a encadenamientos productivos mexicanos conformados por empresas de renombre de ese país, además de haber recogido las mejores prácticas a nivel nacional e internacional con el objetivo de que permitiera mejorar la productividad y competitividad de los participantes del sector PYMES.

Desde 1997, el PNUD ha promovido los encadenamientos productivos, contando con resultados exitosos en los países de América Latina incluido El Salvador, donde se consideró la necesidad de fortalecer a las pequeñas y medianas empresas locales ante los tratados de libre comercio, por lo que el 19 de mayo de 2009, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Firmaron el convenio de competitividad y eficiencia para la PYMES.

¹ Programa de las naciones unidas para el desarrollo <http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/13584_Prodoc-2.pdf>. citado 12 de junio de 2012

1.2 CONCEPTOS

- a) **Industria de calzado:** es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización, y venta de todo tipo de calzado.
- b) **Pequeña empresa:** toda unidad económica que tiene hasta cincuenta personas ocupadas y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos (\$57,144 de ventas mensuales), excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.²
- c) **Mediana empresa:** toda unidad económica que tiene hasta cien personas ocupadas y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos urbanos (\$380,952 de ventas mensuales), excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados.³
- d) **Competitividad:** la autora Valietti Pérez Bengochea la define como “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.”
- e) **Estrategia competitiva:** es la que se ocupa de la creación de una posición ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de este, y persigue

² Comisión Nacional de la micro y pequeña empresa. “Análisis de la oferta de productos y servicios financieros dirigidos al sector de las MIPYMESS en El Salvador”, San Salvador, Año 2005, pág.15

³ Ídem.

conseguir posiciones superiores a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objeto de conseguir ventajas competitivas sostenibles.⁴

- f) **Planeación estratégica:** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.⁵ Esta clase de planeación suele ser a largo plazo (5 años o más).
- g) **Desarrollo de proveedores:** constituye una de las mejores prácticas para las organizaciones que tienen la necesidad urgente de contar con proveeduría especializada, competitiva y alineada con los agresivos planes de crecimiento en el mercado, logrando así una cadena de suministro bien integrada y lista para la atracción de nuevos proyectos. Los programas específicos de desarrollo de proveedores, generalmente consisten en implementar metodologías para potenciar la relación comercial de las empresas líderes con sus proveedoras de bienes y servicios, generando una mejora del negocio con beneficio para ambas partes, y contribuyendo así al desarrollo de las comunidades de la región donde estas tienen su radio de acción.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales para hombre, mujer y niños hasta más especializados, como botas para practicar patinaje sobre nieve y de protección.

⁴ Carrión Maroto, Juan. "Estrategia de la visión a la acción", ESIC Editorial, 2da Edición, Año 2007, pág. 195

⁵ Amaya Amaya, Jairo. "Gerencia: planeación y estrategia", Editorial Casa del libro, 5ta edición, Año 2006, pág. 14

En El Salvador, esta industria ofrece a 3 tipos de usuarios⁶:

1. Damas (Tacones semiformales, sandalias de material sintético)
2. Caballeros (Calzado casual y de vestir)
3. Infantil (Deportivo diseño de personajes de moda).

1.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

La metodología de desarrollo de proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de pequeñas y medianas empresas, con el fin de que se integren a la economía mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales de proveeduría, ofreciendo servicios y productos de calidad que cumplan las exigencias del mercado.

Para desarrollar proveedores hay que introducirse en la pequeña y mediana empresa proveedora, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto o servicio, trabajar los costos, explorar las necesidades de reinversión, planificar el crecimiento y la calificación del recurso humano; además de introducir las economías de escala como fuente de progreso. La base del desarrollo debe ser la planificación estratégica a mediano y largo plazo implementada por las PYMES, con el establecimiento de metas de calidad y reinversión, monitoreo y evaluación.

Es así, que la metodología concentra esfuerzos en mejorar aquellas áreas que en la práctica y la experiencia, generan problemas en los sistemas de abastecimiento y conformidad por parte de los diversos clientes. Las áreas principales que han sido observadas son las que se detallan a continuación:

⁶ Martín Olalla, Elena. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Salvador: notas sectoriales "El mercado del calzado en El Salvador", Instituto Español de Comercio Exterior; San Salvador, Febrero 2007, p.5

a) Calidad de los insumos

La calidad se logra con un esfuerzo conjunto que involucra el trabajo de la gerencia en los procesos operacionales, ya que ésta define los procedimientos técnicos que han de seguirse en los procesos productivos.

b) Tiempo de entrega

Los tiempos de entrega en las pequeñas empresas en la mayoría de los casos son incumplidos, y esta es una de las razones por la que la gran empresa, desconfía de tener un sistema de proveeduría PYMES, ya que en el caso de la primera por lo regular opera de manera incesante y con altos volúmenes de productos, por lo que los atrasos de abastecimiento se convertirían en una pérdida.

c) Precios competitivos

Las variables a considerar para el establecimiento de precios involucran costos productivos, los cuales dependerán mucho de la adecuada gestión operativa, la demanda del producto, la oferta de la competencia, el valor de marca del producto frente al mercado. Todos estos factores son relevantes en una estrategia de posicionamiento comercial.

d) Servicio al cliente

Para brindar un servicio de calidad, antes que nada se debe conocer con precisión que es lo que el cliente espera de la empresa y sus productos. Establecer de manera objetiva proyectos de mejora en el servicio.

e) Tecnificación de los procesos

Este apartado está referido a la identificación de las necesidades tecnológicas en los procesos tanto administrativos como productivos, por ejemplo si se cuenta con un sistema de facturación y despacho automatizado por un software. En cuanto al proceso productivo, se debe conocerla

maquinaria adecuada que agilice la elaboración del producto. Esto no solo requiere investigar las alternativas que existen en el mercado sino que implica identificar las fuentes de financiamiento con que puede contar la empresa para poder llevar a cabo su tecnificación e implica a la vez un plan de capacitación al personal productivo para que la inversión no se vuelva ociosa, sino se pueda convertir en beneficios.

1.4.1 Fases de la metodología de desarrollo de proveedores

La metodología está contemplada de una forma sistémica, en la que se compone de 5 etapas:⁷

a) Diagnóstico

Esta etapa se basa en la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico que permiten identificar la problemática y situación de las empresas proveedoras, en tres distintas áreas: eficiencia operacional (el producto y su clasificación, calidad, tiempos de entrega, precio, servicio y asistencia técnica), mejora continua (número e impacto de los proyectos de mejora) y sistemas de calidad (aseguramiento de calidad y calidad total), entre otros.

b) Establecimiento de áreas críticas

Se trata de una selección y depuración de las situaciones problemáticas que mayor impacto generan a la empresa. En este caso se determinan asentadas en las distintas técnicas de análisis implementadas en el proceso de diagnóstico y son las situaciones que se abordaran con los planes de mejora.

c) Establecimiento de la línea de base

Se define la dirección que ha de tomar la empresa para mejorar los aspectos críticos que afectan su resultado. Dicha orientación partirá de la adecuada definición del marco filosófico

⁷ Manual para consultores de la Metodología de Desarrollo de Proveedores – PNUD, edición 2010.

organizacional (misión, visión, valores y objetivos). Básicamente se pretende efectuar una comparativa de la situación actual, el objetivo deseado, el plan de mejora a implementar para lograrlo, y definir la situación ideal en que debería encontrarse la entidad, posterior a su implementación; además de establecer un espacio de medición para la fase de implementación y resultados reales.

d) Elaboración de planes de mejora

Se realizará el análisis y descripción de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico. Y se procederá a elaborar los planes de mejora, los cuales contendrán la problemática jerarquizada y sus causas, las estrategias, herramientas, tiempos y presupuestos estimados por el grupo para resolverla, los responsables de llevarlas a cabo los resultados esperados, así como la estimación del tiempo para su implantación.

e) Implementación y seguimiento

Consiste en ejecutar las principales líneas de acción sugeridas, aprobadas y jerarquizadas contenidas en los Planes de Mejora de cada empresa. Se inicia con la elaboración de un plan maestro de trabajo dónde deberán estar contenidos los factores, actividades, riesgos, indicadores y parámetros para asegurar el éxito de los resultados.

Dentro del trabajo de investigación no se dará ejecución a dicha fase ya que corresponde a la empresa que toma la propuesta la responsabilidad de su implementación y seguimiento.

1.5 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)

El PDP es un programa fundado por el PNUD en El Salvador y responde al desafío estratégico que presenta la economía salvadoreña, contribuyendo a su potencial de creación de empleo de calidad a través del fortalecimiento de sus cadenas de valor. El cual su objetivo principal es⁸:

“Impulsar la economía salvadoreña, reforzando las capacidades competitivas de los sectores estratégicos a través del fortalecimiento y mejora en la articulación de cadenas de valor, de forma que las entidades demandantes de bienes y/o servicios integren a las micro, pequeñas y medianas empresas en una relación estratégica que permita desarrollarlas como sus proveedoras.”

Entre los objetivos específicos de la metodología se encuentran:

Estimular el desarrollo de mercados inclusivos por medio de una integración estructurada de las PYMES a cadenas productivas que les permita garantizar el mejoramiento continuo de la calidad y su productividad, así como una adecuada inserción en los mercados, generando oportunidades de crecimiento tanto en las empresas como en el personal que las conforma.

Promover la incorporación de mejoras tecnológicas, trabajo en equipo, integración empresarial y prácticas asociativas que favorezcan el desarrollo y les den sustentabilidad en el largo plazo.

⁸ Programa de desarrollo de proveedores/PNUD-El Salvador. (en línea)<[http://www.pdp.com.sv/main/archivos/publicaciones/BROCHURE%20PDP\(25sept\).pdf](http://www.pdp.com.sv/main/archivos/publicaciones/BROCHURE%20PDP(25sept).pdf)> citado en 22de junio 2012

1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

1.6.1 Ventajas

La implementación de la metodología de desarrollo de proveedores es una de las más eficaces formas de lograr la inserción de las PYMES en la economía globalizada atribuyéndoles ventajas como las siguientes:

- Mejora la calidad del producto y optimización del uso de inventarios
- Fomenta una cultura de calidad y de mejora continua.
- Aumenta las ventas y utilidades.
- Propicia la alianza estratégica entre las grandes empresas y las PYMES
- Eleva la capacidad competitiva y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas
- Mejora los niveles de satisfacción, servicio, asistencia técnica y propicia el abasto de insumos, con calidad, oportunidad y precio competitivo.

1.6.2 Desventajas

- Restricciones en el presupuesto.
- Requerimientos de tiempo para implementar el programa.
- Resistencia al cambio, tanto en las áreas funcionales administrativas y operativas.
- Falta de un líder para efectuar el cambio.

1.7 SITUACIÓN ACTUAL

La industria de calzado en El Salvador es un sistema productivo que vive una etapa de madurez donde es difícil mantenerse en el mercado con ventajas competitivas de épocas anteriores. Por lo tanto, este sector sigue siendo una opción viable para la generación de desarrollo industrial, no

solo desde las actividades de fabricación sino también las que conllevan a la proveeduría y la comercialización.

Es así que el mayor desafío principalmente para el sector PYMES productoras de calzado será lograr la transformación con adecuados cambios internos en la organización así como en el sistema de relaciones externas, que implica mejorar sus capacidades de gestión y productividad, con el fin de adaptarse en mayor medida a la dinámica que plantea la globalización y la apertura de mercados como son los TLC, de lo contrario el sistema productivo entraría en un rápido declive o desaparecería a largo plazo.

1.7.1 Principales retos que afronta actualmente la industria de calzado

a) Fuerte competencia

La industria de calzado de El Salvador compite directamente con países que tienen ventajas competitivas basadas en costos bajos. En el mercado nacional, 48% de las importaciones de calzado provienen de Asia, siendo China el principal proveedor (40.1%), seguido de Vietnam (3.1%), Hong Kong (3%), e Indonesia (2.2%)⁹, que se ve más desgastada por el contrabando y comercio informal de los productos.

b) Sector débilmente organizado

En 2010, 90% de las empresas del sector eran PYMES. Adicionalmente existe una restringida cooperación entre ellas pues prevalece una cultura empresarial altamente individualizada.

⁹ Recinos, Marta Olivia. Ministerio de Economía, folleto informativo: “perfil Sectorial Calzado 2011”, Inteligencia Económica; San Salvador, Año 2011, p.31

c) Infraestructura de investigación y desarrollo inexistente

Actualmente no cuenta con infraestructura que fomente la innovación, razón por la cual se encuentra rezagada en áreas como el diseño, investigación, producción y dirección de empresas.

d) Débil gestión empresarial

La industria nacional presenta fuertes deficiencias en su gestión empresarial. En la actualidad varias empresas del sector necesitan fortalecer sus sistemas de abastecimiento, distribución y servicio al cliente. Otras no cuentan con marcas propias, limitando su posicionamiento en el mercado meta. Finalmente, existe desconocimiento de los programas de apoyo gubernamental a través de los cuales pudieran tener acceso a recursos financieros y asistencia técnica que les ayudarían a mejorar en las áreas antes mencionadas.

1.8 BASE LEGAL

La base legal aplicable a las empresas PYMES de calzado en El Salvador se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Base Legal

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Código Tributario	Art. 140, lit. f)	<p>Las empresas industriales PYMES deben llevar un registro detallado de los costos de la materia prima, de los productos elaborados y en proceso; con el fin de tener un mayor control que permita establecer su situación tributaria.</p> <p>Las PYMES que obtenga ingresos gravables de la producción de calzado para la venta, está</p>

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
	Art. 142, 2º inciso	obligadas a practicar inventario físico al final de cada ejercicio impositivo con el de llevar un registro y control de los inventarios.
Ley a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios (IVA)	Art. 45. Lit. h)	Estará exenta del impuesto IVA, la importación o internación definitiva de maquinaria que efectúen las pequeñas y medianas entidades, y que sean destinadas al activo fijo, para ser utilizada directamente en la producción.
Ley de Impuesto sobre la renta	Art. 30, núm. 2 lit. a)	Cuando las PYMES adquieran maquinaria importada y estas hayan gozado de la exención del impuesto IVA, el monto sujeto a depreciación para efectos tributarios será el valor CIF de la importación.
Ley del Medio Ambiente	Art. 33	Las empresas industriales deben incorporar en sus actividades productivas, proceso y tecnologías ambientales adecuadas; como medida de conservación del medio ambiente.
Ley de marcas y otros signos distintivos.	Art. 5, 9 y 21	Las PYMES de calzado que desarrolle una marca, deberá de registrarla en Registro de Propiedad Intelectual de esta forma le dará el derecho a su uso exclusivo.

1.9 BASE TÉCNICA

La base técnica aplicable a las empresas PYMES de calzado en El Salvador es la NIIF para PYMES principalmente las secciones que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 2 Base Técnica

Normativa Técnica	Numero de Norma/Sección/Párrafo	Asunto
NIIF PARA PYMES	Sección 13, Párrafo 13.4	Las entidades productoras incluirán dentro del costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación otros costos incurridos para darle su condición y ubicación actuales.
	Sección 13, Párrafo 13.8	Para las empresas industriales formaran parte de los costos de transformación de los inventarios todos los costos directamente relacionados tales como la mano de obra directa. También incluirán una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.
	Sección 17, Párrafo 17.2 lit. a)	Las PYMES incluirán como parte de las propiedades planta y equipo las maquinarias utilizadas en la producción; cuyo costo está formado por el precio de adquisición el cual incluye aranceles de importación.
	Sección 18, Párrafo 18.14	Los activos intangibles generados internamente por las empresas industriales, como son las marca., se reconocerán como gasto, así mismo, los costos incurridos en las actividades de publicidad y promocionales se reconocerán también como tal.

1.10 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El universo de estudio para esta investigación fue de 14 empresas que se dedican a la producción y comercialización de calzado. La información se separó en tres partes, lo correspondiente al posicionamiento comercial, calidad del producto y tecnificación de los procesos, respecto a los resultados obtenidos se constituyeron cuadros y gráficas que muestran cantidades, porcentajes, entre las preguntas formuladas y respuestas obtenidas (ver anexo #2), lo anterior se efectuó con el objetivo de realizar un diagnóstico que pruebe la problemática en estudio.

a) Posicionamiento comercial

De los resultados obtenidos se determinó que el motivo principal por lo que las empresas PYMES de calzado no logran mantener un posicionamiento comercial en mercado es porque no cuentan con planes estratégicos elaborados por la administración que le permitan proveer eficientemente su producto, determinado por las razones siguientes:

- Del total de entidades encuestadas, 11 indicaron no contar con herramientas estratégicas como son misión y visión que las motive y que les permita crecer en el mercado, colocándolas con desventajas frente a la competencia.
- De las PYMES de calzado encuestadas, 9 empresas no utilizan canales para promocionar sus bienes que elabora, como consecuencia de no tener planes estratégicos de marketing y publicidad.
- La rentabilidad de las empresas para operar en el mercado es esencial para lograr tener un posicionamiento y mejorar los productos y servicios, de los cuales 3 de las PYMES consideran tener un excelente margen de utilidad, las restantes necesitan establecer precios competitivos y rentables que les permita crecer en el mercado.

b) Calidad del producto

Respecto del control y monitoreo de la calidad, 11 empresas cuentan con una tendencia a ejercerlo, dentro de las PYMES manufactureras de calzado con medidas sustentadas especialmente en la observación a la cual no se acompaña de instrumentos como fichas de desviaciones en procesos u otro instrumento que documente los defectos de calidad y aspectos de diseño e innovación, dándole a la observación un sustento mayoritariamente empírico.

En cuanto al uso de fichas de especificaciones de la calidad, 13 empresas no hace uso de este instrumento, lo cual tiene repercusiones en la insatisfacción del cliente por desviaciones en el diseño requerido, desperdicio de producto por rechazo, costos económicos y retrasos en los tiempos de entrega.

Respecto de los tiempos de entrega, 9 de las empresas realizan una entrega oportuna en casi siempre y solamente tres efectúa oportunamente la entrega. 2 entidades pueden mejorar sus condiciones de entrega, regulando los procesos productivos, con una distribución en cadena de la planta, atendiendo el uso de fichas de especificación y contando con proveeduría comprometida.

La percepción de las PYMES manufactureras de calzados respecto de la calidad de servicios ofrecidas y sus potencial de proveeduría indica que el 11 de las entidades, considera que sus productos cuentan con poca calidad para las necesidades de posicionamiento a nivel local, Dichas conclusiones surgen de una percepción subjetiva del empresariado ya que no cuentan con estudios de mercado para definir tales conceptos, sin embargo la base de las conclusiones está sustentada en la dificultad de expansión en el mercado local y por supuesto internacional; sin embargo los directivos de las empresas consideran que una adecuada planeación estratégica generaría posibilidad de expansión y posicionamiento empresarial.

c) Tecnificación de procesos

En cuanto a la tecnificación de los procesos las empresas de la industria de calzado en San Salvador, carecen de un adecuado proceso ya que trece de las entidades encuestadas consideran que el nivel de tecnología productiva con la cual opera actualmente es inadecuado, determinada por las razones siguientes:

- Las formas de comunicación tanto interna como externas con los proveedores y clientes es principalmente es vía telefónica, por ser mas económicas, mientras que se omite el uso de internet restándoles agilidad en los procesos y ser más eficientes en el traslado de información y estar en la vanguardia de la tecnología.
- En cuanto a los sistemas de información contable, 12 de las 14 PYMES encuestadas no son capaces de generar reportes útiles y necesarios para la toma de decisiones en materia de costeos.
- Según los datos obtenidos, 9 de las pequeñas y medianas empresas cuentan con un personal directivo calificado capaz de gestionar de forma adecuada la información financiera de costos

A todo lo anterior se consideró indagar sobre la aceptación que tiene el sector de estudio respecto a implementar una metodología sustentada en una planeación estratégica, que les ayude a desarrollar sus capacidades de proveeduría y posicionamiento comercial, obteniendo resultados muy positivos reflejando que 13 de las empresas encuestadas considera de interés adoptarla, lo que indica que su desarrollo será de utilidad práctica.

CAPÍTULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE PROVEEDURÍA DE LA EMPRESA “PRODUCTORA DE CALZADO, S.A. DE C.V.”

Los siguientes apartados muestran la ejecución práctica de una metodología para el fortalecimiento de las capacidades de proveeduría de la empresa “Productora de calzado S.A. de C.V.”; la cual es una PYME dedicada a la producción calzado y cuenta con 20 años de experiencia en la industria.

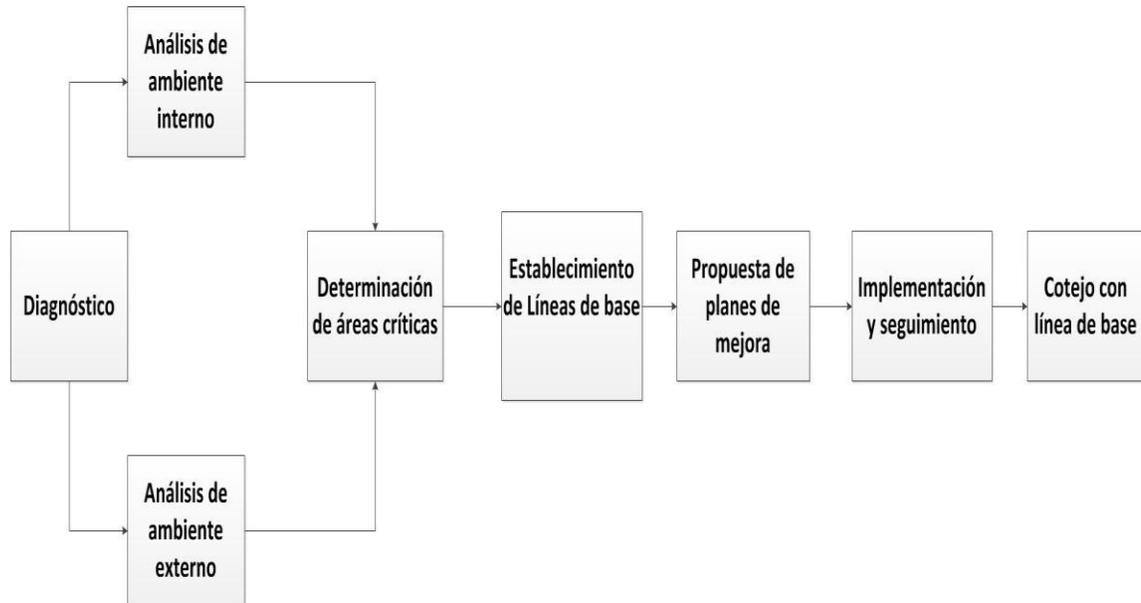
A pesar del vasto tiempo que ha operado, durante los últimos 5 años ha podido observar un vertiginoso cambio en el mercado que se traduce en exigencias más estrictas por parte de sus clientes y ha venido teniendo una serie de inconvenientes en los tiempos de entrega y calidad de sus productos, lo que le ha valido algunas mermas en negocios claves. Ante tal situación sus directivos han procurado reducir costos y a la vez mantener la calidad del producto y servicio como estrategia de aceptación en el mercado.

Para poder ejecutar el plan se ven en la necesidad de apoyarse en especialistas en el tema de desarrollo de proveedores, por lo que contratan el servicio de una empresa consultora especialista en el tema; éstos les explica que existe un método integral a escala mundial basado en las mejores prácticas de proveeduría denominada “Metodología de desarrollo de proveedores”, la cual se concentra en los temas de calidad, tiempos de entrega, precios, gestión organizacional, posicionamiento comercial y tecnificación del proceso; además les explican las fases de trabajo a ejecutar (Diagnóstico, establecimiento de áreas críticas, determinación de la línea de base, elaboración de planes de mejora y la implementación y seguimiento), ésta última que es responsabilidad mayoritaria de la entidad implementadora.

La empresa “Productora de calzado S.A. de C.V.”, considera que es un programa acorde a las necesidades de mejora que requiere en el mercado para recobrar posicionamiento y está de acuerdo en la ejecución del método por lo que inician la etapa de diagnóstico.

El siguiente es un esquema metodológico de la planificación estratégica para desarrollo de proveedores:

Figura 1 Proceso de la metodología desarrollo de proveedores



Fuente: Elaboración propia

2.1. I ETAPA: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En este punto se hace consideración de una serie de técnicas y herramientas de diagnósticos, concentrados en las áreas en las que regularmente se presentan dificultades en los procesos de proveeduría:

- a) Gestión organizacional.
- b) Planeación estratégica.
- c) Posicionamiento comercial.
- d) Calidad de productos y servicios.
- e) Precios.
- f) Tiempos de entrega.
- g) Tecnificación de procesos.

h) Planeación financiera.

Las técnicas de diagnóstico están orientadas al entendimiento interno y externo del negocio.

2.1.1. Entendimiento interno

Entre los instrumentos y técnicas utilizadas se han considerado las siguientes:

a) Ficha de identificación de la empresa

Esta herramienta consiste en identificar la existencia de problemas de proveeduría y determinar la capacidad de implementación en cuanto a recursos y experiencia en el mercado, lo que permite adaptar planes de mejora adecuados y con resultados efectivos

Tabla 3 ficha de identificación

Ficha de identificación:	
1. Datos Generales	
Razón Social de la Empresa:	Empresa Productora de Calzado S.A. de C.V.
Dirección:	5a avenida sur y calle Rubén Diario local #45
Teléfono:	503-2349-0221
Correo electrónico:	Productoradecalzado@gmail.com
2. Información Operativa	
Sector industrial:	Industria de calzado
Producto principal que comercializa	Calzado de vestir para damas y caballeros
Fecha de inicio de operaciones:	11 de marzo de 1992
Dispersión geográfica:	
a) Local	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Regional C.A.	<input type="checkbox"/>
c) Internacional	<input type="checkbox"/>
3. Información Financiera	
Capital de Trabajo US\$:	US\$44,305 (Según último balance 2011)
Ingresos anuales US\$:	US\$889,025 (Según último estado de resultado 2011)
Pasivos por financiamiento:	US\$586,715 (Según último balance 2011)

Ficha de identificación:	
No. Total de empleados:	25
4. Antecedentes de la Empresa	
Breve descripción de la empresa:	Es una empresa PYMES con una trayectoria de 20 años en el mercado de calzado, con especial fortaleza en el calzado de vestir tanto para caballeros como para damas, tiene productos de aceptación local y ha mantenido un nivel constante de productividad operativa, sin embargo desea expandirse e introducir nuevas líneas estratégicas, pero considera que tiene algunos problemas de proveeduría que debe mejorar para proyectar en una posición más competitiva en el mercado.
Proyecciones de mercado:	La empresa ha observado una alta demanda en calzado juvenil semi-formal para dama, ya que esta se puede explotar con variedad de colores y tendencias de moda, lo que aumenta la demanda ya que se constituye en un calzado sujeto a la combinación de diversas prendas de vestir, para un público al que le interesa la proyección de una imagen vanguardista y de moda. Esta ha sido la inspiración para crear nuevas líneas de productos femeninos semi-formales, para el año 2013.
Breve descripción de la situación actual	En la actualidad la empresa tiene inclinación a una producción constante sin variaciones relevantes que le permitan expandirse en el mercado. Sin embargo tiene el capital de trabajo base, para poder incursionar en nuevos proyectos y ya cuenta con financiamiento externo, por lo que debe canalizar estratégicamente tales recursos.
Principales dificultades de proveeduría	<ul style="list-style-type: none"> ● Inadecuado manejo de los procesos de compras ● Sobre stock de inventarios. ● Tecnologías obsoletas. ● Sistemas de información muy elementales. ● Gestión organizacional altamente concentrada. ● Falta de una definición precisa del segmento de mercado que atiende.

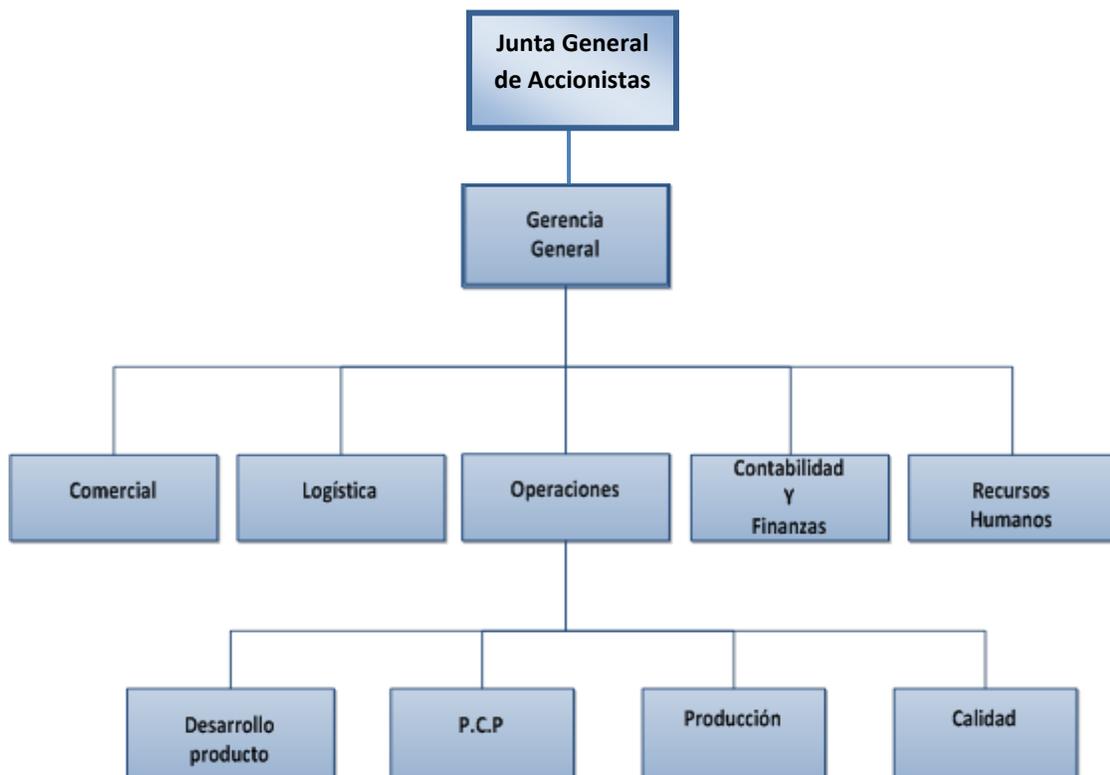
Comentarios al instrumento:

En conclusión la entidad enfrenta problemas de proveeduría en las áreas de abastecimiento, gestión organizacional, tecnificación de procesos y manejo de inventario, se considera que la empresa tiene una amplia trayectoria en el mercado que le facilitará la implementación de medidas de mejora y que cuenta con una capital inicial de trabajo para desarrollar la metodología.

b) Estructura organizativa del negocio

Se procedió a solicitar al cliente la definición gráfica de su estructura organizativa para valorar lo adecuado de la segregación de funciones y jerarquía.

Figura 2 Estructura organizativa



Fuente: Empresa Productora de Calzado, S.A. de C.V.

Comentarios de la evaluación:

Se considera que la segregación organizacional está definida de manera adecuada para una PYMES y que tiene bien señalada la distinción de funciones a nivel administrativo como operativos.

c) Evaluación al marco filosófico el negocio

Es una valoración del contexto o marco de referencia bajo el cual la empresa establece su misión, visión, objetivos fundamentales a corto y mediano plazo y los valores éticos asociados a logro de los mismos, así como los planes de acción para alcanzarlos.

A continuación se muestra la construcción del marco filosófico del negocio:

Tabla 4 Marco filosófico

Marco Filosófico del Negocio	
	Comentarios / Estructuración del marco filosófico
Misión.	Misión:
Elaborar zapatos de alta calidad que satisfagan las exigencias y gusto de nuestros clientes, brindándoles precios accesibles y comodidad.	La misión se considera carente de la formulación necesaria para establecer de manera precisa: <ul style="list-style-type: none"> - El cliente a quien dirige el producto. - Que productos y servicios comercializa en sí la empresa. - Cuáles son los mercados en los que opera. -Cuál es la imagen distintiva que impregna al público.
Visión.	Visión:
Llegar a ser una empresa líder en el mercado de calzado para toda la familia, y alcanzar un cumplimiento de metas que superen las expectativas proyectadas.	A la visión es necesaria complementarla con todos los elementos señalados para la misión más un ingrediente de proyección que indique: <ul style="list-style-type: none"> - Cuál es el interés de sostenimiento de la empresa. - Que medidas de incursión en el mercado tomará para lograrlo.
Valores.	Valores:
* Respeto * Honestidad * Buen servicio	Los valores de la empresa se consideran aceptables, pero deben ampliarse considerando el tema de servicio de calidad y valores que hagan sentir a la organización como una entidad consolidada de interés común. El componente de responsabilidad social y cuidado ambiental puede proyectar una imagen de fortaleza.

Marco Filosófico del Negocio		Comentarios / Estructuración del marco filosófico	
Objetivos		Objetivos:	
No se presentan por escrito.		Los objetivos, deben ser definidos de manera razonable y de forma tal que puedan ser consecuentes con la misión (razón de ser de la empresa) y visión proyecciones a largo plazo. Además debe ser susceptible de medición cuantitativa para validar su alcance a lo largo de cada evaluación.	
Planes estratégicos		Planes estratégicos:	
No existen por escrito. Pero hay proyecciones de incrementar las ventas aperturando nuevas líneas de calzado formal juvenil para damas.		No existe un plan estratégico alineado a los objetivos organizacionales como mecanismo de alcance de los mismos. La entidad debe atender los problemas de proveeduría que dificultan el nuevo posicionamiento comercial buscado a través de la estructuración de planes de mejora robustos que logren superar los puntos críticos en los temas de proveeduría.	

Comentario a la herramienta:

En base al conocimiento elemental de planeación estratégica que se ha obtenido y la valoración del marco filosófico empresarial, se concluye que la entidad presenta deficiencias en las definiciones de los conceptos estratégicos, por lo que es necesario mejorarla para convertirlos en aspectos claros, medibles y viables.

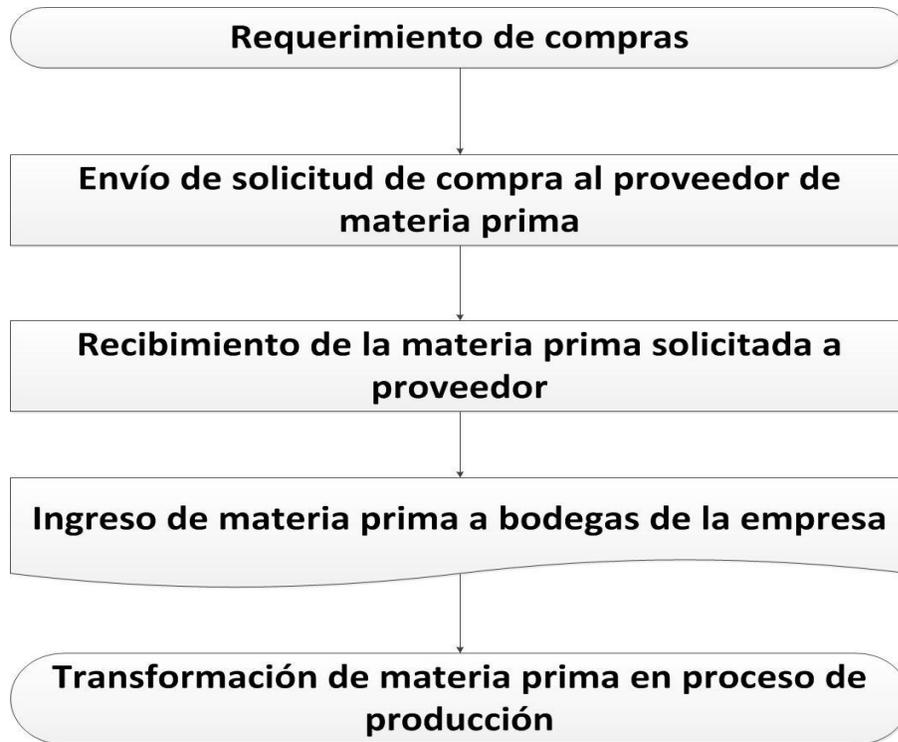
d) Se evalúa el ciclo de vida de la organización

A continuación se evalúan los procesos más significativos del ciclo de vida de la organización con la finalidad de conocer la efectividad de control interno y verificar si es posible mejorar algunos aspectos débilmente desarrollados que podrían convertirse en una ventaja de proveeduría.

Proceso de compras

El ciclo de compras de la empresa productora de calzado se describe en el siguiente esquema:

Figura 3 Proceso de compra



Fuente: elaboración propia con información de la empresa "Productora de Calzado, S.A. de C.V."

Comentarios al proceso:

Debilidades:

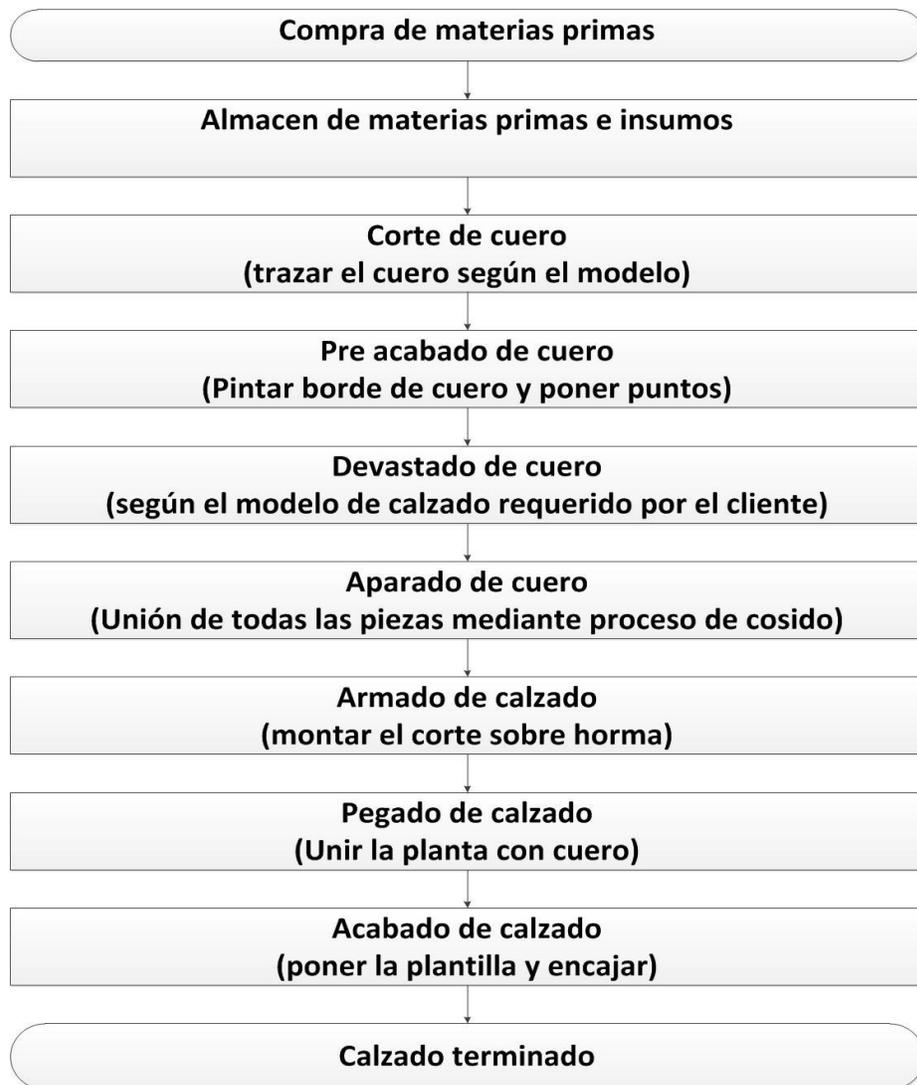
- Se reconoce la falta de un listado de proveedores donde poder cotizar las mejores alternativas.
- Desconocimiento de técnicas de evaluación de calidad de las materias primas.
- No existe una mecánica básica para establecer la necesidad de productos a comprar ya que no se maneja un estudio de productos de lento movimiento para no incrementar stock de producto obsoleto.

- Además el manejo de los kardex manuales procura vulnerabilidad ante las alteraciones de las cifras de inventarios.

Un modelo ideal del proceso de compras se presenta en anexo 6

Proceso de producción

Figura 4 Proceso de producción



Fuente: elaboración propia con información de la empresa "Productora de Calzado, S.A. de C.V."

Comentarios al proceso:

Debilidades:

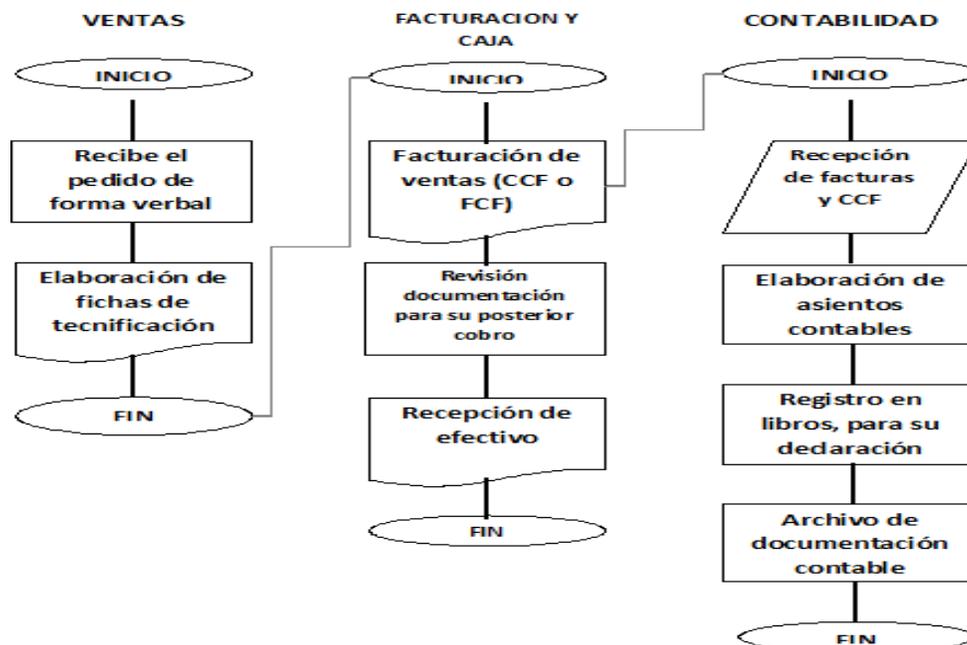
El recorrido en la planta de producción permitió confirmar la falta de maquinaria actualizada en el proceso productivo y el desconocimiento de las alternativas de adquisición.

- Falta de conocimiento en temas de ergonomía¹⁰ para la fabricación de calzado de calidad.
- Distribución inadecuada de la planta para los desplazamientos del proceso.
- Fichas de especificaciones de producción incompletas.

➤ Ingresos

EL proceso de la percepción de los ingresos está descrito en el siguiente flujo de actividades:

Figura 5 Proceso de ingresos



Fuente: elaboración propia con información de la empresa "Productora de Calzado, S.A. de C.V."

¹⁰La ergonomía es todo el conjunto de métodos científicos que se aplican para lograr que las tareas laborales, el medio ambiente y los productos sean manipulados o elaborados de manera que se adapten a las condiciones y necesidades físicas y/o mentales de cada individuo.

Comentarios:

No se encontró una debilidad considerable en el proceso de generación de ingresos; sin embargo las indagaciones con la administración permiten identificar la carencia de presupuestos para el establecimiento de precios de venta.

e) Análisis financiero

El análisis financiero se encuentra presentado en el anexo 7 del presente trabajo, en éste apartado únicamente se desarrolla el diagnóstico operativo del impacto según los indicadores financieros.

- **Rentabilidad**

Se ve afectada principalmente por la falta de estándares de control de calidad en la producción que genera desperdicio de activos en relación a la rentabilidad esperada según indicadores del año inmediato anterior (ver anexo 7); Otro factor de decremento en la rentabilidad es producido por la falta de mejoras tecnológicas que vuelve ineficiente los procesos afectando las oportunidades de negocios.

- **Liquidez y endeudamiento**

La liquidez ha experimentado un efecto disminuido en consecuencia de incremento de inventario obsoleto que impiden la generación de rentabilidad necesaria debido a su baja circulación, lo que significa que no se está convirtiendo en efectivo y disminuye la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, dicha situación provocó que se viera auxiliada por los accionistas mediante la adquisición de préstamos por parte de estos, los cuales la entidad ha ido pagándolos en cuotas, para hacer frente a las necesidades de financiamiento a largo plazo.

- **Actividad y rotación inventario**

La entidad tiene problemas en la administración de los inventarios, ya que posee una baja rotación y que para el 2011 fue de 1.9 veces por año, lo que denota que mantiene altos

volúmenes físicos en sus bodegas, como resultado de las operaciones, el ciclo de operativo que inicia desde el proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado se completa en un promedio de 224 días para el año 2011.

Tabla 5 Principales ratios financieros

Indicador	año 2011	año 2010	Variación.
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	11.20%	22.00%	-10.80%
Rentabilidad sobre activo (ROA)	5.80%	11.60%	-5.80%
Margen operacional	14.20%	25.90%	-11.70%
Razón Corriente	1.1	1.3	-0.2
Prueba acida	0.3	0.4	-0.1
Endeudamiento	48.20%	47.40%	1%
Rotación de inventario	1.9	2.1	-0.2
Días en inventario	197 días	174 días	23 días
Ciclo operativo	224 días	193 días	31 días
Ciclo de efectivo	141 días	145 días	-4 días

2.1.2. Evaluación de factores externos

a) Conformación del mercado

Se identificaron 3 grupos de empresas que conforman el sector:

Talleres Artesanales:

En primer lugar, están los pequeños talleres artesanales que operan generalmente de manera informal. Carecen de infraestructura adecuada y tienen un limitado uso de tecnología en sus procesos. La mayoría de estos negocios no cuenta con marcas propias y ninguna fabrica sus propios diseños.

Pequeñas y medianas empresas:

En segundo lugar, se encuentran las PYMES que cuentan con varios años de operación. Éstas son empresas formalmente constituidas y posee una cartera de clientes ya establecidos. Tienen

infraestructura relativamente adecuada, algunas utilizan tecnología en sus procesos y manejan sus propias marcas. Al igual que el grupo anterior, éstas no fabrican sus propios diseños. Algunas de estas entidades exportan formalmente a Centroamérica y en menor medida a Estados Unidos.

Gran empresa exportadora:

Tienen interés de penetrar otros mercados fuera de la región. Entre las necesidades expresadas por este segmento se encuentra el acceso a capital de trabajo y a materias primas de mejor calidad y precio. Actualmente existe un limitado número de proveedores, los cuales presentan un alto poder de negociación, es decir, que debido a que no hay otras opciones, las empresas productoras de calzado tiene que aceptar los precios que el proveedor establece.

b) Ambiente político y económico

Entre los fenómenos económicos de mayor auge para el sector calzado nacional están los siguientes:

Las oportunidades existentes en la industria, vienen posibilitados por los tratados de libre comercio. La plataforma CAFTA brindaría ventajas a compañías multinacionales que se establezcan en el país ciertas ventajas arancelarias y no arancelarias para acceder a bloques económicos de interés.

Otra oportunidad es el mercado cautivo que brinda el gobierno actual, la cual consiste en la asignación de un 12% de las compras gubernamentales para la micro, pequeña y mediana empresa salvadoreña, así como el Programa de Dotación Escolar; en su conjunto, el potencial de negocios para las MIPYMES es mayor a los \$70 millones de dólares anuales.

Los instrumentos que ya se encuentran en funcionamiento son los siguientes:

- Fomento productivo
- Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO)

➤ Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

c) Clientes potenciales

En El Salvador existe una tendencia a la importación de productos de calzado, porque cumplen estándares de calidad que no aporta el mercado local. Entre las empresas que habitúan esta práctica se encuentran los clientes potenciales de las PYMES, siempre que se pueda igualar las características de la oferta externa, A continuación se señalan los importadores más importantes para la industria en estudio:

- Almacenes Simán, S.A. de C.V.
- Productos Avon, S.A. de C.V.
- Piel y Calzado S.A. de C.V.
- Industrias Caricias, S.A. de C.V.

Otros clientes potenciales son:

- Tiendas de calzado de los centros comerciales.
- Distribuidores mayoristas
- Gobierno local.

d) Competencia

Tabla 6Manufacturadores de calzados más reconocidos del país.

AcopicalPandy de R. L	Calzado Ulises (CALFA)	Industrias Americanas, S.A.
ADOC, S.A.	Calzadora Técnica, S.A. de C.V.	Industrias Blandón, S.A.
ARCA, S.A.	Distribuidora de Calzado, SA de CV	Industrias Caricias, S.A. de C.V.
Calzado Flexible y Derivado.	Elena Fuentes Mejia, Armida	Industrias de Calzado CYNDY
Calzado Infantil, SA De CV	GARBAL, S.A. de C.V.	Industrias DON BETO, S.A.
Piel y Calzado, S.A. de C.V.	Industrias DUX, S.A. de C.V.	Industrias WENDY, S.A.

Fuente: perfil sectorial calzado 2011

e) Características del producto

Segmento femenino:

Es altamente influenciado por la moda y el estilo femenino acumula más de la mitad de las ventas de calzado, ya que las mujeres usualmente gastan más en esta clase de productos y tienen relativamente más pares de zapatos. Para este segmento es más importante el estilo y la moda, el ciclo de vida del producto es mucho más corto que en el sector masculino.

Segmento masculino:

En este grupo, los estilos tienden a mantenerse por más tiempo. Se subdivide en hombres jóvenes y adultos. Los jóvenes tienen mayor conciencia sobre la moda y las marcas; mientras que los adultos les interesa la confortabilidad, calidad y en menor medida el diseño.

Segmento infantil:

Atendiendo a la evolución de la moda que se produce en adultos, los niños emulan a sus mayores pero también hacen valer sus exigencias de su propia realidad. Algunas de las pautas que toma en cuenta el diseño infantil la alegría, color, funcionalidad y comodidad.

f) Productos sustitutos

Reparadores de calzado:

Cada vez más los consumidores están buscando opciones para reparar su calzado. Un buen par de zapato para el sexo masculino se le puede cambiar la suela entre 7 y 10 veces y al femenino, entre 3 y 5 veces. El número de establecimientos dedicados a la reparación de calzado ha crecido entre 20% y 45%. Debido a la coyuntura económica de los últimos años, las personas prefieren reparar sus zapatos en lugar de pagar más por un nuevo par.

Diseñadores de calzado a la medida:

Con una fuerte tendencia a valorar la individualidad, las empresas que utilicen técnicas en innovación que se oriente a la individualidad del consumidor a través del diseño y opciones prácticas, atraerán el interés de estos. Actualmente, la industria está realizando esfuerzos por ofrecerle a los consumidores zapatos personalizados y hechos a la medida, que no sólo satisfaga las necesidades funcionales sino que también las emocionales.

Esta tendencia se ve más marcada en los micro talleres artesanales y en la pequeña empresa, ya que en la gran industria no resulta viable cambiar los procesos productivos a escala, por la demanda de calzado personalizado, que no es tan amplia en El Salvador.

g) Promoción del mercado

La mayoría de las empresas del sector no practican el mercadeo como tal, están posicionados en calzados de bajo precios compitiendo con los productos asiáticos, son imitadores y seguidores, no poseen marca sus productos y los que la tienen no son registradas.

Los microempresarios generan información de mercado vía comentarios y observaciones personales que hacen los clientes. La calidad se basa en evaluar apariencia y materiales a primera vista, sin empleo de medios confiables como son los laboratorios o mecanismos físico-químicos.

h) Precio

Entre los factores que determinan el precio según los datos arrojados por la encuesta, los factores más relevantes que determinan el precio en la microempresa son: primer lugar, la competencia, margen de utilidad que se desea obtener, y la estrategia de precios de la empresa. Para los pequeños negocios, es el margen de utilidad y la estrategia de precios. Y en la mediana son la competencia, los canales, estructura de costos y principalmente el margen de utilidad.

i) Análisis general del contexto externo:

En su mayoría la industria nacional está conforma por pequeñas y medianas empresas con debilidades en el plano comercial, pero en un contexto de oportunidades económicas, como lo son las exportaciones y ventas al gobierno local. En cuanto a la competencia de productos sustitutos se ve levemente afectada por la reparación de calzado y zapatos a la media. Por lo que se considera que la fortaleza local puede con facilidad generar oportunidades de competencia y posicionamiento nacional y e inclusivo internacional, beneficiándose de los tratados de libre comercio.

2.1.3. Análisis FODA

Como parte del diagnostico se hace uso del FODA, una herramienta de estudio de las características internas de la empresa (debilidades y fortaleza) y su contexto externo (amenazas y oportunidades).

Los resultados que se obtengan de la matriz FODA permitirán tomar mejores decisiones estratégicas para el desarrollo de las capacidades de proveeduría.

Tabla 7 FODA Empresa Productora de Calzado

MATRIZ FODA DE PROVEEDURÍA	FORTALEZA	DEBILIDADES
VARIABLES:		
1. Gestión organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica claramente definida. • Experiencia en la producción de calzado. • Disposición a implementar cambios innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación.
2. Planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Noción empírica de la misión del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de la definición del marco filosófico empresarial

MATRIZ FODA DE PROVEEDURÍA	FORTALEZA	DEBILIDADES
3. Posicionamiento comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda consistente de producto. • Tendencia a la innovación del diseño. • Identificación de oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una marca de distinción en el mercado. • Dificultades para enfrentar apertura comercial (exportación). • Problemas de stock de inventario.
4. Calidad de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a los reclamos de los clientes. • Garantía de 1 mes para el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controles de calidad en la producción. • Falta de conocimiento biomecánicos en el diseño.
5. Precios.	<ul style="list-style-type: none"> • Precios del calzado accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder negociador con proveedores y clientes.
6. Tiempos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía geográfica al mercado meta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un solo proveedor estratégico. • Proveedores no comprometidos.
7. Tecnificación de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Manufactura con soporte tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • .Obsolescencia tecnológica en maquinaria clave.
8. Planeación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de un presupuesto básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos financieros no integrales • Sistemas contables básicos.

MATRIZ FODA DE PROVEEDURÍA	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FORTALEZA/OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA DEBILIDAD/OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica de programas de desarrollo. • Demanda estatal. • Creación de alianzas comerciales • Demanda diversificada. • Acceso a financiamiento • Apertura comercial y los tratados de libre comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el crecimiento en el mercado con las oportunidades de programas de asistencia. • Atender la demanda estatal • Planeación estratégica como base para el liderazgo en la industria del calzado • Crear una mayor variedad de productos • Búsqueda de financiamiento para ampliar la inversión. • Ampliar sus mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la diversidad de alternativas en diseño que demanda el mercado. • Beneficiarse de los beneficios de los tratados comerciales. • Crear una estrategia de marketing más grande. • Seleccionar proveedores estratégicos comprometidos y diversificados. • Crear un marco filosófico con una visión de apertura comercial.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FORTALEZA/AMENAZA	ESTRATEGIA DEBILIDAD/AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Productos importados con bajos costos. • Pérdida de clientes. • Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción. • Competidores con precios más económicos. • Aumento de calidad de productos sustitutos • Las barreras de entrada a la industria son bajas • Ingreso de nuevos competidores al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer valor agregado en el producto. • Desarrollo de la innovación para atraer la demanda. • Actualizar la capacidad tecnológica. • Establecer medidas de control de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los costos relacionados a la obsolescencia de inventarios. • Capacitar al personal en el diseño de características biomecánicas ideales. • Diversificar la cartera de proveedores para contar con precios más accesibles. • Crear presencia a través del valor de marca. • Operar bajo los beneficios de los tratados comerciales. • Medidas de calidad que confieran preferencia al producto.

2.1.4. Conclusiones de la fase I: diagnostico organizacional

Finalmente el diagnostico efectúa un análisis final para determinar las áreas críticas del negocio a las que se les dará atención con los planes de mejora:

Áreas críticas:

1. Marco filosófico empresarial definido en forma inadecuada (viabilidad y medición).
2. No contar con una marca que identifique el producto en el mercado.
3. Desconocimiento de la elaboración de estudios de mercado.
4. Falta de definición y seguimiento preciso de las especificaciones de producción.
5. Problemas de logística de compras y suministro del producto a los clientes.
6. Desconocimiento de recursos tecnológicos productivos y canales de adquisición.
7. El establecimiento de precios no se fundamenta en un análisis financiero.
8. Falta de presupuestos y desconocimiento de canales de financiamiento.

2.2. II ETAPA ESTABLECIMIENTO DE LINEA DE BASE

En esta etapa se define un sistema de ponderación para medirse el avance post implementación de los planes de mejora.

Sistema de ponderación:

La finalidad de establecer un sistema de ponderación, es poder definir a la luz del conocimiento de los miembros administrativos de la empresa y el equipo especializado de consultores, la situación actual en la que la empresa se encuentra, para poderla proyectar a la idealización estratégica reflejada en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. A la vez establecer este mismo mecanismo de medición para valorar los resultados de la fase de implementación.

La escala de medición de la línea de base permite evaluar la situación actual y medir el nivel alcanzado de los objetivos estratégicos plasmados inicialmente, dicha escala queda definida de la siguiente manera

- 1) cumple con objetivo el objetivo estratégico
- 2) no cumple con el objetivo

2.2.1. Línea base proyección de objetivos estratégicos.

Tabla 8 Línea de base

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	SITUACIÓN ACTUAL/ DESCRIPCIÓN	MEDICIÓN	SITUACIÓN DESEADA/ DESCRIPCIÓN
Gestión organizacional	Contar con un equipo de apoyo para el diseñar, estructurar e implementar los procesos y estrategias necesarias para lograr los mejores resultados de la compañía	La entidad no evalúa los resultados de la administración No tiene definidos los objetivos estratégicos	2 2	Mayor compromiso de la administración para evaluar y monitorear los resultados de la compañía. Establecer objetivos estratégicos es esencial que permitan enfocar los esfuerzos para mejorar la posición comercial de la empresa.
Planeación estratégica	Definir un marco filosófico que dirija a la empresa de forma objetiva y ponderable.	Se tiene un débil marco filosófico que no cumple con los criterios y componentes esenciales para ser efectiva.	2	Rediseñar la misión, visión y valores, mediante la definición adecuada y efectiva del marco filosófico que permita orientar mejor sus acciones, fijar estrategias y tácticas efectivas que permitan hacer frente a las adversidades.
Posicionamiento comercial	Adquirir un posicionamiento distintivo en relación a la competencia.	La entidad no realiza un estudio de mercado que le permita segmentarlo e identificar las necesidades y preferencias de los consumidores. No se posee una marca	2 2	Conocer las principales hábitos y preferencias del mercado en cuanto a sus necesidades de calzado Desarrollar, mantener y explotar una marca de

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	SITUACIÓN ACTUAL/ DESCRIPCIÓN	MEDICIÓN	SITUACIÓN DESEADA/ DESCRIPCIÓN
		distintiva del calzado que se produce.		calzado que se posicione en la mente de los consumidores
Precios	Establecer precios competitivo que produzcan una rentabilidad sostenible	El proceso de compra no involucra a varios proveedores, para validar las mejores alternativas. No se efectúa un análisis de la calidad de materias primas.	2 2	Efectuar una efectiva publicidad y promoción del producto que permita atraer a nuevos clientes. Desarrollar, mantener y explotar una marca de calzado que se posicione en la mente de los consumidores
Tiempos de entrega.	Alcanzar una reducción en los tiempos de entrega.	Tiempos de entrega se no cubiertos con la oportunidad debida, sea por mal entendimiento de las especificaciones técnicas o por los cuellos de botella en la producción.	2	Eliminar los cuellos de botella que producen retraso en los tiempos de entrega.
Tecnificación de procesos.	Aplicar tecnologías que agilicen y provean de mayor eficiencia en el proceso productivo.	La tecnología con la que cuenta las empresas no es la mas actualizada, lo cual implicaría riesgos que conlleven a la obsolescencia de estas, o incumplir con los tiempos de entrega establecidos entre el proveedor de calzado y el cliente	2	Que se tenga conocimiento de las empresas proveedoras de maquinaria que las ofrezcan a un menor costo y maximice los beneficios futuros, que a su vez mejore los tiempos de entrega pactados entre proveedor y cliente
Planeación financiera.	Mantener el equilibrio económico empresarial considerando la implementación de la planeación estratégica.	La entidad no cuenta mecanismos para determinar eficientemente los flujos de caja para la implementación del proyecto	2	Lograr un equilibrio económico como resultado de la implementación del proyecto

2.3. III ETAPA ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA

Los planes aquí descritos se desarrollaran uno a uno a lo largo de este capítulo, y se proporcionará una herramienta para darle seguimiento y monitoreo en la fase de implementación la cual está fuera del alcance de este estudio. Ver cronograma de tiempo en anexo 8

Tabla 9 Modelo de control de implementación de planes de mejora

INDICADOR	OBJETIVO	PLAN DE MEJORA	HERRAMIENTA	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	RECURSOS MONETARIOS
Planeación estratégica.	Definir un marco filosófico que dirija a la empresa de forma objetiva y ponderable.	Redefinición del marco filosófico Misión Visión Objetivos Valores	Guía de facilitación para la preparación del marco filosófico	Gerencia General	\$ 600.00
Posicionamiento comercial	Adquirir un posicionamiento distintivo en relación a la competencia.	Estudio de preferencias de mercadeo	Cuestionario y guía de suministro	Departamento de comercialización	\$ 1,000.00
		Creación e inscripción de una marca comercial	Diseñar el logo y slogan de marca e inscribirlo al CNR	Gerencia General	\$ 1,000.00
Mejora de la calidad	Mejorar la calidad del producto final.	Establecimiento de políticas de ergonomía en el calzado	Manual de guía en el diseño ergonómico.	Gerencia General, Jefatura de Operaciones	\$ 3,000.00
		Creación de las siguientes políticas: Selección de proveedores. Compras. Evaluación de calidad de materias primas. Manejo de inventario y distribución.	Manual de políticas operativas.	Gerencia General, Gerencia de comercialización y Gerencia de Operaciones	\$ 4,000.00
		Redistribución de planta para eficiencia de la producción	Redistribución esquema en "U" para evitar desplazamientos innecesarios.	Gerencia de Logística y Gerencia de Operaciones.	\$ 10,000.00
		Implementación de fichas técnicas de producción.	Ficha de especificaciones	Gerencia de comercialización y Gerencia	\$ 5,000.00

INDICADOR	OBJETIVO	PLAN DE MEJORA	HERRAMIENTA	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	RECURSOS MONETARIOS
			de producción de calzado/auxiliada con software de diseño.	operativa	
Tecnificación de procesos	Aplicar tecnologías que agilicen y provean de mayor eficiencia en el proceso productivo.	Identificación de mejores tecnologías accesibles y adquisición.	Catálogo de maquinaria para producción de calzado con precios y proveedores incorporados	Gerencia de logística.	\$ 1,000.00
Finanzas	Mantener el equilibrio económico empresarial considerando la implementación de la planeación estratégica.	Estudio de factibilidad del proyecto.	Evaluación de la viabilidad y rentabilidad (TIR)	Gerencia General y Gerencia Financiera.	\$ 3,000.00
		Identificación de fuentes de financiamiento para PYMES	Directorio de entidades financieras para PYMES.	Gerencia Financiera y Gerencia General	\$ 400.00
Total costos de la implementación:					\$ 29,000.00

2.5.1. DESARROLLO PLANES DE MEJORA

2.3.1.1 Planeación estratégica

a) Plan de Redefinición del marco filosófico

Paso 1: Elaboración de la misión

Tabla 10 Elaboración de la misión

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER		DECLARACION DE LA MISION
	PREGUNTA	RESPUESTA	
Identidad	<i>¿Quiénes somos?</i>	Una empresa PYMES productora y comercializadora de calzado	"Fabricar el mejor calzado de vestir a nivel nacional, para damas y caballeros de talla ejecutiva, haciendo uso de la innovación de diseños y alta calidad, cumpliendo los valores organizacionales a la par
Propósito	<i>¿Para que existimos?</i>	Para ofrecer calzado de calidad que permita competitividad en el mercado	
Acciones	<i>¿Qué hacer?</i>	Fabricar el calzado bajo	

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER		DECLARACION DE LA MISION
	PREGUNTA	RESPUESTA	
institucionales		estándares de calidad e innovación y mediante personal capacitado.	del compromiso social y ambiental, para garantizar un crecimiento continuo y posicionamiento en el mercado.”
Producto	<i>¿Cuáles son los productos más importantes que fabrica la entidad?</i>	el calzado de vestir	
Beneficiarios directos	<i>¿Para quienes trabajamos?</i>	Para damas, caballeros y adultos jóvenes, procurando ofrecer la comodidad en el calzado de vestir.	
Principios	<i>¿Por qué lo hacemos?</i>	Satisfacer necesidades de la población adulta joven al momento de elegir su calzado. Bajo el compromiso y armonía de la empresa.	

Paso 2: Elaboración de la visión

Tabla 11 Elaboración visión

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER		DECLARACION DE LA VISION
	PREGUNTA	RESPUESTA	
Características de la entidad en relación a su entorno.	<i>¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?</i>	como una empresa reconocida y posicionada en la fabricación de calzado	“Ser una empresa sobresaliente en la producción de calzado de vestir para damas y caballeros; posicionándonos en la mente de nuestros clientes con una imagen de excelencia en calidad y diseños, aportado por nuestro talento humano. Capaces de ofertar precios competitivos a fin de extendernos en nuevos mercados.
Características de sus productos.	<i>¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?</i>	De calidad, innovadores y precios competitivos	
Características de la entidad en relación a la organización interna.	<i>¿Con que tipo de personas esperamos contar?</i>	Con personal capacitado y comprometidos para brindar un buen producto	
Beneficiarios	<i>¿Cuáles serán los beneficiarios?</i>	Los clientes y la sociedad.	

Paso 3: Declaración de los valores

Tabla 12 Declaración valores

CLASES DE VALORES CORPORATIVOS	EJEMPLO DE VALORES	DECLARACION DE LOS VALORES
<p>De la empresa: son los valores corporativos que se refieren a la empresa como institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Solidez • Liquidez • Estructura corporativa • Liderazgo • Buen gobierno • Calidad humana • Reconocimiento • Humanismo • Compromiso social • Justicia • Ética • Competitividad • Confianza • Etc. 	<p>Competitividad Innovación Compromiso Excelencia Confianza Honestidad. Responsabilidad Calidad y servicio</p>
<p>De sus empleados: estos valores corresponden estrictamente a las normas de conducta o manera de actuación de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Lealtad • Trabajo en grupo • Honestidad • Responsabilidad • Comunicación • Profesionalismo • Entusiasmo • Cooperación • Respeto • Puntualidad • compañerismo • Etc. 	
<p>Del producto o el servicio: se refieren a las características relacionadas con el producto y su desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La marca • Calidad • La oportunidad • Precio • Diversidad • Cumplimiento • Servicio • Eficiencia • Eficacia • Innovación • Excelencia • Creatividad • Etc. 	

Paso 4: Establecimiento de los objetivos estratégicos

Tabla 13 Objetivos estratégicos

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Gestión organizacional	Contar con un equipo de apoyo para el diseñar, estructurar e implementar los procesos y estrategias necesarias para lograr los mejores resultados de la compañía.

INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Planeación estratégica	Definir un marco filosófico que dirija a la empresa de forma objetiva y ponderable.
Posicionamiento comercial	Adquirir un posicionamiento distintivo en relación a la competencia.
Precios	Establecer precios competitivos que produzcan una rentabilidad sostenible.
Tiempos de entrega	Alcanzar una reducción en los tiempos de entrega.
Tecnificación de procesos.	Aplicar tecnologías que agilicen y provean de mayor eficiencia en el proceso productivo.
Planeación financiera.	Mantener el equilibrio económico empresarial considerando la implementación de la planeación estratégica.

2.3.1.2 Posicionamiento comercial

a) Plan de Estudio de preferencias de mercadeo

Este plan consiste en proporcionar a la Empresa Productora de Calzado un cuestionario que le permita conocer mejor los hábitos de compra y consumo de sus líneas de calzado, así como establecer los atributos que los consumidores buscan para satisfacer sus necesidades y preferencias en la compra. El instrumento permitirá identificar las variables a mejorar en el proceso de producción y calidad para que éstos se adapten a las exigencias del mercado volviéndolos más llamativo y competitivos.

Público objetivo de suministro:

Considerando que la actividad principal de la empresa es la producción de calzado de vestir para damas y caballeros, para el desarrollo del estudio se seleccionaran a mujeres y hombres de edades entre 20 y 35 años del sector formal, en los centros comerciales en los que se distribuye el calzado de la empresa, con un estimado de 25 encuestados trimestrales.

CUESTIONARIO: ESTUDIO DE PREFERENCIAS DE MERCADO	
PRODUCTO:	CALZADO
HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO	
1. ¿Con que frecuencia compra calzado de vestir?	
a) Semanalmente	<input type="checkbox"/>
b) Cada dos semanas	<input type="checkbox"/>
c) Mensualmente	<input type="checkbox"/>
d) Trimestral	<input type="checkbox"/>
e) Anualmente	<input type="checkbox"/>
2. ¿Aumenta su compra de calzado en época de rebajas?	
a) Si	<input type="checkbox"/>
b) No	<input type="checkbox"/>
3. ¿En que lugar o punto de venta compra habitualmente estos productos?	
a) Tiendas especializadas	<input type="checkbox"/>
b) Grandes almacenes	<input type="checkbox"/>
c) Centros comerciales	<input type="checkbox"/>
d) En el mercado	<input type="checkbox"/>
e) Otro	<input type="checkbox"/>
4. ¿En qué momento del día compra calzado?	
a) Mañana	<input type="checkbox"/>
b) Mediodía	<input type="checkbox"/>
c) Tarde	<input type="checkbox"/>
d) Noche	<input type="checkbox"/>
e) indistintamente	<input type="checkbox"/>
DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CALZADO	
5. ¿Qué atributos busca a la hora de elegir un calzado?	
a) Elegantes	<input type="checkbox"/>
b) Modernos	<input type="checkbox"/>
c) Económicos	<input type="checkbox"/>
d) Marcas conocidas	<input type="checkbox"/>
e) Cómodos	<input type="checkbox"/>
g) De temporada	<input type="checkbox"/>
h) Otros	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO: ESTUDIO DE PREFERENCIAS DE MERCADO

6. Para usted, ¿Cuáles son los principales inconvenientes a la hora de elegir un calzado?

- | | | |
|----|-------------------|--------------------------|
| a) | Incomodidad | <input type="checkbox"/> |
| b) | Poca versatilidad | <input type="checkbox"/> |
| c) | Precio | <input type="checkbox"/> |
| d) | Diseño | <input type="checkbox"/> |
| e) | Dónde adquirirlos | <input type="checkbox"/> |

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LOS CLIENTES

7. Cuando usted compra este tipo de productos, en realidad ¿Qué tipo de necesidad pretende satisfacer?

- | | | |
|----|-------------------------|--------------------------|
| a) | Básica (la del calzado) | <input type="checkbox"/> |
| b) | Moda | <input type="checkbox"/> |
| c) | Relación social | <input type="checkbox"/> |
| d) | Prestigio | <input type="checkbox"/> |
| e) | Otros | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al surtido de productos en las tiendas de Calzado?

- | | | |
|----|-----------------------------|--------------------------|
| a) | Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| b) | Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| c) | Ni mucho ni poco satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| d) | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| e) | Muy insatisfecho | <input type="checkbox"/> |

9. Indique su grado de satisfacción actual con los horarios de atención al público:

- | | | |
|----|-----------------------------|--------------------------|
| a) | Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| b) | Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| c) | Ni mucho ni poco satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| d) | Poco satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| e) | Nada satisfecho | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Compra o ha comprado alguna vez estos productos a través de internet?

- | | | |
|----|---------------------------|--------------------------|
| a) | Sí ha comprado alguna vez | <input type="checkbox"/> |
| b) | No, nunca ha comprado | <input type="checkbox"/> |

Codificación y tabulación

Posterior al suministro de los cuestionarios, se procederá a la obtención de resultados numéricos a través de la tabulación, la cual brindará un panorama resumido de las más significativas en el tema de preferencias de calzado.

Informe final

Una vez tabulados los datos del cuestionario, se realizará un informe con la interpretación de datos que contenga información relevante sobre la preferencia de los clientes en cuanto a las variables medidas. El informe deberá contener además las recomendaciones necesarias para poder suplir las exigencias de los clientes incorporando mejoras en el proceso productivo y de comercialización.

b) Plan de Creación y registro de una marca comercial

➤ Pasos para crear una marca

Primer paso: Diseño de la marca.

Visión de la marca

Diferenciación: la diferencia del calzado de la empresa productora frente a los otros será mediante los **procesos** tecnificado de elaboración con la mejora calidad en materia prima y ofreciendo cómodos y accesibles

Segmentación: se debe escoger un público objetivo al cual se dirige el producto. En este caso el calzado se dirigirá a mujeres y hombres dinámicos requieren un buen calzado de vestir acorde a su estilo de vida.

Segundo paso: Posicionamiento de la marca

Tabla 14 Plataforma de posicionamiento

El calzado de la empresa es:	El resultado de un proceso ordenado de elaboración con garantizando resistencia, comodidad y buena calidad en el calzado de vestir y a los mejores precios.
Que ofrece:	Complemento ideal y necesario para el buen vestir y estar presentable a toda hora del día
Debido a que:	Se selecciona la mejor materia prima y se desarrolla bajo procesos con un mayor grado de tecnificación y calidad.
Para que:	Que puedan disfrutar de la comodidad y flexibilidad en las arduas horas del día, sin dolor ni cansancio en los pies.

Tercer paso: Construcción de la marca.

Elegir nombre: La empresa decidió como nombre de la marca “**cloudshoes**” ya que refleja la comodidad ofrecida en cada uno de los calzados que se elabora.

Diseñar el logotipo: En el caso de la Empresa productora de Calzado se da como sugerencia el siguiente logo:



Una vez desarrollada la marca es indispensable implementarla de manera adecuada, y entre las acciones a desarrollar por la Empresa Productora de Calzado para posicionar y hacer crecer la marca, se encuentran las siguientes:

- Hacer publicidad incluyendo el logotipo en todos los medios de promoción tales como: afiches, folletos, tarjeta de presentación, hojas volantes, etc.
- Utilización de internet para promover el producto por medio de un sitio en las redes sociales Facebook y twitter

- Y sobre todo ofrecer un calzado de muy buena calidad que permita que la marca se gane la confianza del consumidor.

➤ Pasos para registrar una marca en El Salvador

¿Por qué registrar la marca?

Día a día la propiedad intelectual es un activo cada vez más valioso para sus dueños, el desarrollo de una marca, su lanzamiento y posicionamiento en el mercado, las innovaciones, inventos o derechos de propiedad sobre una creación humana realizada con esfuerzo, merece y debe ser protegida y asegurada de usos deshonestos por terceros que no han invertido nada y únicamente desean lucrarse del trabajo ajeno.

Una marca en El Salvador, tiene un plazo de duración de 10 años, que podrán ser renovados por otros términos iguales indefinidamente llenándose los requisitos legales correspondientes.

Cómo inscribir una marca en El Salvador

A continuación se detallan los pasos necesarios que la Empresa Productora de Calzado debe desarrollar para poder inscribir su marca elegida en el Registro de Propiedad Intelectual:

Paso 1: Realizar una búsqueda de anterioridad por el valor de \$ 20.00 dólares.

Paso 2: Presentar solicitud original y dos copias según modelo; anexar 15 facsímiles debidamente cortados en un sobre. El interesado podrá preguntar por su solicitud dentro de 5 días hábiles.

Nota:

- Una vez ingresados los datos de la solicitud, se arma el expediente y se califica. Si la solicitud no cumple con algunos de los requisitos que establece el art. 10 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, el registrador pronuncia una prevención.

- Si la solicitud incurre dentro de las prohibiciones establecidas en el art. 8 y 9, se dicta resolución y el interesado tiene un plazo de 4 meses para contestar.

Paso 3:

- El interesado presenta el escrito donde subsana la prevención dentro de los 4 meses que establece la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.
- El interesado presenta el escrito donde contesta sobre la objeción que se le haya hecho a su marca, dentro de los 4 meses, el Registrador estimare que subsisten las objeciones planteadas, se denegará el registro mediante resolución razonada; sí el registrador considera que la objeción hecha no es procedente, se admite la solicitud.

Nota: Se califica el expediente y si el escrito cumple con los requisitos establecidos en los artículos 13 y 14 de ley, se admite la solicitud y se entrega el cartel original al interesado para que le saque una copia para llevar a publicar al diario de mayor circulación y original al Diario Oficial por tres veces alternas.

Paso 4: Transcurrido los 2 meses de la primera publicación del Diario Oficial, el interesado presenta un escrito adjuntando las primeras publicaciones de ambos diarios si presenta fotocopias de las publicaciones estas deben de presentarse debidamente certificadas.

Nota: El expediente se pasa nuevamente a calificación, si la publicación ha sido presentada dentro del término de ley, se le notifica al interesado el auto donde se ordena el registro previo pago de derechos de registro; si no se le ha presentado oposición a la marca.

Paso 5: Si a la solicitud de registro se le presenta escrito de oposición, se suspenden las diligencias de registro de la marca, mientras se conoce el incidente de oposición.

Paso 6: El interesado presenta el recibo de los derechos de registro por un valor de \$100.00 dólares dentro de los 3 meses que establece la ley.

Nota: Se califica el expediente y el registrador elabora el auto de inscripción y el certificado de registro de la marca.

Paso 7: Se le entrega el auto de inscripción y el certificado de registro original al interesado.

Los modelos de solicitudes que se entregan en el Registro de Propiedad Intelectual forman parte del anexo 9 del trabajo.

Tarifa de gastos y honorarios por aplicación de registro nombre comercial y de marca

1.	Impuestos por derechos de registro en El Salvador	USD	100
2.	Publicación en el Diario Oficial	USD	40
3.	Búsqueda de Novedad o Antecedentes	USD	92
4.	Publicación en Periódico de circulación Nacional	USD	43
5.	Legalización e inscripción de poder en El Salvador	USD	45
6.	Gastos de comunicación y correspondencia	USD	50
	TOTAL de Gastos	USD	370
	Honorarios profesionales	USD	215
	Total de gastos y honorarios	USD	585

2.3.1.3 Mejora de la calidad

a) Plan establecimiento de políticas de ergonomía en el calzado

- **Planes de la calidad**

Los planes de mejora de la calidad son un componente esencial en el posicionamiento comercial, ya que genera la indiscutible preferencia sobre el producto.

En términos generales, la búsqueda de la calidad no solamente tiene incidencia en el producto final sino en la eficiencia de los procesos y la consiguiente reducción de costos. A continuación se menciona los beneficios procurados con los planes de mejora de calidad:

Objetivos de la gestión de calidad	Medidas de calidad.
- Eliminar el desperdicio	- Conocimiento de la ergonomía ¹¹ de calzado.
- Equilibrar las actividades en los procesos operativos	- Gestión de proveedores.
- Generar filosofía empresarial de calidad:	- Políticas de compra.
- Evitar la sobreproducción.	- Técnicas de validación de la calidad del cuero.
- Eliminar Operaciones innecesarias.	- Gestión de inventarios
- Evitar Desplazamientos innecesarios	- Entregas en tiempo.
- Mantener un adecuado nivel de inventarios	- Flujos de producción organizados (Redistribución de planta).
- Disminuir los tiempos de espera entre procesos	- Mejor control.
- Reducir el tiempo de entrega a los clientes.	

Verificación de calidad en la producción:

Las características que deben reunir un calzado, para cumplir adecuadamente su función sin dañar al usuario, desde el punto de vista de la biomecánica, son recomendaciones de índole general que son aplicables a todo tipo de calzados.

A continuación, se exponen dichas recomendaciones que se centrarán en cuatro aspectos básicos asociados al diseño y construcción del calzado:

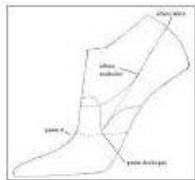
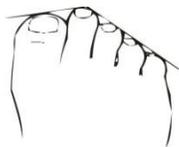
Tabla 15 Diseño y construcción del calzado

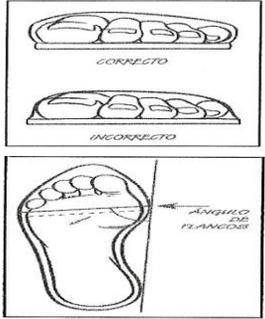
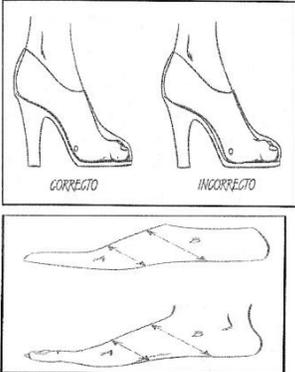
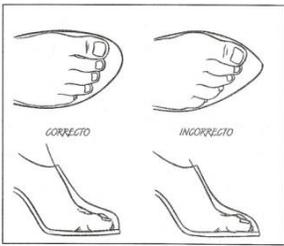
Propiedades Requeridas	Descripción	Importancia
Acolchonamiento	Es la capacidad de la parte inferior de los zaparos para ajustarse elásticamente a la forma de los pies y distribuir de esa forma la presión en la superficie del plantar mientras camina o simplemente al estar de pie.	El accionamiento es ahora considerado más como un factor de comodidad de previsión de lesiones.

¹¹La ergonomía es todo el conjunto de métodos científicos que se aplican para lograr que las tareas laborales, el medio ambiente y los productos sean manipulados o elaborados de manera que se adapten a las condiciones y necesidades físicas y/o mentales de cada individuo.

Absorción de golpes	Es la absorción de fuerzas cuando repetidamente el pie impacta con el suelo.	En el transcurso de un día las fuerzas de impacto contribuyen a la fatiga.
Flexibilidad	Es la capacidad que tiene el zapato de soportar o favorecer el movimiento de flexión del tobillo.	La reducción de la flexibilidad puede facilitar la aparición de lesiones por sobrepeso e incrementan el consumo de energía afectando el comodidad al caminar.
Fricción (suela del zapato)	Las fuerzas de fricción se oponen a los movimientos de traslación y de rotación sobre el suelo y determina la capacidad de agarre a la superficie. Las fuerzas de fricción determinan la resistencia al desplazamiento del zapato.	Las fuerzas de fricción son indispensables para la locomoción. Una adecuada capacidad de la suela para proporcionar un firme agarre al suelo. Es obligatoria para alcanzar un desplazamiento y lograr minimizar la resistencia al desplazamiento.

Tabla 16 Medidas de calidad calzado

Medidas de calidad	Imágenes
<p>La horma: Debe adaptarse a la forma y dimensiones de los pies Para lograr que el calzado acompañe al pie en sus movimientos sin oprimirlo.</p> <p>Ajustes de horma: Ajuste de la talonera: La talonera no debe oprimir el pie, el uso de materiales flexibles y acabados suaves y acolchados ayudará a alcanzar este objetivo.</p>	 
<p>La trasera del zapato: debe adaptarse a la forma del talón, tanto en sus partes posterior y superior como en el asiento del talón sobre el zapato, así como adecuarse al ancho del tobillo para evitar compresiones y limitaciones del movimiento en dicha articulación.</p> <p>Ajuste en largo: En el ajuste al largo la horma debe tener una longitud calzable ligeramente mayor que la del pie en reposo. La holgura entre la puntera del zapato y los dedos del pie quedará determinada por el diseño de la puntera. La holgura es necesaria para absorber los cambios en longitud que sufre el pie al caminar.</p>	 

Medidas de calidad	Imágenes
<p>Ajuste de ancho: El ajuste en ancho de la parte más ancha del pie (articulaciones metatarso – falángicas) se consigue, al igual que en el largo, dando a la horma unas dimensiones ligeramente mayores que las del pie en descarga. Dado que las compresiones en esta zona no son deseables, al ancho de los flancos y el ancho de flancos plantar de la horma se ajustarán al ancho del pie en carga. La parte más ancha del calzado y la del pie deben coincidir. Las longitudes del talón al primer y quinto metatarsiano, así como el ángulo de flancos de la horma deberán ajustarse a los valores antropométricos del pie. El ajuste da flexión de los dedos.</p>	
<p>Ajuste en la zona de empeine: El perímetro del empeine de la horma no será en ningún caso menor que el del pie ya que esta zona no admite compresiones. Por el contrario, el perímetro de calzada de la horma será menor que la medida de dicho perímetro en el pie. Este ajuste es importante pues de él depende la retención del pie en el zapato evitando que deslice hacia delante. Este ajuste está directamente ligado al tipo de cierre o broche del zapato. A pesar de su importancia, este ajuste se hace depender más de criterios estéticos que funcionales.</p>	
<p>Ajuste de dedos: La holgura prevista en largo, una altura no inferior a la altura del dedo más alto. La horma no debe someter a los dedos a compresiones ni alteraciones de su forma y posición. En el diseño de las hormas se deberá prestar atención a la puntera tanto en un plano horizontal como en un plano lateral. En el plano horizontal se deberá evitar que el calzado ejerza presiones laterales.</p>	

Fuente: Proyecto para fabricación y comercialización de calzados para damas, 2010

b) Plan de mejora Creación de políticas de Compra.

- **Criterio de Selección de suministradores de materias primas.**

Sistema de suministro eficaz:

Las entregas en tiempo justo dependen en gran medida de la puntualidad en el suministro de materias por parte de los proveedores, por lo que para mejorar los tiempos de entrega a los clientes, hay que busca un flujo continuo de la producción, apoyados en proveedores altamente confiables no sólo en cuanto a calidad, sino también en rapidez en la atención a pedidos.

La relación de suministro debe de contar con los siguientes requisitos:

- De largo plazo.
- De mutuo beneficio
- Con mejores proveedores.
- En cuanto al precio debe seleccionarse el mejor sin sacrificar la calidad.

Existen cuatro criterios de suma importancia en la selección de proveedores de materias primas:

- Calidad.
- Voluntad para trabajar en conjunto.
- Idoneidad técnica.
- Localización geográfica.

- **Recomendaciones a la política de adquisiciones**

Órdenes de compra

Debe existir una orden de compra con todas las especificaciones técnicas necesarias, para adquirir el producto adecuado en las cantidades necesarias y evitar desperdicios, además estas deben ir firmadas por el jefe de producción y la gerencia financiera, antes de ser trasladado al área de compras, de este modo no se efectuaran adquisiciones innecesarias y no autorizadas.

Cotizaciones

Las compras deberán estar soportadas con tres cotizaciones, justificando la selección del proveedor, por mejor precio o condiciones.

Garantía de calidad:

Se negociará exclusivamente con proveedores que brinden una garantía de calidad al producto por tiempo de por lo menos 3 meses, evitando incurrir en costos por averías desde el origen.

- **Validación de la calidad de materias primas**

El tacto humano para definir si la materia prima es óptima, necesita que la realicen personas con experiencia en el trabajo con el cuero. Entre algunos de estos test subjetivos se encuentran:

Tabla 17 Técnicas de revisión de calidad

Técnica de revisión de calidad	Descripción de la aplicación
TACTO	Tocar el cuero, evaluando su comportamiento al tacto y transmitir a la mano la sensación de liso, deslizante, cálido, etc.
FLOR SUELTA	Consiste en doblar el cuero con la flor hacia adentro, pasar el dedo y con una leve presión detectar la presencia de arrugas.
LISURA	Se verifica mediante el tacto de la mano si la superficie del cuero es lisa. También se verifica en una observación general, ya que las partes más ásperas producen mayor difusión de la luz.
COBERTURA	Comprobar que la cobertura sea uniforme y no presente manchas en la superficie.
RESISTENCIA AL FLOTE	Se toma un paño, preferentemente de un color opuesto al cuero (blanco) y se frota varias veces (seco o húmedo) para detectar si el color del cuero o parte de la terminación es transferido al paño.
ADHERENCIA	Se coloca sobre el cuero un trozo de cinta adhesiva y luego se despega con fuerza (de un sólo golpe) para comprobar la adherencia del acabado
QUIEBRE DEL ACABADO	Consiste en doblar el cuero con la flor hacia afuera y detectar si surgen quebraduras en la terminación. Brillo.- Observar la intensidad del brillo para verificar que el mismo esté de acuerdo con el deseado.
GOTA DE AGUA	Se aplican con un cuentagotas tres gotas de agua para verificar si permanecen marcas luego de su evaporación.
SOLIDEZ A LA LUZ	Se cubre 1/3 de una tira de cuero de más o menos 15 cm. Con un pedazo de papel laminado y se deja expuesto a la luz natural durante

- **Gestión de calidad en los inventarios**

El control de inventarios

Para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es necesario contar con toda la información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas.

Tabla 18 Gestión de inventarios

Políticas de gestión de inventarios:	Actividades
- Determinación de las existencias	Mediante toma de inventario físico de almacén que consiste en constatar la existencia o presencia real de los suministros, insumos, bienes o materiales almacenados, realizándolo periódicamente o cada vez que sea necesario para verificar que las existencias físicas concuerden con los registros físico.
- Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)	Utilización de registro Kardex, que permitirá llevar de manera organizada un control de las transacciones del inventario que se tiene en una bodega.
- Análisis de Inventario.	Determinación de la rotación de inventarios, el cual, es el indicador financiero que permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).
- Control de producción	Monitoreo y control de desperdicio
- Almacenamiento adecuado	Colocar materiales y producto terminado clasificados según su naturaleza y salvaguardarlos del deterioro ambiental

- **Mejora en los tiempos de entrega**

La mejora en los tiempos de entrega se obtiene de la suma de eficiencia de los diferentes aspectos involucrados en la generación y distribución de los productos, entre los que se encuentran:

- Entendimiento de las preferencias del mercado alineado al abastecimiento de materias.
- Elección de proveedores estratégicos geográficamente y de suministro puntual.
- Adecuada organización de los inventarios.
- Distribución del proceso productivo en una cadena continua.
- Establecimiento de fichas de especificaciones.
- Procesamiento oportuno de las órdenes.
- Sistemas de comunicación ágiles (correos electrónicos, teléfonos, video conferencias, etc.)
- Posicionamiento geográfico accesible al mercado.
- Identificación de canales de distribución oportunos.
- Entendimiento de las especificaciones de entrega.

Atendiendo a estos criterios, que en gran medida están contemplados en los planes estratégicos de mejora, se logrará una reducción oportuna en los tiempos de entrega y ventaja competitiva que se traduce en la preferencia de los clientes.

- **Control y Monitoreo de la Calidad**

Círculos de calidad

Son pequeños grupos (de 4 a 15 miembros) de trabajadores, generalmente del mismo taller o área de trabajo.

Estos círculos de calidad se reúnen periódicamente, bajo la dirección de un supervisor (una vez a la semana, por ejemplo), para discutir sobre la mejora de sus métodos de operación, analizar problemas y plantear soluciones a los mismos.

A continuación se muestran unas fichas de control utilizadas por los círculos de producción para evaluar los procesos y alternativas para solucionar problemas:

Tabla 19 Ficha de alternativas para solventar el problema

Causas	Alternativas de solución	Responsable
Equipo inadecuado	Cotizar y adquirir reposición al equipo	Jefatura de producción y finanzas
Materia prima	Ejecutar revisión de calidad de materiales	Jefatura de producción y finanzas
Deficiencias de la Mano de obra	Efectuar capacitación del proceso	Recursos humanos
Método mal definido	Exponer un mapeo del proceso	Jefatura de producción

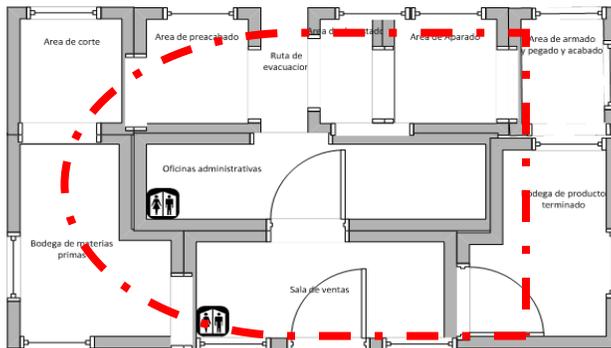
Los integrantes de los círculos de calidad deben de tener el conocimiento y capacitaciones necesarias para medir la calidad del proceso, a continuación se describen algunos factores claves para la determinación de un sistema de calidad.

c) Plan Redistribución de planta para eficiencia de la producción

Con el objeto de reducir el espacio, el método propone una distribución en “U” Además de reducir el espacio, esta disposición permite que un operario pueda hacerse cargo de varias máquinas, ya que se facilita el movimiento del operario de una máquina a otra

Figura 6 Distribución de planta





d) Plan Implementación de fichas técnicas de producción

A continuación se propone un formato de fichas de especificaciones de producción de calzado para ser implementada por la Empresa productora de calzado, SA de CV

Tabla 20 Ficha de especificaciones

Ficha de especificaciones		
DE ESTRUCTURA:		
	CONFECCIÓN: Zapato cerrado sin punteado, montado sobre horma ancha con puntera de acero redondeada, pala alta para evitar deformaciones en los dedos, cierre elástico en empeine. Todo el zapato estará forrado interiormente con material transpirable.	Piel vacuno 1ª calidad Material de fabricación: Suela, corte-piso, plantilla, horma y forro
		De poliuretano natural muy antideslizante con relieve, antiestática, y con absorción de energía en el talón. Unión corte-piso inyectado. Plantilla extraíble, textil, lavable y transpirable. Forro textil muy transpirable. Horma ancha con puntera de acero redondeada.
Altura del tacón		La altura del tacón no superior a 4 cm. ni inferior será a 2 cm.
Tallas y marcados		De la 36 a la 48, deberán llevar marcado su número.

2.3.1.4 Tecnificación de procesos

a) Plan Identificación de mejores tecnologías accesibles

Se presenta un catálogo de maquinaria para producción de calzado con precios y proveedores incorporados, con el objetivo de recomendar y dar alternativas a la entidad en cuanto a la adquisición de nuevo equipo con mayor tecnología que permita tecnificar el proceso de elaboración de calzado.

Tabla 21 Catálogo de maquinaria

Catálogo de maquinaria				
Maquinaria	Descripción del equipo	Proveedor	Datos	Precio
Maquina de centrar punteras de calzado 	Esta máquina para la fabricación de calzado es revolucionaria, ya que en menos de dos minutos se puede cambiar de tipo de horma facilitando la fabricación de calzado según las últimas tendencias de modelaje de calzado	CI GRUPO MASTER. MAQUINARIA PARA LA REPARACIÓN DE CALZADO	C/ Tucan 11 Local. Madrid. Tf.: 91 466 39 00 www.cigrupomaster.com info@cigrupomaster.com	\$10,759
	tanto en tipos de hormas como de materiales. Ha sido ergonómicamente diseñada para incrementar la Productividad. 50 pares /hora	ESCOLANO MAQUINARIA S.L.	/ Marqués de Laplace , 8 Elche Parque Industrial 03203 ELCHE (SPAIN) Teléfonos: (+34) 966 613 131 (+34) 965 458 242 FAX: (+34) 965 451 264 EMAIL: scolano@escolanosl.com	\$11,525
Máquina para clavar tacones de calzado	Máquina funcional para clavar tacón en forma neumática se ajusta fácilmente a cualquier altura de bota y tacón fácil manejo y estabilización de	Sogorbmac, S.L. (Nuevas Instalaciones)	C/El Monastil, 20-22 Polígono Industrial Torreta Río 03600 ELDA (Alicante) España Tel. (+34) 965 39 35 33 Fax. (+34) 965 39 32 44 e-mail: info@sogorbmac.com	\$ 5,555

Catalogo de maquinaria				
	<p>tacón cuenta con un soporte para sujetar el tacón, así como de un clavador. Se pueden diseñar aditamentos especialmente para necesidades específicas Productividad 60 pares/hora</p>	<p>EQUIPOS, MATERIALES, ACCESORIO S Y REFACCIONE S S.A. DE C.V.</p>	<p>E-mail ventasnal@emar.com.m x LADA SIN COSTO = 01 800 966-3600 TELS: +52 (33) 3654- 3983, 3617-1013 3617-8150, 1562-0888 8851-3104, 1593-6430 8851-3898 Guadalajara, Jal. México.</p>	<p>\$6,000</p>
<p>Maquina de Troquelar</p> 	<p>El troquel cuenta con bordes cortantes para recortar o estampar, por presión todo tipo de suela. Producción 50 pares/hora.</p>	<p>Sogorbmac, S.L. (Nuevas Instalaciones)</p>	<p>C/El Monastil, 20-22 Polígono Industrial Torreta Río 03600 ELDA (Alicante) España Tel. (+34) 965 39 35 33 Fax. (+34) 965 39 32 44 e-mail: info@sogorbmac.com</p>	<p>\$ 6,500</p>
		<p>ESCOLANO MAQUINARIA S.L.</p>	<p>C/ Marqués de Laplace , 8 Elche Parque Industrial 03203 ELCHE (SPAIN) Teléfonos: (+34) 966 613 131 (+34) 965 458 242 FAX: (+34) 965 451 264 EMAIL: escolano@escolanosl.co m</p>	<p>\$ 6,145</p>

2.3.1.5 Finanzas

a) Plan Estudio de factibilidad del proyecto

El estudio financiero permitirá evaluar la viabilidad del proyecto que implican los planes de mejora y fijar medidas de control para que la empresa pueda contar con una proyección estratégica de las finanzas que le permita alinearse con su misión y visión.

- Inversión activos

Tabla 22 Inversión en activos fijos

Activo	Valor total del activo	Años vida útil	Depreciación/amortización anual
Maquinaria de producción			
Máquina para clavar tacones Marca: Schurter	\$5,550.00	5	\$1,110.00
Troqueladora Marca: Schurter	\$6,500.00	5	\$1,300.00
Máquina de centrar punteras de calzado. Marca: MASTER.	\$30,875.00	5	\$6,175.00
Equipo de oficina			
Computadora de escritorio Modelo: Dell	\$500.00	2	\$250.00
Intangible/software			
TVGest (Software de administrativo de manufactura)	\$2,300.00	10	\$230.00
Shoes Master (Software de diseño tridimensional)	\$4,500.00	10	\$450.00
TOTAL	\$50,225.00		\$9,515.00

- **Flujo de caja proyectados**

Se definió comprobar la factibilidad del proyecto, haciendo uso de los indicadores financieros VAN y TIR, para lo cual se definió una tasa mínima de retorno esperada, conforme se muestra a continuación:

Composición de la TMAR	Fuente
Inflación a marzo 2012	4,9% BCR
utilidad neta 2009-2012	9,18% Empresa
tasa de riesgo	5% proyecciones de los inversionistas
TMAR	19,08%

Tabla 23 Flujo de caja proyectado

Concepto		2012	2013	2014	2015	2016
inversión en activo fijo	(\$50.225,00)					
^{xii} Ventas		\$ 934.008,00	\$962.028,24	\$ 990.889,09	\$1.020.615,76	\$1.051.234,23
**Costos		\$ 737.299,80	\$750.953,50	\$ 765.972,57	\$ 781.292,02	\$ 796.917,86
**Gastos operativos		\$ 96.920,00	\$ 79.308,30	\$ 88.869,10	\$ 99.983,84	\$ 112.910,53
Utilidad operativa		\$ 99.788,20	\$131.766,44	\$ 136.047,42	\$ 139.339,90	\$ 141.405,84
Impuesto de renta operativo		\$ 24.947,05	\$ 32.941,61	\$ 34.011,85	\$ 34.834,97	\$ 35.351,46
Utilidad operativa después de impuestos		\$ 74.841,15	\$ 98.824,83	\$ 102.035,56	\$ 104.504,92	\$ 106.054,38
Depreciación y amortización		\$ 9.515,00	\$ 9.515,00	\$ 9.265,00	\$ 9.265,00	\$ 9.265,00
Flujo de caja bruto operativo	\$ (50.225,00)	\$ 84.356,15	\$108.339,83	\$ 111.300,56	\$ 113.769,92	\$ 115.319,38
TIR DEL PROYECTO	184%					
VPN DEL PROYECTO	\$267.676,01					

* La proyección de ingresos está sustentada en las tendencias históricas del negocio, y el presupuesto de incrementos de ventas proyectados a mediano plazo, observar anexo 7.

** La proyección de costos y gastos operativos está sustentado en las tendencias históricas del negocio, y el presupuesto de incrementos proporcionales a las ventas y factores de inflación proyectados a mediano plazo, observar anexo 8

Análisis:

La proyección de los planes de mejora procurará un incremento a la capacidad instalada, gracias a las nuevas distribuciones de planta, políticas de compra que incrementen la demanda; así como en nuevo conocimiento de las preferencias de los clientes y las proyecciones de marca, sin dejar de lado la importante inversión en maquinaria productiva.

Tomando en cuenta todos estos factores de la inversión, podemos evaluar la factibilidad del proyecto mediante la prueba del VAN, probado con una TMAR equivalente al 19.80%, esperado por la empresa, considerando su promedio de rendimiento histórico, los factores de inflación y un 5% de margen por riesgo de la inversión. Así el VAN = \$267,676.01, volviendo factible el proyecto.

El análisis de la TIR indica que debe tomarse el proyecto ya que la rentabilidad que reporta es de 184% > 19.80% de la TMAR.

b) Plan de Identificación de fuentes de financiamiento para PYMES**• Financiamiento Estatal**

La banca estatal salvadoreña está conformada por el Banco Hipotecario (BH), el Banco de Fomento, Agropecuario (BFA) y el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).

• Financiamiento de la banca privada

En cuanto al financiamiento PYMES de la banca comercial privada se exponen cuatro casos, el del Banco ProCredit que ha sido considerado un ejemplo en la atención de micros y pequeñas empresas, el del Banco Agrícola, que tiene una cartera bastante diversificada y con una tradicional atención de créditos PYMES y los de los Bancos HSBC y Citibank orientados al segmento de la mediana empresa.

La adecuada implementación del monitoreo tendrá como resultado el alcance de los objetivos estratégicos que la compañía implementó en la línea de base, por citar:

Una gestión organizacional altamente comprometida con el cambio; lograr el alcance de la misión y visión organizacional; conocer y proyectar adecuadamente los productos conforme la demanda del mercado; mejorar la calidad e innovaciones de los productos; mejorar los procesos productivos y de abastecimiento; Implementar estrategias financieras sostenibles.

Lo anterior se traduce para la empresa implementadora, en un mejor posicionamiento comercial con una ventaja competitiva que permita continuar un negocio sostenible que pueda expandirse en el mercado local.

2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.5.1. CONCLUSIÓN

1. Ante la apertura de mercado el sector se vio desfavorecido en el mercado con la invasión de calzado importado caracterizado en precios bajos de más alta calidad, lo que disminuyó la demanda del producto local.
2. No cuentan con estructuras que fomenten la innovación, razón por la cual se encuentran rasgada en áreas como el diseño, investigación producción y dirección de empresas.
3. Presenta fuertes deficiencias en su gestión empresarial, se identificó que varias empresas del sector necesitan fortalecer sus sistemas de abastecimiento, distribución y servicio al cliente. Otras no cuentan con marcas propias, limitando su posicionamiento en el mercado meta.

4. Existe desconocimiento de los programas de apoyo gubernamental a través de los cuales pudieran tener acceso a recursos financieros y asistencia técnica.

2.5.2. RECOMENDACIONES

1. Para lograr una mejor eficiencia que permita enfrentar los precios bajos, es recomendable que la industria diseñe una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos de calidad vía generación de economías de escala para las pymes, a través de la implementación de la metodología de desarrollo de proveedores.
2. Mayor compromiso de la administración para obtener conocimientos del mercado en cuanto a los estilos de moda vigentes y anticipación a las tendencias de la misma, lo que obliga a una inversión en capital humano vía educación, capacitación y formación de personal en diseño industrial con especialidad en calzado y en la adopción o creación de normas técnicas de productos y materias primas.
3. Modernización de la Gestión Empresarial a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para mejorar las eficiencias en la gestión de la cadena de suministro y responder eficazmente a la dinámica de los mercados y la incorporación de métodos modernos de administración de inventarios que optimicen la utilidad del fabricante, el canal de distribución y el valor entregado al cliente no solo en precios sino en servicio, además de la generación de marca interna que le permita distintivo y posicionamiento en los consumidores.
4. Las pymes deben procurar abocarse a los programas de cooperación existentes con el fin de apoyarse en el desarrollo la metodología de proveedores, en especial la CONAMYPE en alianza con PNUD y ASI, CAMAGRO y la Cámara de comercio.

BIBLIOGRAFIA

Amaya Amaya, Jairo. Año 2006. “*Gerencia: planeación y estrategia*”, 5ta edición. Colombia

Carrión Maroto, Juan. Año 2007. “Estrategia de la visión a la acción”, 2da Edición, Madrid, España

Ceglie, Giovanna, ONUDI. Año 2005,” Metodología Desarrollo de Redes de Abastecimiento de la PYMES”, Viena.

CONAMYPE. Año 2005, “Análisis de la oferta de productos y servicios financieros dirigidos al sector de las MIPYMES en El Salvador”, San salvador

Inteligencia Económica, Ministerio de Economía. Diciembre 2011. Folleto informativo: “*Perfil Sectorial de Calzado 2011*”, San Salvador.

Mendoza Orantes, Ricardo. Año 2010. “Código de Comercio”, El Salvador

Programa de Desarrollo de Proveedores El Salvador. Folleto informativo “Programa de Desarrollo de Proveedores”. Disponible en [http://www.pdp.com.sv/main/archivos/publicaciones/BROCHURE%20PDP\(25sept\).pdf](http://www.pdp.com.sv/main/archivos/publicaciones/BROCHURE%20PDP(25sept).pdf)

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Diseño metodológico
- Anexo 2 Tabulación e interpretación de los resultados
- Anexo 3 Estados financieros
- Anexo 4 Análisis horizontal y vertical
- Anexo 5 Razones financieras
- Anexo 6 Propuesta proceso de compra
- Anexo 7 Análisis financiero
- Anexo 8 Cronograma de tiempo planes de mejora
- Anexo 9 Modelos de solicitudes que se entregan en el registro de propiedad intelectual
- Anexo 10 Proyección de Ingresos.
- Anexo 11 Análisis de Costos y Gastos Administrativos.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

El método de investigación bajo el cual se desarrollo el presente trabajo fue una investigación del tipo "analítico-descriptivo"; ya que mediante el análisis tanto interno como externo de la empresa y la descripción de las características propias del sector del calzado, permitió determinar e identificar la falta de prácticas estratégicas que afecta la competitividad en el mercado nacional.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis fueron las personas que conforman el área financiera-contable por ser la encargada de registrar las operaciones de la entidad, así como de determinar los resultados de la misma; y la gerencia administrativa al ser el espacio donde se tomas decisiones críticas para el buen funcionamiento del negocio.

UNIVERSO Y MUESTRA

- **UNIVERSO**

Para la realización de este trabajo, el universo de estudio estuvo conformado por 14 entidades que se dedican a la fabricación de calzado que están ubicadas geográficamente en el municipio de San Salvador; según datos que se obtuvieron de la Dirección General de Estadísticas y censos (DIGESTIC).

- **MUESTRA**

Para la presente investigación no se hizo uso de las técnicas de muestreo ya que se estudio el total de empresas que conformaba el universo.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente estudio, los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria fueron:

- a) La entrevista: Éstas se llevaron a cabo con la administración y el departamento de contabilidad que eran los encargados de manejar la información financiera y poseían el conocimiento suficiente para proporcionar fundamentos que sirvieron de base para proponer una solución apegada a la realidad de las empresas.
- b) El cuestionario: Éstos se realizaron y se en su mayoría fue correspondido de forma electrónica por cada una de las personas con conocimiento en las áreas los cuales nos proporcionaron la información pertinente y necesaria, éste constó de 15 preguntas lo que ayudó a obtener un entendimiento importante de la entidad.

PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El procesamiento de los datos obtenidos mediante los instrumentos y técnicas de investigación se tabuló mediante la hoja de cálculo Microsoft Excel 2010, al mismo tiempo se elaboraron tablas y gráficos que ayudaron a una mejor comprensión de los resultados y así llegar a una conclusión razonable de las variables estudiadas. También se utilizó Microsoft Word 2010 como editor de documentos para elaborar la sección teórica de la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Por cada variable o pregunta establecida en los instrumentos y técnicas utilizados, se elaboró un análisis descriptivo, profesional y razonable, tomando en cuenta la frecuencia de repetición de cada respuesta y se compararon los resultados obtenidos, a través de ello se sustentó las conclusiones del diagnóstico.

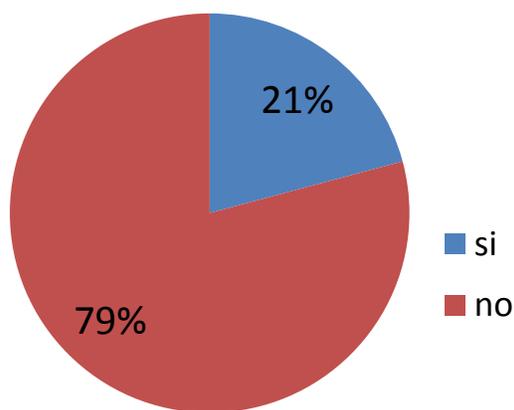
Tabulación e interpretación de los resultados

PRIMERA PARTE

Indicadores a evaluar: POSICIONAMIENTO COMERCIAL.

Pregunta 1 ¿La empresa cuenta con planes estratégicos elaborados por la gerencia general que le permitan proveer eficientemente el calzado a sus clientes?

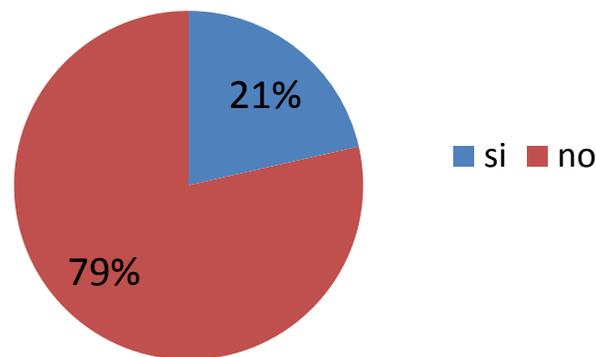
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	3	21%
no	11	79%
	14	100%



Interpretación: 11 de las empresas en estudio carecen de planes estratégicos esto debido a que la mayor parte de estas entidad cuenta con una administración familiar los cuales no poseen los conocimiento suficiente para llevar a cabo una planeación que les permitan ser más competitivos, para lograr un mayor posicionamiento comercial; y solamente 3 PYMES indican implementar planes que les permita proveer eficientemente el calzado a sus clientes.

Pregunta 2 ¿La empresa tiene escrita y definida su misión, visión y valores estratégicos de manera objetiva?

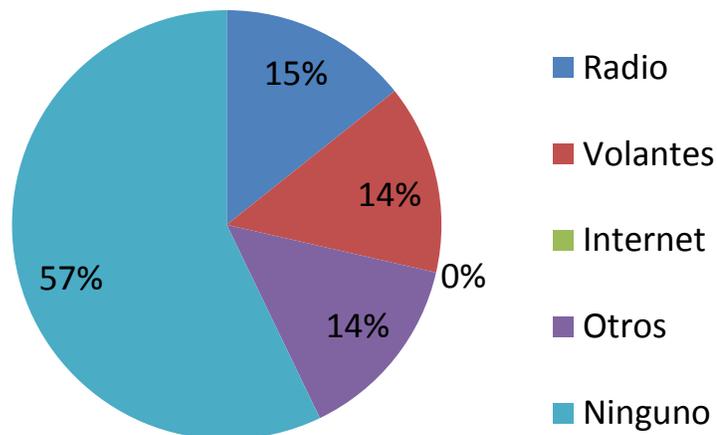
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	3	21%
no	11	79%
	14	100%



Interpretacion: según lo resultados obtenidos de las encuestas 11 de las empresas PYMES encuestadas dedicadas a la industria de calzado indican que no tienen definida su misión, visión y valores de forma escrita, y únicamente 3 manifiestan si tener definido un marco filosófico sobre el cual se realizan sus actividades.

Pregunta 3 ¿Qué canal utiliza la empresa para promocionar el producto y darlo a conocer al mercado?

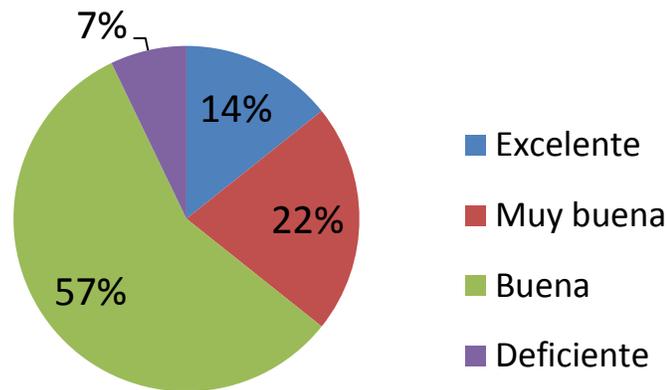
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Radio	2	15%
Volantes	2	14%
Internet	0	0%
Otros	2	14%
Ninguno	8	57%
	14	100%



Interpretación: 8 de las empresas PYMES de calzado encuestadas no realizan ninguna actividad para promocionar, esta situación las coloca con desventajas para lograr un posicionamiento nacional ya que su producto no es dado a conocer en el mercado lo que dificulta que llegue a nuevos clientes. 2 hacen uso de radio y otras 2 empresas expresan utilizar hojas volantes como medio para dar a conocer sus productos.

Pregunta 4 Como define la ubicación geográfica donde opera la empresa en términos de accesibilidad al segmento de mercado para el cual dirige sus productos:

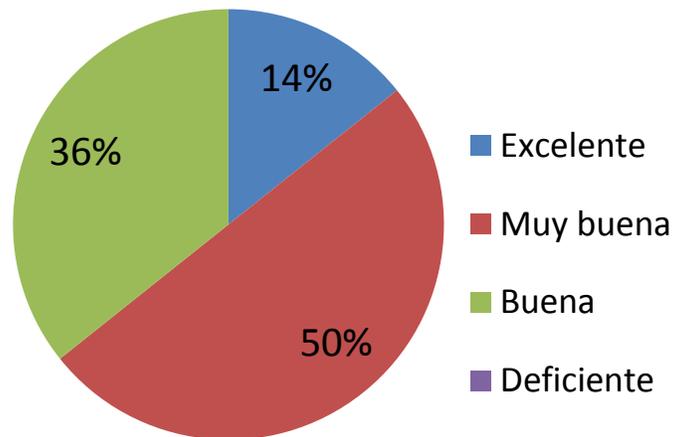
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Excelente	2	14%
Muy buena	3	22%
Buena	8	57%
Deficiente	1	7%
	14	100%



Interpretacion: en cuanto a la ubicación geográfica en la que operan las empresas PYMES de calzado en estudio, se observa que 8 entidades catalogan como buena su ubicación geográfica en términos de accesibilidad determinado por afluencia de personas que circulan por la zona; 2 están satisfechos en cuanto a su domicilio ya que lo consideran como excelente y de igual forma 3 empresas indicaron mantener sus establecimientos en una muy buena zona, y solamente una de las empresas muestran claramente deficiencias en la accesibilidad que tienen para ofrecer sus productos su mercado meta.

Pregunta 5 ¿Cómo se cataloga la imagen de la empresa en relación a la competencia?

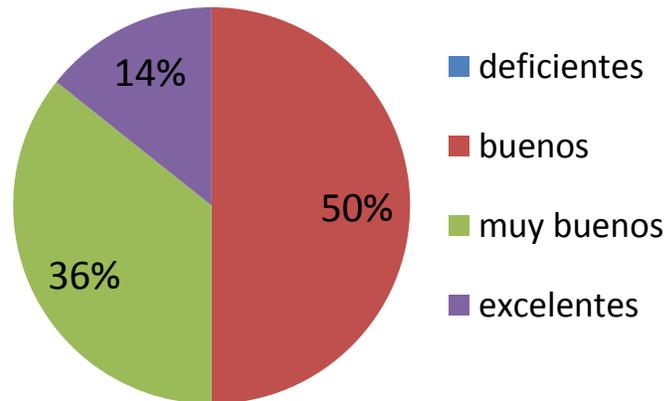
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Excelente	2	14%
Muy buena	7	50%
Buena	5	36%
Deficiente	0	0%
	14	100%



Interpretacion: según los resultados de las encuestas el 7 empresas consideran tener una una imagen muy buena frente a la competencia esto debido a que sus principales competidores son pequeños negocios que se encuentran sus alrededores por lo que consideran tener ventajas sobre ellos, de igual manera se observa que 5 entidades manifiestan tener buena imagen, sin embargo, 2 entes consideran suficientemente aceptable por lo que se consideran excelente frente a la competencia, y nungana empresa nos manifesto deficiencias en cuanto a su percepcion frente a sus competidores.

Pregunta 6 ¿Cómo considera los márgenes de utilidad que la empresa genera a través de los precios que establece en sus productos?

Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
deficientes	0	0%
buenos	7	50%
muy buenos	5	36%
excelentes	2	14%
	14	100%



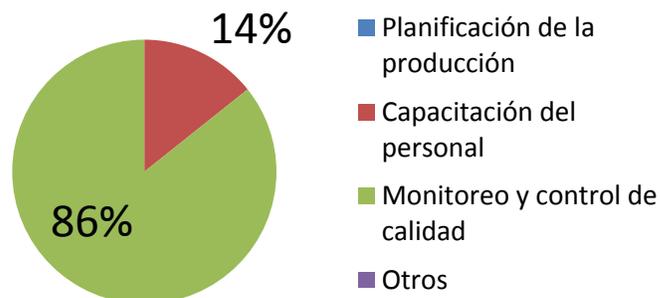
Interpretacion: de las encuestadas, 7 empresas en estudio consideran que los márgenes de utilidad que obtienen mediante el establecimiento de precios de los productos son buenos ya que les permite mantenerse en el mercado pero no son lo suficiente para lograr utilidades que les permitan generar rentabilidad y solvencia; 5 manifiestan tener precios muy buenos en relación a la utilidad obtenida y solamente 2 expresan que tienen excelentes márgenes de utilidad por los precios establecidos en sus productos y ninguna de las empresas muestra deficiencias en los márgenes de rentabilidad que les permiten seguir subsistiendo en el mercado.

SEGUNDA PARTE

Indicador a evaluar: CALIDAD DEL PRODUCTO.

Pregunta 7 ¿Qué tipo de medidas adopta la empresa para conservar la calidad de los productos y servicios?

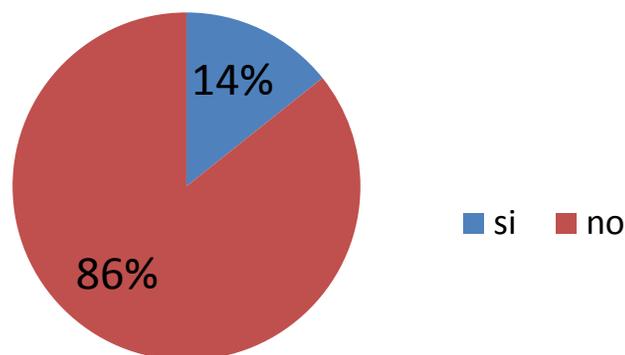
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Planificación de la producción	0	0%
Capacitación del personal	2	14%
Monitoreo y control de calidad	12	86%
Otros	0	0%
	14	100%



Interpretación: Según lo plasmado en las encuestas realizadas, se observa que 12 entidades de calzado seleccionadas le dan más prioridad a la parte del monitoreo del producto, no tanto a la capacitación del personal, esto producto a que se considera que los gastos de capacitación podrían resultar excesivos, sumado a eso, aseguran que la maquinaria existente no se requiere tener manuales de procedimientos o incluso, de explicarles a nuevos empleados, se toma en cuenta el monitoreo y control de calidad de los productos, ya que se considera necesario que los productos tengan una calidad aceptable al público, en cambio, solamente 2 le dan suma prioridad a la capacitación de personal, para que este pueda desempeñar de una mejor manera el trabajo en el área de producción.

Pregunta 8 Es práctica de la empresa hacer uso de fichas de especificaciones de las características que debe tener el producto a elaborar:

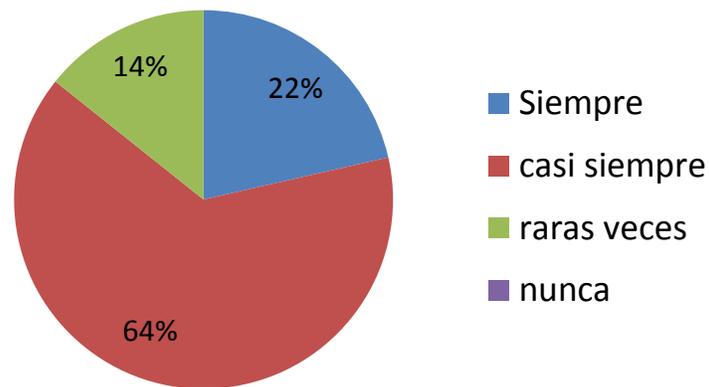
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	2	14%
no	12	86%
	14	100%



Interpretacion: Según los datos arrojados en la encuesta, 12 empresas de calzado no poseen ficha de especificaciones de las características de los productos a elaborar, sino que se trabaja según a criterio de los clientes, ya que eso causa que las empresas puedan tener un grado mayor de variedad en los productos a elaborar, sin embargo, 2 entidades si emplean ficha de especificaciones, estas empresas externan entre sus opiniones que lo emplean de modo que este sea un catalogo de los productos que distribuye, para un mejor conocimiento de los potenciales clientes.

Pregunta 9 Los tiempos de entrega son cumplidos de acuerdo a lo pactado con el cliente.

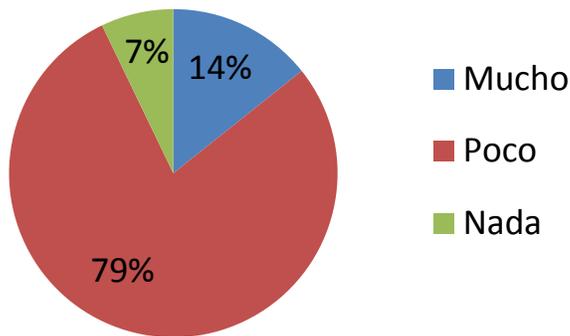
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Siempre	3	22%
casi siempre	9	64%
raras veces	2	14%
nunca	0	0%
	14	100%



Intrpretacion: 9 empresas de calzado manifiestan que casi siempre cumplen con los tiempos establecidos por el cliente, esto debido al miedo de perderlos, y que estos contraten a la competencia, las únicas razones en las cuales, las entidades podrían tener atrasos, según comentarios de algunos empresarios, es cuando se encuentran con déficit de inventarios, es probable que esto se deba a la misma alta demanda de ellos, entre las opiniones vertidas por los encuestados, 3 entes expresan que sus tiempos de entrega son cumplidos siempre, esto en la medida que se cuentan con el suficiente stock de inventarios para su posterior transformación, y dándole un alto valor a las relaciones con el cliente y tener una alta reputación con estos, así mismo, 2 PYMES de calzado expresan que raras veces cumplen con los tiempos de entrega, realizando una inspección estos son empresas que no cuentan con maquinaria necesaria y trabajan de una manera artesanal.

Pregunta 10 ¿Cómo califica la relación de la calidad ofrecida en sus productos y servicios respecto al desarrollo de sus capacidades como proveedor?

Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Mucho	2	14%
Poco	11	79%
Nada	1	7%
	14	100%



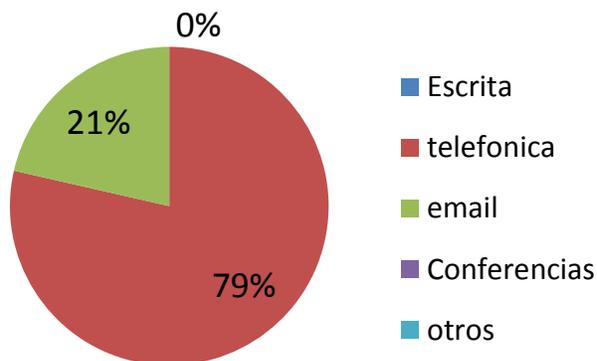
Interpretacion: 12 de las empresas la consideran poca la relación de sus competencias como proveedor con respecto a la calidad de su producto, esto es debido a que lo que se busca es maximizar las ganancias de las entidades, sin tener en cuenta aspectos como por ejemplo el clima organizacional de la entidad, una gestión integral de esta, sin embargo los empresarios que en un momento priorizan las relaciones con los clientes, según los datos arrojados por la encuesta, son 2 los que externan que sus competencias como proveedores se ven potenciadas, ya que buscan la manera que el cliente se mantenga satisfechos de ellos, de igual manera los empresarios que en su mayoría emplean trabajos artesanales, que para esta pregunta resulto ser un empresario, externaron que no se potencia la calidad con sus competencias como proveedor, ya que ellos expresan que carecen de recursos para hacerlos.

TERCERA PARTE

Indicadores a evaluar: TÉCNIFICACIÓN DEL PROCESO.

Pregunta 11 ¿Cuáles son los canales para comunicarse tanto internos y externos comúnmente utilizados por la empresa?

Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
Escrita	0	0%
telefonica	11	79%
email	3	21%
Conferencias	0	0%
otros	0	
	14	100%

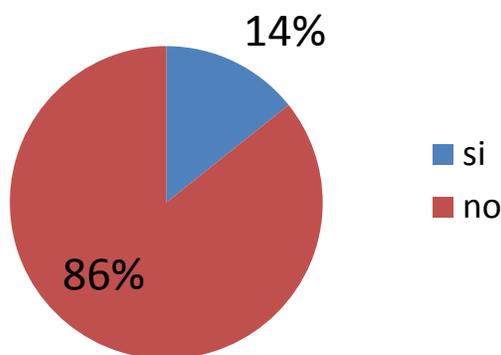


Interpretación: Según los datos arrojados en la encuesta 11 encuestados prefieren el manejo de la comunicación con sus clientes vía telefónica, esto considerando que es el medio más accesible, económico y de sencilla utilización, ya que no requiere una formación en uso redes como la internet. 3 hacen uso de los correos. En tales casos pudimos observar que estas empresas se encontraban en un grado más avanzado comercialmente y contaban con equipo

tecnológico, con las características mínimas para tener una interacción dinámica vía correo. Respecto de las alternativas restantes, se puede observar, que las empresas de calzado que forman parte de la muestra, no son dados a la apertura tecnológica, como principal herramienta de comunicación y no hacen provecho suficiente de las redes sociales y conferencias.

Pregunta 12 ¿El sistema de información contable utilizado es, capaz de generar reportes de costos productivos, útiles y necesario para la toma de decisiones financieras?

Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	2	14%
no	12	86%
	14	100%

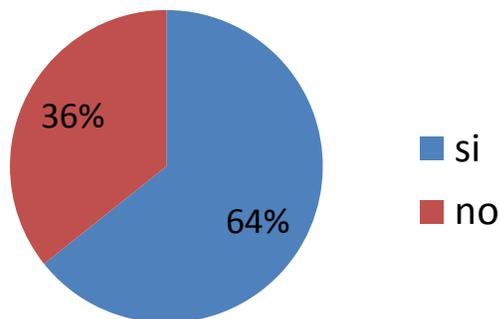


Interpretación: La verificación de la capacidad del sistema contable implementado por parte de las empresas en estudio, se observa que en el caso, 2PYMES de calzado manifiestan que sus sistemas cuentan con la capacidad de generar información financiera útil para la toma de decisiones y monitoreo de los costos. En cuanto a las 12 empresas restantes, únicamente pueden generar los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados), así como los libros contables, a través de los cuales depuran la información necesaria para la toma de

decisiones de manera mecánica. Lo cual no contribuye a la eficiencia ni asegura la exactitud de las cifras manipuladas, para generar reportes de costos.

Pregunta 13 ¿Considera que los directivos de la empresa cuenta con la capacidad necesaria para orientar estrategias de competitividad a partir de la información financiera reportada?

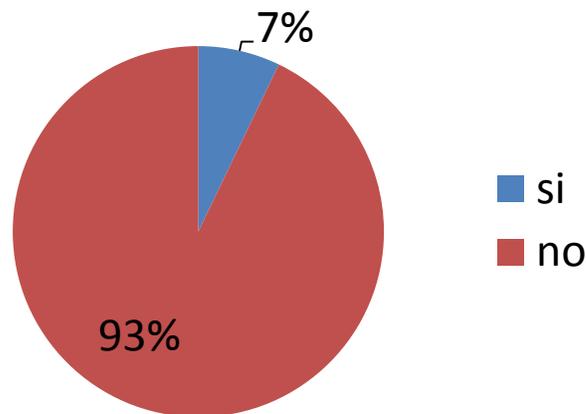
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	9	64%
no	5	36%
	14	100%



Interpretación: 9 empresas consideran que sus directivos cuentan con la capacidad necesaria para gestionar las estrategias de competitividad a partir de la información financiera reportada, ya sea por contar con formación académica adecuada o por experiencia empírica en el manejo del negocio, con presencia de más de 10 años en el mercado. Sin embargo 5 PYMES consideran que sus directivos necesitan mejorar la capacidad dicha capacidad, por encontrarse en una situación de crecimiento lento y considerar que necesitan crear estratégicas financieras que permitan tener una proyección adecuada particularmente de ventas y producción.

Pregunta 14 ¿Considera adecuada el nivel de tecnología productiva con la que actualmente opera la empresa?

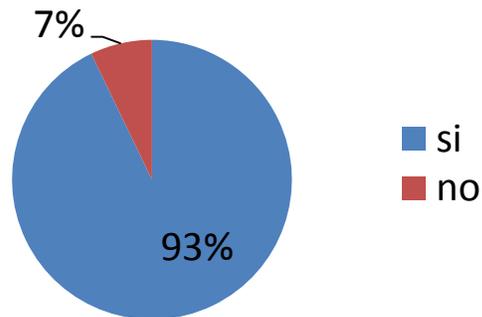
Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	1	7%
no	13	93%
	14	100%



Interpretación: Respecto del grado de equipamiento tecnológico de la empresa, únicamente una empresa considera tener las herramientas adecuadas para cubrir sus exigencias de productividad y comercialización (maquinaria y equipo), las 13 restantes manifiestan su necesidad de tecnificar más su proceso productivo, además de manifestar desconocer las fuentes de abastecimiento de la maquinaria tecnológica más avanzada en la producción y los costos de las mismas.

Pregunta 15 ¿Considera de utilidad contar con un documento técnico que facilite la elaboración del plan estratégico con el objetivo de mejorar el posicionamiento comercial a partir del desarrollo de sus capacidades de proveeduría?

Categoría	frecuencia	frecuencia relativa
si	13	93%
no	1	7%
	14	100%



Interpretación: Respecto de la utilidad de una guía técnica para la preparación de planes estratégicos el una empresa considero que no era necesario contar con un instrumento de este tipo para poder ejecutar sin inconvenientes sus actividades y obtener resultados aceptables, a la vez que consideran que un plan de estratégico es un proceso burocrático que lentifica sus actividades. Frente a estos resultados, 13 entidades si consideran adecuado contar con los lineamientos de un plan estratégico para poder ejecutar sus tareas apegadas al establecimiento de objetivos, y concibieron la posibilidad de invertir recursos tanto de tiempo como financieros para su implementación.

Estados financieros Empresa Productora de Calzado SA de CV

EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO, SA DE CV
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

Cifras expresadas en dólares de estados unidos de América

	2009	2010	2011
Activos			
Caja y Bancos	1,060	465	2,184
Inversiones			
Clientes	25,326	41,416	67,274
Servicios pagados por anticipado	773	644	585
Inventarios	261,960	264,982	360,717
Cuentas por pagar partes relacionadas	27,804	56,965	66,133
Total Activo Corriente	316,922	364,472	496,892
Propiedades, Planta y Equipo	687,744	682,685	709,029
Valor ajustado propiedades, planta y equipo	1009,619	1021,773	1069,368
Dep y amort propiedades, planta y equipo	321,875	339,088	360,339
Intangibles	37	5	0
Diferidos			
Activo por impuesto diferido	4,308	4,338	10,347
Total Activos	<u>1009,011</u>	<u>1051,500</u>	<u>1216,268</u>
Pasivos			
Prestamos bancarios a corto plazo	194,312	87,153	134,129
Proveedores	52,804	72,147	153,324
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	12,791	17,198	17,335
Impuesto sobre a renta por pagar	2,045	27,708	14,751
cuentas por pagar partes relacionadas	47,682	349	97,689
Porción corriente prestamos corto plazo	0	74,729	35,357
Total pasivos corrientes	309,635	279,284	452,586
Prestamos por pagar LP	254,208	174,388	40,460
Cuentas por pagar Partes Relacionadas	22,831	41,561	88,056
Total pasivos de largo plazo	277,040	215,949	128,516
Pasivo por impuesto diferido	2,645	3,257	4,807
Total Pasivos	589,319	498,490	585,910
Patrimonio			
Capital social	310,955	311,075	311,075
Reservas	30,959	43,019	49,715
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	29,430	121,480	70,730
Resultados de ejercicios anteriores	48,347	77,436	198,839
Superávit por valorizaciones		0	
Total Patrimonio	419,691	553,010	630,358
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1009,011</u>	<u>1051,500</u>	<u>1216,268</u>

EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO, SA DE CV
ESTADO DE RESULTADO DE 2009,2010 Y 2011
Cifras expresadas en dólares de estados unidos de América

AÑO	2009	2010	2011
Ingresos Operacionales	531,383	826,528	889,025
Costos	385,943	554,968	669,843
Utilidad bruta en ventas	145,439	271,560	219,182
Gastos operacionales de administración	35,340	41,057	60,146
Gastos operacionales de ventas	12,821	16,023	32,753
Total gastos operacionales	48,161	57,080	92,899
Utilidad operacional	97,278	214,479	126,284
Ingresos no operacionales	862	1,492	3,931
Gastos financieros	55,947	41,938	29,212
Reserva legal	2,954	12,060	6,696
Utilidad neta antes de impuestos	39,240	161,974	94,306
Provisión Imp Renta	9,810	40,493	23,577
Utilidad neta final	29,430	121,480	70,730

ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO, SA DE CV

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	DIC 2009	Participación	DIC 2010	Participación	Variación \$	Variación %	DIC 2011	Participación	Variación \$	Variación %
Activos										
Caja y Bancos	1,060	0.11%	465	0.04%	-595	-56.10%	2,184	0.18%	1,718	369.31%
Inversiones	0	0.00%	0	0.00%	0	N.A.	0	0.00%	0	N.A.
Clientes	25,326	2.51%	41,416	3.94%	16,091	63.53%	67,274	5.53%	25,857	62.43%
Servicios pagados por anticipado	773	0.08%	644	0.06%	-129	-16.72%	585	0.05%	-59	-9.22%
Inventarios	261,960	25.96%	264,982	25.20%	3,022	1.15%	360,717	29.66%	95,736	36.13%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	27,804	2.76%	56,965	5.42%	29,161	104.88%	66,133	5.44%	9,168	16.09%
Total Activo Corriente	316,922	31.41%	364,472	34.66%	47,550	15.00%	496,892	40.85%	132,420	36.33%
Propiedades, Planta y Equipo	687,744	68.16%	682,685	64.92%	-5,059	-0.74%	709,029	58.30%	26,344	3.86%
Valor ajustado propiedades, planta y equipo	1009,619	100.06%	1021,773	97.17%	12,154	1.20%	1069,368	87.92%	47,595	4.66%
Dep y amort propiedades, planta y equipo	321,875	31.90%	339,088	32.25%	17,213	5.35%	360,339	29.63%	21,251	6.27%
Intangibles	37	0.00%	5	0.00%	-32	-86.18%	0	0.00%	-5	-100.00%
Diferidos	0	0.00%	0	0.00%	0	N.A.	0	0.00%	0	N.A.
Activo por impuesto diferido	4,307	0.43%	4,337	0.41%	30	0.70%	10,347	0.85%	6,010	138.57%
Total Activos	1009,010	100.00%	1051,499	100.00%	42,489	4.21%	1216,268	100.00%	164,769	15.67%

	DIC 2009	Participación	DIC 2010	Participación	Variación \$	Variación %	DIC 2011	Participación	Variación \$	Variación %
Pasivos										
Prestamos bancarios a corto plazo	194,312	19.26%	87,153	8.29%	-107,159	-55.15%	134,129	11.03%	46,976	53.90%
Proveedores	52,804	5.23%	72,147	6.86%	19,343	36.63%	153,324	12.61%	81,177	112.52%
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	12,791	1.27%	17,198	1.64%	4,406	34.45%	17,335	1.43%	137	0.80%
Impuesto sobre a renta por pagar	2,045	0.20%	27,708	2.64%	25,663	1255.03%	14,751	1.21%	-12,956	-46.76%
cuentas por pagar partes relacionadas	47,682	4.73%	349	0.03%	-47,333	-99.27%	97,689	8.03%	97,340	27875.09%
Porción corriente prestamos corto plazo	0	0.00%	74,729	7.11%	74,729	N.A.	35,357	2.91%	-39,371	-52.69%
Total pasivos corrientes	309,635	30.69%	279,284	26.56%	-30,351	-9.80%	452,586	37.21%	173,303	62.05%
Obligaciones financieras - Largo Plazo	254,208	25.19%	174,388	16.58%	-79,821	-31.40%	40,460	3.33%	-133,928	-76.80%
Otras cuentas por pagar a largo plazo	22,831	2.26%	41,561	3.95%	18,730	82.04%	88,056	7.24%	46,495	111.87%
Total pasivos de largo plazo	277,040	27.46%	215,949	20.54%	-61,091	-22.05%	128,516	10.57%	-87,432	-40.49%
Otros pasivos	2,645	0.26%	3,257	0.31%	612	23.14%	4,807	0.40%	1,550	47.58%
Total Pasivos	589,319	58.41%	498,490	47.41%	-90,830	-15.41%	585,910	48.17%	87,420	17.54%
Patrimonio										
Capital social	310,955	30.82%	311,075	29.58%	120	0.04%	311,075	25.58%	0	0.00%
Reservas	30,959	3.07%	43,019	4.09%	12,060	38.95%	49,715	4.09%	6,696	15.56%
Revalorización del patrimonio	0	0.00%	0	0.00%	0	N.A.	0	0.00%	0	N.A.
Resultados del ejercicio	29,430	2.92%	121,480	11.55%	92,050	312.78%	70,730	5.82%	-50,751	-41.78%
Resultados de ejercicios anteriores	48,347	4.79%	77,436	7.36%	29,089	60.17%	198,839	16.35%	121,403	156.78%
Superávit por valorizaciones	0	0.00%	0	0.00%	0	N.A.	0	0.00%	0	N.A.
Total Patrimonio	419,691	41.59%	553,010	52.59%	133,319	31.77%	630,358	51.83%	77,348	13.99%

EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO, SA DE CV

ESTADO DE RESULTADO

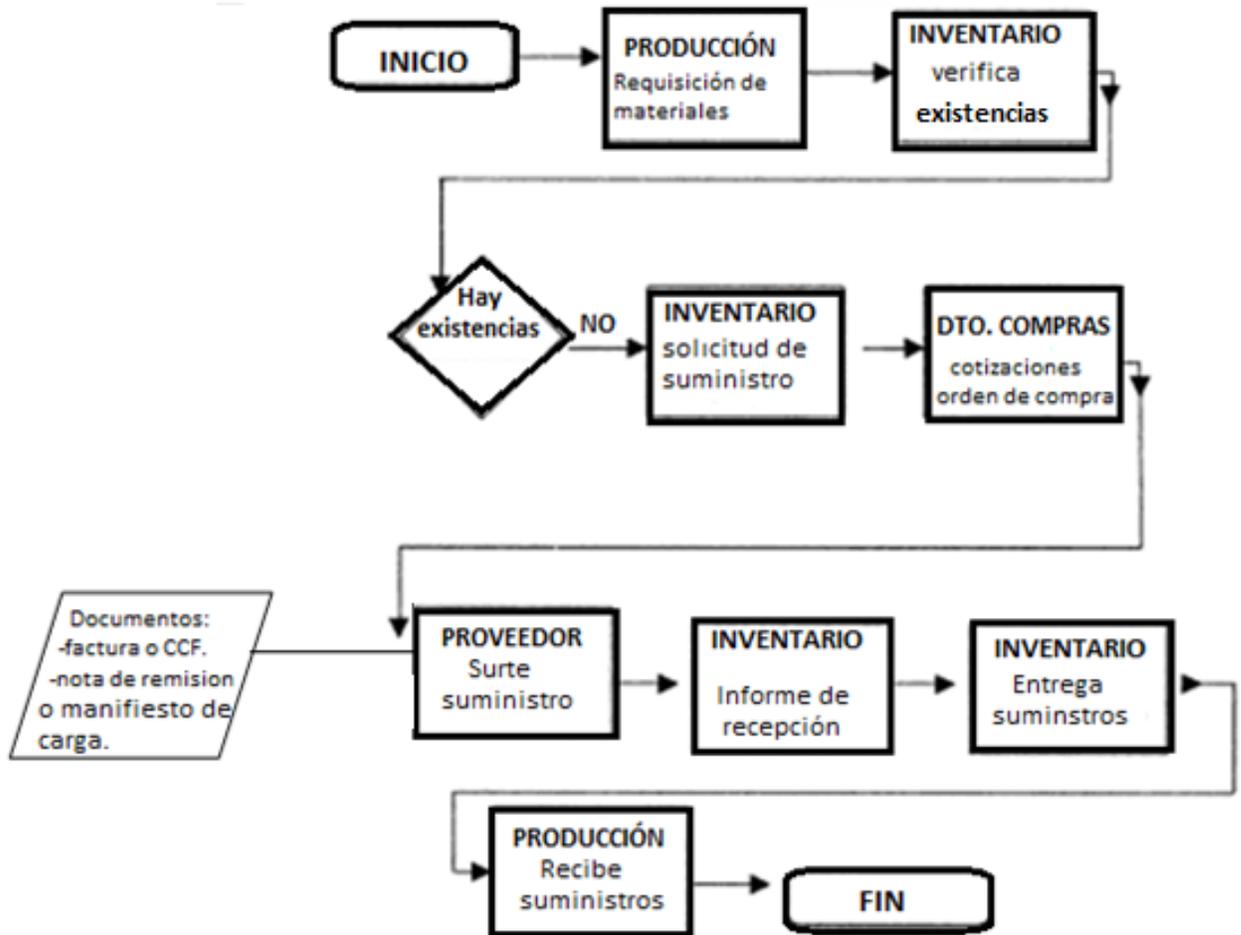
CIFRAS EN \$(000)	DIC 2009	Participación	DIC 2010	Participación	Variación \$	Variación %	DIC 2011	Participación	Variación \$	Variación %
Ingresos Operacionales	531,383	100.00%	826,528	100.00%	295,145	55.54%	889,025	100.00%	62,498	7.56%
Costos	385,943	72.63%	554,968	67.14%	169,025	43.80%	669,843	75.35%	114,875	20.70%
Utilidad bruta en ventas	145,439	27.37%	271,560	32.86%	126,120	86.72%	219,182	24.65%	-52,378	-19.29%
Gastos operacionales de administración	35,340	6.65%	41,057	4.97%	5,717	16.18%	60,146	6.77%	19,089	46.49%
Gastos operacionales de ventas	12,821	2.41%	16,023	1.94%	3,202	24.97%	32,753	3.68%	16,729	104.41%
Total gastos operacionales	48,161	9.06%	57,080	6.91%	8,919	18.52%	92,899	10.45%	35,818	62.75%
Utilidad operacional	97,278	18.31%	214,479	25.95%	117,201	120.48%	126,284	14.20%	-88,196	-41.12%
Ingresos no operacionales	862	0.16%	1,492	0.18%	629	73.00%	3,931	0.44%	2,439	163.52%
Gastos financieros	55,947	10.53%	41,938	5.07%	-14,009	-25.04%	29,212	3.29%	-12,725	-30.34%
Otros gastos no operacionales	2,954	0.56%	12,060	1.46%	9,106	308.28%	6,696	0.75%	-5,364	-44.48%
Utilidad neta antes de impuestos	39,240	7.38%	161,974	19.60%	122,734	312.78%	94,306	10.61%	-67,667	-41.78%
Provisión Imp Renta y Comp	9,810	1.85%	40,493	4.90%	30,683	312.78%	23,577	2.65%	-16,917	-41.78%
Utilidad neta final	29,430	5.54%	121,480	14.70%	92,050	312.78%	70,730	7.96%	-50,751	-41.78%

RAZONES FINANCIERAS
EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO, SA DE CV
INDICADORES FINANCIEROS

Clase	Indicador	Unidad	2009	2010	2011
Liquidez	Razón corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Veces	1.0	1.3	1.1
	Prueba ácida = $\frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Veces	0.2	0.4	0.3
	Capital de trabajo = Activo corriente - pasivo corriente	\$	7,288	85,188	44,305
Endeudamiento	Endeudamiento % = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	%	58.4%	47.4%	48.2%
	Cobertura de intereses = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses}}$	Veces	1.7	5.1	4.3
	Concentración endeudam/ Corto plazo % = $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	%	52.5%	56.0%	77.2%
Actividad	Rotación de cartera = $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{C X C promedio}}$	Veces	21.0	20.0	13.2
	Periodo de cobro = $\frac{365}{\text{Rotación de cartera}}$	Días	17	18	28

	Rotación de inventario	= $\frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio de mercancía}}$	Veces	1.5	2.1	1.9
	Días en inventario	= $\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$	Días	248	174	197
	Ciclo operativo	= Días en cartera + días en inventario	Días	265	193	224
	Período pago proveedores	= $\frac{C \times P \text{ Proveedores} * 365}{\text{Compras (costo de ventas)}}$	Días	50	47	84
	Ciclo de efectivo	= Ciclo operativo - período pago pago proveedores	Días	215	145	141
	Rotación de activos	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales (brutos)}}$	Veces	0.5	0.8	0.7
Rentabilidad	Margen bruto %	= $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	%	27.4 %	32.9%	24.7%
	Margen operacional %	= $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$	%	18.3 %	25.9%	14.2%
	Margen neto %	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	%	5.5%	14.7%	8.0%
	Rentabilidad sobre patrimonio %	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	%	7.0%	22.0%	11.2%
	Rentabilidad sobre activo %	= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo bruto}}$	%	2.9%	11.6%	5.8%

PROPUESTA PROCESO DE COMPRA



ANALISIS FINANCIERO

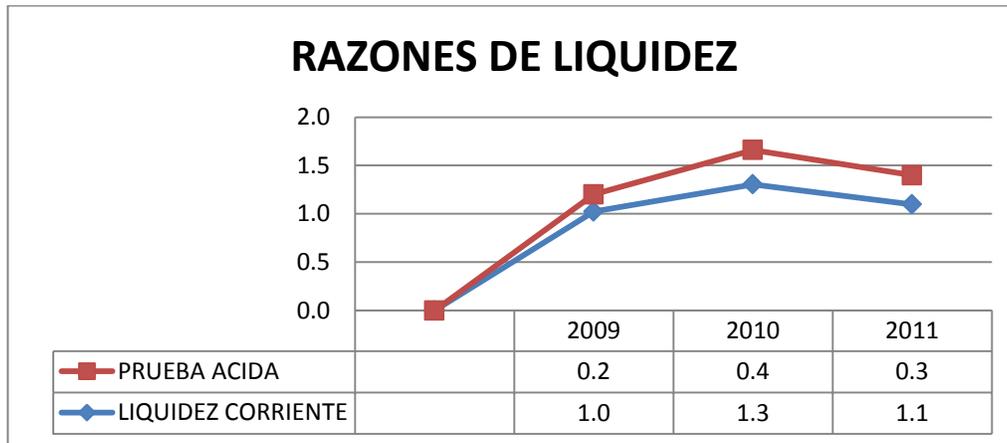
Rentabilidad y ventas

Para el año 2011 los ratios reflejan una clara disminución en la rentabilidad de la empresa con un ROE de 11.2% y ROA del 5.8%, relacionado directamente con el menor nivel de utilidad neta - 41.78% con respecto al año 2010 el cual mostro un mayor índice con una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 22%, lo cual se ve reflejado por el incremento del 55.54% de las ventas con respecto al año 2009. Dicha disminución se explica por los incrementos en los costos de producción y en los gastos de operación los cuales para el año 2011 en conjunto representan en total el 85.80% de los ingresos de la entidad, lo cual se deben a que los costos de materia prima ha incrementado y esto a causa de que la entidad carece de una política de compra que le permita cotizar precios y calidad de la materia; y además también se ha experimentado mayor desperdicios en el proceso productivo, debido a que la estructura productiva con la que opera la empresa se ha mantenido en los últimos años, sin efectuarse mejoras tecnológicas.

Liquidez y endeudamiento y cuentas por cobrar

En los últimos años la entidad ha mantenido un nivel de liquidez corriente constante de 1.0 sin embargo al realizar la prueba acida muestra que para el año 2011 es de 0.3 el cual se debe a que la mayor parte del activo corriente lo conforman los inventarios mantenidos para la venta y estos no están generando rentabilidad necesaria debido a su baja circulación, lo que significa no se está convirtiendo en efectivo y disminuye la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, dicha situación origino que la empresa se viera auxiliada por los accionistas mediante la adquisición de préstamos por parte de estos, los cuales la entidad ha ido pagándolos en cuotas, para hacer frente a las necesidades de financiamiento a largo plazo.

A continuación se presentan la evolución de razones de liquidez de la entidad en los últimos 3 años:



Al realizar una revisión en las cuentas por cobrar se observa que la entidad no maneja una estimación de incobrabilidad, lo cual genera una sobrevaluación a dicha partida dentro del balance, puesto que no se ha considerado que algunas de los créditos otorgados a los clientes podrían ser irrecuperables. Además de ello se observa un aumento en estas cuentas por cobrar, las cuales vienen encaminadas por un aumento de las ventas de años anteriores.

En el caso de los proveedores se tiene un aumento en estos, producto de la adquisición de nuevas materias primas, las cuales generan que el capital neto de trabajo para el año 2011 se vea disminuida en un -32% en relación al año anterior. Se observa también que el periodo de pago a proveedores, ha ido en aumento a ubicarse en promedio a 84 días, esto producto de los bajos niveles de liquidez que la entidad posee debido a que el ciclo completo de efectivo se complementa en 141 días.

También se observa que la entidad sus pasivos corrientes conforman el 77.2% de total de sus obligaciones, los cuales podrían ser exigibles a un corto plazo, y por índices explicados en este análisis, la empresa podría verse en un riesgo de impagos, producto del alto nivel de los productos en inventario sin poder ser vendidos.

Actividad y rotación inventario

La entidad tiene problemas en la administración de los inventarios, ya que para la naturaleza de la empresa se posee una baja rotación y para el 2011 fue de 1.9 veces por año, lo que denota que mantiene altos volúmenes físicos en sus bodegas, como resultado de las operaciones de la entidad, el ciclo de operativo que inicia desde el proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado se completa en un promedio de 224 días para el año 2011. Dicha situación refleja en que la empresa posee muchos productos obsoletos, lo que hace necesario que se adopte políticas para tener un mayor control y nivel adecuado de inventario, así como de mercadería obsoleta; de esta forma le permita a la entidad tener más rotación de inventario y que el ciclo efectivo de inventario se reduzca a un periodo de días menor y al mismo tiempo aumentara su nivel de solvencia y liquidez. Y en cuanto a la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas se considera baja, ya que por cada dólar de activos se está generando 0.70 dólares producto de las ventas.

Por todo lo anterior descrito se determina que la entidad necesita mejorar el stock de inventario a causa de la obsolescencia y bajo nivel tecnológico en el proceso productivo que no permite elaborar bienes innovadores y de alta calidad exigibles por el mercado y además no posee herramientas estratégicas que les permitan abrirse espacios en nuevos mercados y lograr posicionarse en los gustos y preferencias de los clientes, por lo cual se hace necesario la implementación de una metodología para desarrollar sus capacidades como proveedora eficiente y eficaz para cumplir con los requerimientos de calidad demandados por los clientes y mejorar sus relaciones comerciales, mediante el establecimientos de planes de mejora enfocados en los puntos clave como son: precios, calidad, tiempo de entrega y tecnificación en los procesos productivos.

MODELOS DE SOLICITUDES QUE SE ENTREGAN EN EL REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL



CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
Registro de la Propiedad Intelectual



FORMULARIO PARA BÚSQUEDAS FONÉTICAS			
BUSQUEDA FONÉTICA <input type="checkbox"/>	BUSQUEDA GRÁFICA <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%; text-align: center; padding: 5px;"> ANEXAR FACSIMIL A BUSCAR </div>	
BUSQUEDA POR TITULAR <input type="checkbox"/>			
NUMERO DE RECIBO: _____			
Signo distintivo a buscar: _____			
Nombre del titular: _____			
Clase: _____ <small>(Según Clasificación de NIZA, solo para marca)</small>			
TIPO DE SIGNO DISTINTIVO		Indicación Geográfica ó Denominación de Origen <input type="checkbox"/>	
Marca <input type="checkbox"/>			
Emblema <input type="checkbox"/>	Nombre Comercial <input type="checkbox"/>		
		Expresión o Señal de Publicidad Comercial <input type="checkbox"/>	
Datos del solicitante			
Nombre: _____			
Nit: _____			
Teléfono: _____		fecha: _____	
Firma: _____			
NOTAS IMPORTANTES:			
<ul style="list-style-type: none"> • La presente búsqueda generará resultados únicamente dentro de la clase solicitada lo cual no garantiza el resultado de la calificación en el trámite de registro ya que de conformidad al Art. 85 de la Ley de Marcas y Otros signos Distintivos no se considerarán necesariamente similares entre si por solo el hecho de estar ubicadas en la misma clase de la Clasificación Internacional, ni se considerarán necesariamente distintos solamente por encontrarse en clase diferente. Puede ser de utilidad solicitar la búsqueda también en clases relacionadas. • En Caso de duda en cuanto a la clase en que debe ser ubicada un producto o servicio será resuelto por el Registro. Si se Presentan más de 3 solicitudes de búsquedas de Marcas después de las 3:45 pm., los informes serán entregados al siguiente día hábil. 			

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

DATOS DE LA MARCA

TRADUCCION AL IDIOMA CASTELLANO (completar esta casilla, únicamente si la marca está escrita en otro idioma):

TIPO DE MARCA:

De producto De servicios De producto y servicio Colectiva De Certificación

PRODUCTOS /SERVICIOS QUE AMPARA:

Proporcionar el número de clase, y a continuación de este, detallar la lista específica de los productos y/o servicios.

(si el espacio no es suficiente, escribir en hoja anexa)

RESERVAS: (marcar solamente una reserva)

- El derecho de utilizar la marca en cualquier tipo de letra, color o combinación de colores
 El derecho de utilizar la marca tal como se presenta
 Otra: (especificar)

PETICIONES:

- Tener por parte al solicitante
- Admitir la solicitud y darle trámite de ley
- Inscribir la marca solicitada

Agregar documentación adjunta

Se invoca prioridad

País _____ No. _____

Otra: (especificar)

ANEXOS:

- Continuación de lista de productos/servicios que ampara la marca
 Documentos de personería (especificar)
 Documento de fianza (gestor oficioso)
 Autorización de
 Solicitud prioritaria en el extranjero
 Otro: (especificar)

Modelos o ejemplares de la marca:

Color. Cantidad: _____

Blanco y negro. Cantidad: _____

NOTIFICACIONES

Indicación de los medios autorizados por el solicitante para recibir notificaciones

DIRECCIÓN:

PERSONA AUTORIZADA (para notificar en dirección o en la oficina del Registro):

DIRECCIÓN DE e-mail:

(si el solicitante señala este medio se tomará como fecha de notificación el día de envío del e-mail, del cual se agregará una copia al expediente, lo cual acepta por medio de la indicación de su dirección de correo electrónico en la presente casilla y la firma de la solicitud)

NUMERO DE FAX:

(si el solicitante señala este medio se tomará como fecha de notificación el día de envío del fax, de cuya confirmación de envío se agregará una copia al expediente, lo cual acepta por medio de la indicación de su número de fax en la presente casilla y la firma de la solicitud)

LUGAR Y FECHA:

FIRMA SOLICITANTE

SELLO ABOGADO (únicamente en caso de ser apoderado)

ANEXO 10

PROYECCIÓN DE INGRESOS

Se proyectara los ingresos del periodo de evaluación del proyectos desde el año 2012 al 2016, para la cual, se espera que la Empresa Productora de Calzado incremente sus ingresos en relación al aumento en las unidades a producir debido a la nueva capacidad productiva instalada como se detalla en el siguiente presupuesto:

Unidades Proyectadas

RESULTADOS HISTÓRICOS (PROMEDIOS)						PRODUCTIVIDAD PROYECTA (PROMEDIOS)			
Línea	Producto	Precio de venta mensual 2011 US\$	Venta mensual en unidades 2011	venta mensual 2011 US\$	Capacidad instalada productiva mensual 2011 unidades	Nuevo equipo adquirido	Aumento productivo en unidades	Total capacidad productiva en unidades	Aumento % productivo
Caballeros	Airgonomics	150	73,24	10.986,00	240	Maquina de centrar punteras de calzado	75	315	31%
	Botines	128	42,65	5.459,20	210		62	272	30%
	Mocacines	280	51,3	14.364,00	350		100	450	29%
	Naúticos	200	63,1	12.620,00	230		80	310	35%
	Cordones	150	42,1	6.315,00	180		90	270	50%
Damas	Zapatos de tacón	215	33,1	7.116,50	310	Máquina para troquelar	150	460	48%
	Cuña	135	26,9	3.631,50	158		90	248	57%
	Talón abierto	102	24,6	2.509,20	120		40	160	33%
	Plataformas	190	41,32	7.850,80	218		80	298	37%
	Mocacines	130	24,87	3.233,23	170	Máquina para clavar tacones	38	208	22%
Total Promedios Mensuales		1.680,00	42	74.085,43	2.186,00		805,00	2.991,00	37%
Relación % de ventas en relación a capacidad instalada					76,85%				
Ingresos Totales anuales				889.025,16					

Proyección de ingresos

TENDENCIAS MENSUALES						
Línea	Producto	Unidades a vender 2012	Precio unitario 2012	Proyección de ingresos 2012	Incremento % unidades	Incremento % ingresos
Caballeros	Airgonomics	158	73,46	11.606,64	5,33%	5,65%
	Botines	136	42,78	5.817,80	6,25%	6,57%
	Mocacines	287	51,45	14.767,27	2,50%	2,81%
	Naúticos	210	63,29	13.290,75	5,00%	5,32%
	Cordones	155	42,23	6.545,08	3,33%	3,64%
Damas	Zapatos de tacón	211	33,21	7.007,31	-1,86%	-1,53%
	Cuña	147	26,97	3.964,59	8,89%	9,17%
	Talón abierto	110	24,67	2.714,12	7,84%	8,17%
	Plataformas	210	41,44	8.703,23	10,53%	10,86%
	Mocacines	137	24,95	3.417,55	5,38%	5,70%
Totales mensuales unidades (Q)		1,761				
Totales mensuales ingresos US\$				\$ 77.834		
Total anuales ingresos proyectados US\$				\$ 934.008,00		
Promedio de incrementos mensuales			\$ 42,45		5,32%	5,63%
Incremento acumulado %					5,32%	5,63%
TENDENCIAS MENSUALES						
Línea	Producto	Unidades a vender 2013	Precio unitario 2013	Proyección de ingresos 2013	Incremento % unidades	Incremento % ingresos
Caballeros	Airgonomics	161	73,67	11.860,87	1,90%	2,19%
	Botines	153	42,91	6.564,66	12,50%	12,84%
	Mocacines	287	51,61	14.811,57	0,00%	0,30%
	Naúticos	210	63,48	13.330,63	0,00%	0,30%
	Cordones	160	42,35	6.776,48	3,23%	3,54%
Damas	Zapatos de tacón	213	33,31	7.094,95	0,95%	1,25%
	Cuña	160	27,05	4.328,15	8,84%	9,17%
	Talón abierto	118	24,75	2.920,24	7,27%	7,59%
	Plataformas	216	41,57	8.978,75	2,86%	3,17%
	Mocacines	140	25,02	3.502,86	2,19%	2,50%
Totales mensuales unidades (Q)		1,818				
Totales mensuales ingresos US\$				\$ 80.169,16		
Total anuales ingresos proyectados US\$				\$962.029,90		
Promedio de incrementos mensuales			\$42,57		3,97%	4,28%
Incremento acumulado %					9,29%	9,92%

TENDENCIAS MENSUALES						
Línea	Producto	Unidades a vender 2014	Precio unitario 2014	Proyección de ingresos 2014	Incremento % unidades	Incremento % ingresos
Caballeros	Airgonomics	166	73,89	12.265,91	3,11%	3,41%
	Botines	162	43,04	6.971,67	5,88%	6,20%
	Mocacines	289	51,77	14.961,53	0,70%	1,01%
	Naúticos	212	63,67	13.497,96	0,95%	1,26%
	Cordones	163	42,48	6.924,25	1,88%	2,18%
Damas	Zapatos de tacón	220	33,41	7.350,20	3,29%	3,60%
	Cuña	165	27,15	4.479,75	3,13%	3,50%
	Talón abierto	125	24,83	3.103,75	5,93%	6,28%
	Plataformas	222	41,69	9.255,85	2,78%	3,09%
	Mocacines	150	25,09	3.763,50	7,14%	7,44%
Totales mensuales unidades (Q)		1,874				
Totales mensuales ingresos US\$				\$ 82.574		
Total anuales ingresos proyectados US\$				\$ 990.892,27		
Promedio de incrementos mensuales			\$ 42,70		3,48%	3,80%
Incremento acumulado %					12,77%	13,72%
TENDENCIAS MENSUALES						
Línea	Producto	Unidades a vender 2015	Precio unitario 2015	Proyección de ingresos 2015	Incremento % unidades	Incremento % ingresos
Caballeros	Airgonomics	170	74,12	12.600,40	2,41%	2,73%
	Botines	167	43,16	7.208,41	3,09%	3,40%
	Mocacines	298	51,93	15.473,74	3,11%	3,42%
	Naúticos	218	63,86	13.921,61	2,83%	3,14%
	Cordones	170	42,62	7.245,40	4,29%	4,64%
Damas	Zapatos de tacón	224	33,50	7.504,00	1,82%	2,09%
	Cuña	168	27,23	4.574,88	1,82%	2,12%
	Talón abierto	129	24,90	3.212,68	3,20%	3,51%
	Plataformas	225	41,81	9.407,25	1,35%	1,64%
	Mocacines	155	25,18	3.902,90	3,33%	3,70%
Totales mensuales unidades (Q)		1,924				
Totales mensuales ingresos US\$				\$85.051,28		
Total anuales ingresos proyectados US\$				\$1.020.615,3		
Promedio de incrementos mensuales			\$ 42,83		2,73%	3,04%
Incremento acumulado %					15,50%	16,76%
Línea	Producto	Aumento de unidades vendidas 2016	Precio unitario 2016	Proyección de ingresos 2016	Incremento % unidades	Incremento % ingresos
Caballeros	Airgonomics	175	74,35	13.011,25	2,94%	3,26%
	Botines	171	43,30	7.404,30	2,40%	2,72%
	Mocacines	305	52,09	15.887,45	2,35%	2,67%
	Naúticos	221	64,07	14.159,47	1,38%	1,71%
	Cordones	175	42,76	7.483,00	2,94%	3,28%
Damas	Zapatos de tacón	229	33,60	7.694,51	2,23%	2,54%
	Cuña	170	27,32	4.644,40	1,19%	1,52%
	Talón abierto	135	24,99	3.373,65	4,65%	5,01%
	Plataformas	230	41,95	9.648,50	2,22%	2,56%
	Mocacines	170	25,27	4.295,90	9,68%	10,07%
Totales mensuales unidades (Q)		1981				
Totales mensuales ingresos US\$				\$ 87.602,43		
Total anuales ingresos proyectados US\$				\$ 1.051.229,21		
Promedio de incrementos mensuales			\$ 42,97		3,20%	3,53%
Incremento acumulado %					18,69%	20,29%

ANÁLISIS DE COSTOS ADMINISTRATIVOS

Costos y gastos administrativos

	2012	2013	2014	2015	2016
Costos variables	\$ 470.448,00	\$ 479.160,00	\$ 488.743,20	\$ 498.518,06	\$ 508.488,43
materia prima	\$ 64.800,00	\$ 66.000,00	\$ 67.320,00	\$ 68.666,40	\$ 70.039,73
servicios publicos	\$ 5.184,00	\$ 5.280,00	\$ 5.385,60	\$ 5.493,31	\$ 5.603,18
comisiones por ventas	\$ 5.184,00	\$ 5.280,00	\$ 5.385,60	\$ 5.493,31	\$ 5.603,18
salario supervisor	\$ 6.480,00	\$ 6.600,00	\$ 6.732,00	\$ 6.866,64	\$ 7.003,97
otros costos variablrs	\$ 388.800,00	\$ 396.000,00	\$ 403.920,00	\$ 411.998,40	\$ 420.238,37
Costos fijos	\$ 266.851,80	\$ 271.793,50	\$ 277.229,37	\$ 282.773,96	\$ 288.429,44
salarios produccion	\$ 63.180,00	\$ 64.350,00	\$ 65.637,00	\$ 66.949,74	\$ 68.288,73
depreciacion maquinaria	\$ 9.271,80	\$ 9.443,50	\$ 9.632,37	\$ 9.825,02	\$ 10.021,52
Otros costos fijos	\$ 194.400,00	\$ 198.000,00	\$ 201.960,00	\$ 205.999,20	\$ 210.119,18
TOTAL COSTOS	\$ 737.299,80	\$ 750.953,50	\$ 765.972,57	\$ 781.292,02	\$ 796.917,86
Gastos operativos	\$ 39.600,00	\$ 46.332,00	\$ 54.208,44	\$ 63.423,87	\$ 74.205,93
GASTO SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.640,00	\$ 3.088,80	\$ 3.613,90	\$ 4.228,26	\$ 4.947,06
GASTO TELEFONÍA FIJA	\$ 1.980,00	\$ 2.316,60	\$ 2.710,42	\$ 3.171,19	\$ 3.710,30
GASTO INTERNET INALÁMBRICO	\$ 1.320,00	\$ 1.544,40	\$ 1.806,95	\$ 2.114,13	\$ 2.473,53
GASTO IMPLEMENTACION MTODOLOGIA	\$ 29.000,00				
OTROS GASTOS	\$ 6.600,00	\$ 7.722,00	\$ 7.953,66	\$ 8.112,73	\$ 8.274,99
Gasto por depreciación	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto por amortización	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00
Gasto por impuestos					
Gasto por publicidad	\$ 1.650,00	\$ 1.930,50	\$ 1.988,42	\$ 2.028,18	\$ 2.068,75
Gasto por salarios	\$ 13.200,00	\$ 15.444,00	\$ 15.907,32	\$ 16.225,47	\$ 16.549,98
TOTAL GASTOS	\$ 96.920,00	\$ 79.308,30	\$ 88.869,10	\$ 99.983,84	\$ 112.910,53
TOTAL EGRESOS	\$ 834.219,80	\$ 830.261,80	\$ 854.841,67	\$ 881.275,86	\$ 909.828,40