

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



**PROPUESTA DE MEJORA DEL SUB-SECTOR COSMETICOS  
NATURALES DIRIGIDA A LA EXPORTACIÓN HACIA LA  
UNIÓN EUROPEA A TRAVES DEL ENFOQUE DE LA  
CADENA DE ABASTECIMIENTO.**

PRESENTADO POR:

**FRANKLIM ALEXANDER AREVALO GUEVARA**

**MARCELA BEATRIS ESCOBAR ORELLANA**

**JOSE CARLOS SOLORZANO VIDES**

PARA OPTAR AL TITULO DE:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO 2014

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR :**

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

**SECRETARIA GENERAL :**

**DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**

**DECANO :**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**SECRETARIO :**

**ING. JULIO ALBERTO PORTILLO**

**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR :**

**ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Título :

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SUB-SECTOR  
COSMETICOS NATURALES DIRIGDA A LA  
EXPORTACIÓN HACIA LA UNIÓN EUROPEA A TRAVES  
DEL ENFOQUE DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.**

Presentado por :

**FRANKLIM ALEXANDER AREVALO GUEVARA**

**MARCELA BEATRIS ESCOBAR ORELLANA**

**JOSE CARLOS SALORZANO VIDES**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

**ING. MAURICIO ANTONIO GONZALEZ BERRIOS**

San Salvador, Mayo 2014

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

**ING. MAURICIO ANTONIO GONZALEZ BERRIOS**

## AGRADECIMIENTOS

Infinitamente agradecido a Dios por darme la bendición de darme vida y poder lograr una de las metas propuestas de vida y poder dar alegrías y orgullo a mis padres, sé que las metas pueden ser difíciles pero con tu compañía Jehová Dios se pueden alcanzar con paciencia y determinación.

Agradecer a mi madre Vilma Vides de Solórzano por estar conmigo en cada una de las etapas de mi proceso de estudio y me has brindado un apoyo incondicional en el mismo, a mi padre Carlos Antonio Solórzano Montoya por brindarme ese apoyo incondicional a lo largo de la carrera y los consejos de cómo salir a delante en cada uno de los trabajos que realice en la universidad. Pues para ambos meta superada y a buscar nuevos retos en los que tengo por seguridad que me apoyaran incondicionalmente.

Mis hermanos (Carlos Enrique Solórzano Vides y Carlos Mario Federico Solórzano Vides) que estuvieron incondicionalmente en desvelos, carreras de último momento, aflicciones de los exámenes en la universidad, Dios quiso que compartiéramos el inicio de nuestras carreras y que nos ayudó a compenetrarnos aún más en la solidaridad entre hermanos. A mi hermana (Karla Vilma Solórzano Vides) que siempre me dice que no me rindiera en las metas que me he propuesto y que me ha regalado a esa personita (mi sobrino Roberto Carlos) que me ayudo a olvidar muchas preocupaciones con sus chistes y juegos incondicionales cuando retornábamos a nuestro Sonsonate querido, gracias a los cuatro por estar conmigo en esta empresa que me propuse obtener, reconocer a mis mascotas incondicionales (BOBI y TOFI) por ayudarme a olvidar muchas veces ese atrejeo que se vive en la capital.

Agradecer a mí esposa Blanca Yanira por estar conmigo en triunfos y frustraciones a lo largo de la carrera y tratar de comprender cada uno de ellos para poder dar esas palabras de aliento cuando eran necesarias, este triunfo va por ti y por Camila Montserrat mi hija amada que dentro de poco celebrare este triunfo hija, tu que eres una de las grandes bendiciones que Dios me ha dado.

Agradecer a mis compañeros incondicionales de tesis Franklim Arévalo y Marcela Escobar que compartimos muchas experiencias buenas y malas pero que supimos sacar adelante para terminar la meta que nos habíamos propuesto, en especial a Marcela que se volvió un pilar muy importante en cada una de las etapas de nuestro trabajo de graduación. También a todos mis compañeros de carrera (Diana, Jaqueline, Gerardo, Ricardo, Oscar, Ana, entre otros más) que compartimos más de algún desvelo, examen, trabajo o simplemente compartimos un pupitre en LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, gracias por compartir cada una de las experiencias que para mí han sido únicas. A mis maestros que han forjado en mí el profesional que soy en estos momentos y a mi asesor de tesis el Ing. Mauricio González que en la carrera no tuve la oportunidad de compartir clases con su persona pero, agradezco su guía y enseñanzas en el trabajo de graduación.

Este triunfo es por ti Madre y Padre que con mucho esfuerzo sacamos adelante.

**JOSÉ CARLOS SOLÓRZANO VIDES**

¡Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso!

En primer lugar agradezco a Dios Padre Todopoderoso por permitirme cumplir una meta más en mi vida con el objetivo de alcanzar el éxito. Puedo decir con toda seguridad que al finalizar este proyecto estoy profesionalmente preparado al 100% para enfrentar cada reto que se presente en mi vida.

Agradezco a mi padre Filiberto Arévalo Moreno por su amor, sus consejos, cariño y comprensión, mi madre María Irma Guevara por darme ánimos y motivarme a conseguir diariamente mis metas, por su infinito amor y apoyo, a mis hermanos Wendy Karol, Jonathan Arévalo y Roberto Arévalo, mis cuñados Carlos Vallejos, Yenis Acosta, por brindarme su apoyo diariamente, por estar ahí en situaciones claves y situaciones críticas, a mi ex mascota Conan y actual mascota Rocky por su cariño desinteresado, por hacerme compañía en esas noches de estudio sin pedir nada a cambio. Gracias también a Jennie Padilla una persona muy linda y especial que me dio su apoyo y comprensión, quien me alimento tanto físicamente, así como también mis sueños de superación y éxito.

Durante todo este periodo que pase en la Universidad no ha sido para nada una tarea fácil, pero ha sido unas de las experiencias más divertidas y emocionantes que haya vivido hasta el momento, agradezco a mi inigualable equipo de tesis: Marcella Orellana y Jose Vides por apoyarme y soportar todas las locuras y ocurrencias durante el Trabajo de Graduación, a nuestro excelentísimo asesor Ingeniero Mauricio Antonio González Berrios, quien nos direcciono en todo el trabajo de graduación, nos dio su apoyo, nos contradijo para prepararnos, nos motivó e inspiro para finalizar todo el proyecto. De igual forma, a nuestro jurado los Ingenieros Enrique Reyes y Sonia García, cuyos comentarios y recomendaciones en cada defensa fueron claves para redireccionar el rumbo del proyecto cuando había que hacerlo.

Agradezco a todas mis amistades que me han ayudado a convertirme en la persona que soy, a mis compañeros de Universidad a quienes recuerdo con alegría ya que pasamos por muchos momentos especiales, noches de estudio, los días amargos y tristes, los días de incertidumbre y espera, días de diversión y celebración, cada materia, cada catedrático y cada lección aprendida, estos son recuerdos que nunca olvidare ya que sé que han influido positivamente en mi vida.

Agradezco a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador y a sus catedráticos a quienes tengo el placer de conocerles en su mayoría, por tanto, sé que son personas con un alto nivel de profesionalidad, conocimientos, entrega a la enseñanza y muy buenos consejos del diario vivir. Por sus enseñanzas, experiencias, ocurrencias y amistad les doy las gracias.

Por último agradecerle a ti que lees esto en este momento por tomarte el tiempo de llegar a estas últimas palabras y conocer un poco de mi vida, a ti te deseo una vida llena de éxitos y muy lindo día.

Gracias!.

Si **A** es el éxito en la vida, entonces **A= X + Y + Z**, donde **X** es trabajo, **Y** es placer y **Z** es amor.

**Franklim Alexander Arévalo Guevara**

**“Todo es posible a medida que tú lo que es posible”**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar, por lograr una meta más en mi vida, por regalarme salud y el coraje necesario para terminar esta etapa de mi vida.

A mi mamá por apoyarme a lo largo de mi carrera, a motivarme cuando estaba a punto de vencerme, por estar siempre conmigo aun en los momentos que quizás no lo merecía, por ser uno de los pilares más importante en mi vida.

A mis amigos y amigas, por estar en el momento adecuado, por ayudarme a estudiar, por apoyarme y animarme cuando más lo necesitaba, por consolarme en esos momentos difíciles, por estar siempre conmigo, por sus palabras de aliento y apoyo.

A Valeria (mi hija) por resistir todo el stress que ha vivido durante la etapa final de mi carrera, por ser uno de los motivos por los que debo seguir luchando y por ser la fuente de inspiración en mi vida.

A mi asesor, Ing. Mauricio González, por tener la paciencia, tolerancia, por sus consejos y apoyo a lo largo de este trabajo de graduación.

Mis compañeros de tesis, por su esfuerzo, colaboración, paciencia, tiempo de dedicación y excelente desempeño en nuestro Trabajo de Graduación.

Y a todas esas personas que de una u otra forma han dejado huella en mi vida.

Gracias!!!

**Marcela Escobar**

# Contenido

- I. INTRODUCCION..... 40
- II. OBJETIVOS..... 44
  - 2.1 Objetivo General..... 44
  - 2.2 Objetivos Específicos..... 44
- III. ALCANCES Y LIMITACIONES ..... 46
  - 3.1 Alcances..... 46
  - 3.2 Limitaciones ..... 46
- ETAPA DE DIAGNOSTICO ..... 47
- METODOLOGIA GENERAL DE LA ETAPA DE DIAGNOSTICO ..... 48
- CAPITULO I: MARCO TEORICO ..... 49
  - A. CADENA DE ABASTECIMIENTO ..... 50
    - 1. Historia..... 50
    - 2. Definición..... 50
    - 3. Beneficios ..... 50
    - 4. Estructura de la Cadena de Abastecimiento..... 51
    - 5. Objetivo de la cadena de abastecimiento..... 52
    - 6. Importancia de la cadena de abastecimiento..... 53
    - 7. Conceptos básicos de la Administración de la Cadena de Abastecimiento ..... 53
    - 8. Filosofía de la Cadena de Abastecimiento ..... 54
    - 9. Fases de decisión en una Cadena de Abastecimiento..... 56
    - 10. Enfoque de la Cadena de Abastecimiento basado en el cliente y la administración estratégica de la demanda. .... 57
    - 11. Enfoque de la cadena de abastecimiento basado en el proveedor ..... 59
    - 12. Cadena de abastecimiento, cadena de valor y logística..... 60
    - 13. La cadena de abastecimiento desde la perspectiva de sistema. .... 61
  - B. ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL ..... 64
    - 1. Principios para desarrollar una estrategia de océano azul ..... 66
      - 1.1 Crear nuevos espacios de consumo ..... 66
      - 1.2 Centrarse en la idea global, no en los números..... 66
      - 1.3 Ir más allá de la demanda existente..... 67
      - 1.4 Asegurar la viabilidad comercial del océano azul..... 67



C.	GENERALIDADES DE EMPRESA.....	70
1.	Definición.....	70
2.	Finalidad principal de una empresa.....	71
3.	Elementos principales de una empresa .....	71
4.	Clasificación de las empresas .....	72
4.1	Por su actividad o giro.....	72
4.2	Por su tamaño .....	72
4.3	Por la forma jurídica .....	73
4.4	Según su origen de capital.....	75
4.5	Según su ámbito de actuación .....	75
D.	Materiales para elaboración del producto. ....	76
1.	Generalidades de Materias Primas, Ingredientes e Insumos.....	76
1.1.	Agua. ....	76
1.2.	Aceites naturales.....	79
1.3.	Hidróxido de sodio. ....	85
1.4.	Esencias naturales.....	86
1.5.	Tensoactivos.....	92
1.6.	Conservantes.....	93
1.7.	Agente Espesante .....	94
1.8.	Envase.....	95
1.9.	Etiqueta.....	96
E.	CLUSTER .....	99
1.	Antecedentes .....	99
2.	Beneficios de Agruparse .....	99
3.	Retos de los Clúster en economías pequeñas .....	100
4.	Fortalezas del Clúster.....	100
5.	Ventajas de pertenecer a un clúster.....	100
6.	Requisitos para la formación de clúster.....	100
7.	Importancia de la formación de clústers en El Salvador .....	101
8.	Esquema de Clúster.....	101
9.	Elementos.....	101
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL .....		103

A.	CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	104
1.	Cadena de Abastecimiento a Nivel Internacional.....	104
1.1.	Empresas que utilizan la Administración de la Cadena de Abastecimiento.....	105
1.2.	Ejemplos de aplicación de Cadena de Abastecimiento .....	107
2.	Aplicación de la cadena de abastecimiento en El Salvador. ....	108
2.1.	Empresas que utilizan la administración de la cadena de abastecimiento en el país 108	
2.2.	Mejoras en la aplicación de Administración de la Cadena de Abastecimiento .....	109
B.	ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL .....	110
1.	Aplicaciones del océano azul.....	110
1.1	CIRQUE DU SOLEIL.....	110
1.2	INDUSTRIA DEL VINO EN EUA.....	111
1.3	SOURTHWEST AIRLINES.....	113
1.4	STARBUCKS .....	114
1.5	EL BULLY.....	115
1.6	ALSEC .....	115
1.7	PUBLICAR .....	116
C.	COSMETICOS NATURALES. ....	116
1.	Generalidades.....	116
2.	Cosméticos naturales a nivel internacional. ....	117
3.	Cosméticos naturales en El Salvador. ....	119
3.1.	Clasificación CIIU. ....	120
3.2.	Clasificación Según el Sistema Arancelario Centroamericano (S.A.C).....	121
3.3.	Exportaciones de productos cosméticos 2005-2012. ....	123
3.4.	Exportaciones e importaciones de cosméticos naturales en El Salvador 2005-2012. 124	
D.	CLUSTER EN EL SALVADOR .....	125
1.	Ejemplo de clúster en El Salvador .....	125
	CAPITULO III: MARCO LEGAL .....	126
A.	CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR.....	127
1	Constitución de asociaciones sin fines de lucro .....	128
2.	Pasos para constituir una asociación sin fines de lucro .....	129

3.	Normas legales que respaldan las asociaciones sin fines de lucro.....	129
3.1	Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro .....	130
3.2	Ley de impuesto sobre la renta .....	131
3.3	Otras deducciones.....	131
3.4	Reglamento de la ley de impuesto sobre la renta.....	132
3.5	Código tributario .....	132
3.6	Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios .	134
3.7	Norma de contabilidad financiera n° 21 .....	134
4.	Legalización de una Asociación Sin Fines de Lucro .....	135
5.	Obligaciones formales y registros de ley para las empresas o sociedades en particular	136
6.	Pasos para inscribir una marca. ....	138
B.	NORMAS Y REGLAMENTOS TÉCNICOS PARA LA INDUSTRIA COSMETICA.....	139
1	Ley de medicamentos .....	139
2	Reglamentos técnicos centroamericanos para cosméticos. RTC.....	140
3	TRÁMITES PARA EMPRESAS EXPORTADORAS .....	141
3.1	Requisitos y trámites a nivel nacional .....	141
3.2	Guía General de Trámites de Exportación .....	141
3.3	SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior) .....	142
C.	EXPORTACIÓN HACIA LA UNIÓN EUROPEA.....	142
1	Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea.....	142
2	Resultados del componente comercial.....	143
3	Como exportar utilizando los beneficios del acuerdo. ....	144
D.	INCOTERMS (INTERNATIONAL COMMERCE TERMS).....	145
E.	CÓDIGO DE BARRA .....	148
	CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	149
A.	METODOLOGIA PARA CONSUMIDORES .....	150
B.	METODOLOGIA PARA SUB-SECTOR DE COSMETICOS NATURALES.....	152
1.	Descripción de metodología del Mercado Interno Potencial y Competencia Externa. ..	152
1.2	Cadena de valor .....	154
1.3	Fuentes de información. ....	155
1.4	Identificación de Mercado Interno Potencial en El Salvador.....	155
1.5	Metodología de recolección de datos. ....	157

1.5.1	Justificación del uso la entrevista personal, observación directa y búsqueda por internet. ....	158
1.5.2	Determinación del universo de mercado potencial interno y mercado externo. ....	158
1.5.3	Tamaño de la muestra de Mercado interno Potencial. ....	159
C.	METODOLOGIA PARA ABASTECEDORES.....	159
D.	METODOLOGIA PARA DISTRIBUIDORES.....	165
E.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION .....	167
1.	Cuestionario para competidores.....	167
2.	Cuestionario a proveedor de aceite de coco .....	172
CAPITULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....		174
A.	MERCADO CONSUMIDOR .....	175
1	Antecedentes del Mercado .....	175
1.1	Tamaño del mercado en la Unión Europea.....	176
1.1.1	Consumo per cápita de cosméticos en la Unión Europea.....	177
1.2	Tendencia en Cosméticos Naturales en la Unión Europea .....	178
2	Definición del sector de Cosméticos Naturales para la Unión Europea.....	183
3	Oportunidades hacia la Unión Europea .....	184
3.1.1	Principales países destinos de las Exportaciones Salvadoreñas hacia la UE .....	184
3.1.2	Principales productos cosméticos naturales de exportación y sus destinos hacia la UE	185
4	Evaluación y Selección de países a exportar .....	186
4.1	Desarrollo de lista de criterios importantes .....	186
4.2	Selección de países .....	187
5	Selección de Productos a considerar en el proyecto .....	189
5.1	Desarrollo de lista de criterios importantes .....	189
5.1.1	Productos más exportados hacia España y Alemania.....	189
5.1.2	Productos que exporta la competencia.....	189
5.1.3	Normas de origen.....	190
5.1.4	Base del Estudio .....	190
5.2	Selección de productos.....	190
6	Determinación del perfil del consumidor .....	191

7	Consumo Aparente de productos del sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania.....	192
8	Participación en las importaciones en el mercado Alemán de cosméticos naturales por El Salvador .....	192
9	Participación en las importaciones en el mercado Español de Cosméticos por El Salvador	193
10	Datos de interés .....	193
11	Pronósticos de ventas de Jabón y champú .....	194
11.1	Pronósticos jabón.....	194
11.2	Pronósticos champú .....	195
B.	SUB- SECTOR DE COSMETICOS NATURALES EN EL SALVADOR .....	197
1	Análisis interno a través de la cadena de valor del sub-sector de cosméticos naturales	197
1.1	Cuadro estratégico del Sub-sector de cosméticos naturales. ....	201
2	Competencia interna potencial .....	207
2.1	Análisis interno a través de la cadena de valor en el mercado de competidor interno potencial. ....	207
2.2	Cuadro estratégico de mercado interno potencial. ....	211
3	Competencia externa.....	216
3.1	Marcas blancas.....	218
3.2	Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Preparaciones Capilares (Miles de Euros).....	223
3.3	Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Jabones (Miles de Euros)	223
3.4	Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Cosméticos (Miles de Euros)	224
3.5	Importaciones España.....	224
3.6	Importaciones de la Unión Europea desde Guatemala y Honduras.....	226
3.7	Formas de entrada y nichos.....	226
3.8	Las diversas formas de entrada en el mercado Alemán y Español.....	227
C.	MERCADO ABASTECEDOR.....	228
1.	Situación actual de proveedores de materias primas. ....	228
1.1	Proveedor de agua .....	228
1.2	Proveedor de aceite natural .....	233
2	Situación actual de proveedores de Ingredientes e Insumos.....	240

2.1	Ubicación de los proveedores de ingredientes e insumos. ....	240
2.2	Análisis de los Proveedores de Ingredientes e Insumos .....	245
D.	MERCADO DISTRIBUIDOR.....	248
1	ETAPA 1: Recopilación de Información de mercado.....	248
2	ETAPA 2: Estrategia de Exportación.....	250
2.1	¿Por qué una estrategia de exportación?.....	250
2.2	¿Cómo crear una estrategia de exportación? .....	251
3	ETAPA 3: Consideraciones financieras y legales .....	254
3.1	Modalidades de pago y financiamiento .....	256
3.2	Requisitos del mercado .....	262
3.3	Etiquetado de productos.....	266
3.4	Embalaje de productos .....	267
4	ETAPA 4: Autorización para exportar .....	267
4.1.	Documentación y procedimientos aduaneros.....	268
4.2.	Trámites para la autorización de exportaciones .....	272
4.1	El despacho para exportación .....	273
5	ETAPA 5: Almacenaje y Transporte .....	276
5.1	Hacer un contrato .....	277
5.1	Canales de distribución y medios de transporte .....	277
5.2	Ferias de Cosméticos.....	292
5.3	Tamaño de buques.....	305
5.4	Contenedores.....	306
6	ETAPA 6: Aranceles e Impuestos.....	307
6.1	Aranceles .....	307
6.2	Impuestos.....	309
7	Aduanas terrestres, Aeropuertos y Puertos.....	310
7.1	Tráfico y diseño de vías terrestres hacia las aduanas, aeropuertos y puertos de El Salvador .....	313
7.2	Principales puertos .....	318
7.3	Principales navieras.....	319
7.4	Rutas marítimas.....	320

7.5 Tiempos aproximados desde puertos de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia puerto de Alemania y España .....	322
8 Instituciones de Apoyo .....	323
<b>CAPITULO VI: CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO .....</b>	<b>324</b>
<b>A. FORMULACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>325</b>
1 Lista de problemas .....	325
2 Enunciado .....	326
3 Formulación.....	326
4 Variables de entrada y salida .....	326
5 Restricciones de solución .....	327
6 Volumen.....	327
7 Uso .....	327
<b>B. EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>328</b>
1. Definición del tipo de organización del modelo de empresa. ....	328
2. Alternativas identificadas a partir de Cadena de Valor .....	330
<b>C. SELECCIÓN DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO .....</b>	<b>336</b>
<b>D. CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO .</b>	<b>338</b>
1 Diseño de la Administración de la cadena de abastecimiento para Centro de Distribución y Tramitaciones. ....	338
<b>ETAPA DE DISEÑO.....</b>	<b>341</b>
<b>CAPITULO VII: CONSTITUCION Y LEGALIZACION DE LA EMPRESA .....</b>	<b>342</b>
<b>A. ORGANIZACIÓN LEGAL.....</b>	<b>343</b>
1 Empresas que conforman el Sub-sector Cosméticos Naturales.....	343
2 Estrategias a seguir para poner en marcha la Organización sin Fines de Lucro .....	344
3 Procedimiento de constitución, inscripción y autorización de asociación sin fines de lucro. ....	348
3.1 Solicitar la solvencia Municipal individual.....	348
3.2 Tramitar NIT de la asociación.....	348
3.3 Tramitar el número de registro de contribuyente de IVA.....	349
3.4 Solicitud de aprobación de sistema contable de la empresa y manual de aplicaciones .....	349
3.5 Legalización del sistema contable de la empresa .....	349

3.6	Legalización de los libros contables.....	349
3.7	Inscribir la asociación en Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	350
3.8	Obtención de solvencia en la dirección general de estadística y censos.....	350
3.9	Inscribir la empresa en el ISSS.....	351
3.10	Tramitar número del registro patronal AFP.....	351
3.11	Inscripción en el registro de marcas.....	351
3.12	Impuestos.....	353
<b>CAPITULO VIII: ADMINISTRACION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION Y TRAMITACIONES DE COSMETICOS NATURALES .....</b>		
	<b>355</b>	
A.	ADMINISTRACIÓN.....	356
1	Asociación gremial de cosméticos naturales.....	357
1.1	Estatutos de la Asociación sin fines de lucro.....	357
2	Centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales. ....	367
2.1	Diagrama de organización (departamentos y secciones) del centro de distribución. 367	
2.2	Diagrama de organización (puestos de trabajo).....	367
2.3	Gerencia General. ....	368
2.4	Ventas y Exportaciones.....	370
2.4.1	Gerente de Ventas y Exportaciones. ....	371
2.4.2	Agente comercializador.....	372
2.4.3	Mercadologo. ....	374
2.4.4	Jefe de bodega.....	375
2.4.5	Bodeguero.....	376
2.5	Contabilidad.....	377
2.5.1	Jefe de contabilidad.....	378
2.5.2	Auxiliar contable.....	379
2.5.3	Analista programador.....	380
2.5.4	Técnico programador.....	381
3	Políticas.....	382
3.1	Políticas de reglamento interno (según art. 304 del C.T.).....	382
4	Procedimientos u operaciones.....	385
4.1	Procedimiento 01-Venta.....	385



4.2	Procedimiento 02-Facturación. ....	385
4.3	Autorización para exportar. ....	387
4.4	Procedimientos .....	388
4.5	Documentación .....	390
4.6	Trámites para la autorización de exportaciones .....	392
4.7	El despacho para exportación .....	393
4.8	Almacenaje y Transporte .....	396
4.9	Hacer un contrato .....	397
B.	CONTROL .....	398
1	Área Administrativa.....	398
1.1	Contabilidad y costos .....	398
1.2	Catálogo de Cuentas .....	400
1.3	Libros de Contabilidad .....	401
1.4	Estados Financieros.....	407
1.5	Formatos para el control de operaciones.....	410
1.6	Sistema Contable.....	418
1.7	Recursos Humanos.....	423
2	Área de recepción y distribución.....	425
2.1	Controles de recepción de producto terminado .....	425
2.2	Hoja de control de salida de almacén .....	426
2.3	Tarjeta kardex.....	426
2.4	Orden de compra .....	427
2.5	Indicadores para el abastecimiento del centro de distribución. ....	427
2.6	Indicadores para el almacenamiento .....	429
2.7	Indicadores de inventario .....	430
2.8	Área de relaciones comerciales .....	431
2.9	Software de sistema de gestión de almacenamiento .....	435
	CAPITULO IX: OPERACIONES .....	437
A.	ABASTECIMIENTO .....	438
1.	Planificación del Abastecimiento .....	438
2.	Pronósticos de abastecimiento .....	438
3.	Jornada laboral y días laborales por mes.....	438

4.	Política de jornada laboral .....	439
4.1	Calculo de días laborales .....	440
5.	Política de inventarios.....	440
6.	Unidades Buenas a Almacenar .....	441
7.	Políticas de Abastecimiento .....	443
B.	DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA ESPERADA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	444
C.	REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN .....	445
1.	Especificación del producto.....	445
2.	Requerimiento de suministros .....	447
D.	REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA .....	449
E.	REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.....	452
1.	Requerimiento de equipo para el almacén en el centro de distribución .....	452
2.	Requerimiento de equipo para el manejo de materiales.....	452
2.1	Utilización del manejo de material.....	452
2.1	Equipo utilizado en el manejo de materiales .....	453
3.	Requerimiento de equipo para almacenamiento.....	455
4.	Requerimiento de equipo de control de calidad .....	464
5.	Requerimiento de equipo para el personal .....	465
6.	Requerimiento de Equipo de Seguridad Industrial .....	465
7.	Requerimiento de equipo de limpieza .....	467
8.	Requerimiento de mobiliario y equipo de oficina .....	467
F.	CAPACIDAD INSTALADA.....	469
G.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	469
1.	Requerimiento de áreas para la instalación.....	469
2.	Determinación de espacios Área administrativa .....	470
3.	Determinación de espacio para Parqueo.....	474
4.	Determinación de Área de recibo y despacho.....	474
5.	Baños y vestidores de personal.....	477
6.	Área de inspección .....	479
7.	Área de almacén temporal .....	479
8.	Caseta de vigilancia .....	480
9.	Análisis y diseño de la distribución en el centro de distribución. ....	480

9.1	Carta de actividades relacionadas.....	480
9.2	Cuadro de proximidad .....	480
9.3	Cuadro de razones. ....	481
9.4	Carta de actividades relacionadas.....	481
9.5	Diagrama de actividades relacionadas.....	481
9.6	Diagrama de bloques. ....	482
9.7	Cálculo de módulos por área .....	482
9.8	Primera aproximación del proyecto .....	483
9.9	Distribución en planta final del proyecto (Bloques) .....	483
9.10	Distribución de áreas del proyecto .....	484
9.11	Especificaciones de obra civil .....	485
H.	LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCION .....	487
1.	Metodología para la localización del centro de distribución.....	487
2.	Macro localización por departamento.....	488
2.1	Alternativas de Localización .....	488
2.2	Factores considerados para el análisis de la Macro localización por departamento 489	
2.3	Selección de factores de evaluación que afectan las alternativas .....	490
2.4	Determinación de elementos para los factores seleccionados .....	491
2.5	Determinación de escala de valoración .....	492
2.6	Ponderaciones de los factores para la macro localización .....	492
2.7	Justificación de las ponderaciones asignadas a los factores y sus calificaciones posibles.....	493
2.8	Calificación de las alternativas.....	501
3.	Macro localización por municipio.....	502
3.1	Alternativas de Localización .....	502
3.2	Factores considerados para el análisis de la Macro localización por municipio .....	502
3.3	Selección de factores de evaluación que afectan las alternativas .....	503
3.4	Determinación de elementos para los factores seleccionados .....	504
3.5	Determinación de escala de valoración .....	505
3.6	Ponderaciones de los factores para la macro localización .....	505
3.7	Calificación de las alternativas.....	511

4.	Micro localización.....	513
4.1	Selección de criterios para evaluación de alternativas .....	514
4.2	Determinación de los factores seleccionados .....	515
4.3	Justificación de factores para evaluación .....	515
4.3	Micro localización seleccionada .....	521
I.	RECURSOS FINANCIEROS.....	522
1.	Fuente de financiamiento interno al proyecto .....	522
2.	Fuente de financiamiento externo al proyecto.....	522
	<b>CAPITULO X: FASE OPERATIVA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO .....</b>	<b>528</b>
A.	ABASTECIMIENTO .....	529
1.	Logística de abastecimiento .....	529
B.	PRODUCCIÓN (ALMACENAMIENTO).....	531
1.	Logística de Recepción y Despacho de producto .....	531
2.	Despacho del producto.....	534
C.	DISTRIBUCIÓN.....	537
1.	Búsqueda de Agentes Comerciales .....	538
2.	Venta .....	539
2.1	Venta directa .....	539
2.2	Selección de introducción en el mercado Europeo. ....	546
2.3	Contratación de agentes comerciales. ....	549
2.4	Perfil del agente comercial. ....	549
3.	Catálogo de Productos .....	551
4.	Condiciones de Pago .....	552
5.	Condiciones de Entrega .....	553
6.	Tiempo de Entrega .....	554
7.	Logística de distribución .....	555
8.	Políticas de pago .....	555
	<b>ETAPA ECONOMICA FINANCIERA.....</b>	<b>557</b>
	<b>CAPITULO XI: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO .....</b>	<b>558</b>
A.	INVERSIONES DEL PROYECTO.....	559
1.	Inversión fija .....	559

1.1	Inversión fija tangible.....	560
1.2	Inversión Fija Intangible.....	564
2.	Capital necesario para la funcionalidad del Centro de Distribución y tramitaciones .....	567
2.1	Efectivo .....	567
2.2	Insumos para Áreas Administrativa y Comercialización .....	570
2.3	Servicios profesionales y honorarios .....	570
2.4	Resumen del Capital.....	570
B.	COSTOS DEL PROYECTO.....	572
1.	Costos indirectos del servicio .....	572
1.1	Costo por mano de obra indirecta .....	572
1.2	Costo por insumos .....	572
1.3	Costos de equipos de oficina.....	573
1.4	Costos de equipo para el personal.....	574
1.5	Costos de mantenimiento equipo de oficina.....	574
1.6	Costo de mantenimiento de equipo de almacén .....	574
1.7	Costos por depreciación y amortizaciones.....	575
1.8	Costo indirectos totales del servicio .....	579
2.	Costo por carga y descarga del producto.....	579
2.1	Costo de equipo de inspección.....	579
2.2	Costo de equipo de manejo del producto .....	579
2.3	Costo total de carga y descarga del producto.....	580
3.	Costos por almacenamiento del producto .....	580
3.1	Costo por mano de obra directa .....	580
3.4	Costo por suministros .....	580
3.5	Equipo de almacenamiento.....	580
3.6	Total de Costo por almacenamiento.....	581
4.	Costos de comercialización del producto.....	581
4.1	Costos por transporte del producto .....	581
4.2	Costos fijos por transporte .....	581
4.3	Costos totales de comercialización.....	581
5.	Costos de Administración .....	582
5.1	Costos de Salarios Administrativos .....	582

5.2	Costos de Suministros Administrativos .....	582
5.3	Costos de Papelería e Insumos de Oficina .....	583
5.4	Costos de equipo de Oficina .....	583
5.5	Costos por mantenimiento .....	584
5.6	Servicios profesionales y honorarios .....	584
5.7	Depreciación de mobiliario y equipo de oficina.....	584
5.8	Resumen de Costos Administrativos .....	585
6.	Costos Financieros .....	585
7.	Resumen de costos .....	586
8.	Costo de Capacitaciones.....	587
C.	DETERMINACIÓN DEL COSTOS UNITARIO .....	589
1.	Costo unitario del servicio .....	590
2.	Costo unitario del servicio (capacitaciones).....	591
3.	Estimación de los costos fijos y variables .....	591
3.1	Estimación de costos fijos y variables para el Jabón.....	592
3.2	Estimación de costos fijos y variables del champú.....	592
D.	DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA .....	592
	CAPITULO XII: PLANIFICACION FINANCIERA .....	595
A.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	596
1.	Determinación del Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad .....	596
1.1	Punto de Equilibrio.....	597
B.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	600
1.	Estimación de los Costos Futuros / Egresos Totales .....	600
2.	Estimación de los ingresos futuros .....	604
C.	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA .....	605
1.	Flujo de Efectivo Proforma .....	605
2.	Estado de Resultados.....	606
3.	Balance General.....	607
	CAPITULO XIII: EVALUACIONES .....	611
A.	EVALUACIONES FINANCIERAS .....	612
1.	Razones de Liquidez .....	612

1.1	Razón circulante.....	612
2.	Razones de Actividad.....	612
2.1	Rotación de Activos totales.....	612
B.	EVALUACIONES ECONOMICAS .....	613
1.	Determinación de la tasa mínima atractiva de retorno .....	613
2.	Valor Actual Neto. ....	614
3.	Tasa Mínima de Retorno.....	615
4.	Beneficio Costo. ....	615
C.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	616
1.	Escenario 1 .....	616
2.	Escenario 2.....	618
D.	EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO.....	620
E.	EVALUACION DE GÉNERO .....	623
1.	Políticas de género.....	624
F.	EVALUACION AMBIENTAL.....	626
1.	Aspectos Generales.....	626
1.1	Propósito del estudio del impacto ambiental .....	626
1.2	Objetivo de la Evaluación Ambiental.....	626
1.3	Permisos .....	626
1.4	Identificación de los aspectos ambientales .....	626
2.	Evaluación ambiental al caso del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales .....	627
3.	Calificaciones para las evaluaciones de los impactos ambientales .....	629
3.1	Priorización de impactos a través del cálculo del valor de índice ambiental “VIA”)	629
3.2	Evaluación de los Impactos Ambientales.....	630
4.	Análisis del valor de índice ambiental. ....	630
	CAPITULO XIV: ADMINISTRACION DEL PROYECTO .....	631
A.	ADMINISTRACION DEL PROYECTO.....	632
1.	Metodología general (ADP).....	632
2.	Objetivos.....	632
2.1	General.....	632

2.2	Específicos .....	633
2.3	Alcances del proyecto.....	633
3.	Planeación del proyecto .....	634
3.1	Estructura de desglose de trabajo (EDT).....	634
3.2	Descripción de entregables y paquetes de trabajo.....	635
3.3	Políticas y estrategias generales. ....	637
3.4	Políticas y estrategias por paquetes de trabajo. ....	638
3.5	Costos de entregables. ....	643
3.6	Listado de actividades por entregable.....	644
3.7	Red de actividades de la Administración del Proyecto. ....	648
B.	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	649
1.	Formas de organización para la administración de proyectos .....	649
2.	Factores que influyen en el tipo de organización.....	651
3.	Evaluación de factores que influyen en el tipo de organización .....	652
3.1	Elección de tipo de organización del proyecto.....	653
3.2	Estructura orgánica del proyecto.....	653
3.3	Funciones tareas y responsabilidades.....	654
4.	Liderazgo aplicado .....	654
4.1	Matriz tarea-responsabilidad.....	656
5.	Manual de organización y funciones de la administración del proyecto .....	658
C.	PLAN DE CAPACITACIONES .....	665
D.	RESUMEN DE ESTUDIO.....	670
	EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL VRS SITUACIÓN PROPUESTA.....	670
1	Eslabón #1: Abastecimiento. ....	670
2	Eslabón #2: Almacenaje .....	675
3	Eslabón #3: Distribución.....	679
4	Pago de los impuestos .....	683
5	Beneficios del tipo de organización al sector .....	684
IV.	CONCLUSIONES.....	686
V.	RECOMENDACIONES .....	690
VI.	BIBLIOGRAFIA .....	691
VII.	GLOSARIO TECNICO.....	693



VIII. ANEXOS .....	697
Anexo 1. Clasificación General de Cosméticos.....	697
Anexo 2: Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.....	699
Anexo 3: Empresas que fabrican y distribuyen cosméticos convencionales .....	700
Anexo 4: Empresas que elaboran y distribuyen cosméticos naturales.....	703
Anexo 5: Principales países proveedores de productos capilares de Centroamérica.....	704
Anexo 6: Principales países proveedores de jabón de Centroamérica .....	705
Anexo 7. Aspectos importantes sobre el SICEX. ....	705
Anexo 8. Síntesis del Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea. ....	706
Anexo 9. Resultados del pilar comercial del Acuerdo.....	709
Anexo 10. Entrevista con Kathya Carranza .....	712
Anexo 11. Información general de proveedor de agua. ....	713
Anexo 12: Municipios con cobertura de agua potable y alcantarillado.....	715
Anexo 13: Producción de agua potable región metropolitana. ....	718
Anexo 114: Distribuidores de aceites naturales en la región.....	719
Anexo 15: Entrevista de campo Cooperativa El Jobal. ....	720
Anexo 16. Modelos de documentación para la autorización de las exportaciones a la unión europea.....	723
Declaración sumaria de entrada.....	723
Documento único administrativo (DUA) .....	724
Certificado de origen forma A .....	725
Conocimiento de embarque .....	726
Conocimiento de embarque FIATA .....	727
Lista de empaque .....	728
Carnet TIR .....	730
Carnet ATA.....	732
Factura comercial.....	733
Declaración del valor aduanero.....	734
Ficha de inscripción de exportador.....	736
Solicitud de exportación.....	737
Declaración de mercancías .....	738
Anexo 17: Reglas de Origen .....	739

Anexo 18: Navieras Marítimas y transporte de carga internacional.....	740
Anexo 19: BILL OF LADING (BL) y MANIFIESTO DE CARGA.....	745
Anexo 20: Asociaciones de comercio Alemania.....	748
Anexo 21: Asociaciones especializadas en Alemania.....	749
Anexo 22: Listado de importadores y distribuidores en Alemania.....	751
Anexo 23: Feria de cosmética natural.....	754
Anexo 24: Ejemplo de TARIC para jabón y Preparaciones Capilares.....	755
Anexo 25: Formulario único F-210.....	757
Anexo 26: Solicitud de legalización de libros.....	759
Anexo 27: Solicitud de inscripción de patrono en el ISSS.....	760
Anexo 28: Solicitud de Inscripción de patrono AFP.....	761
Anexos 29: Formularios para permisos de funcionamiento.....	762
Anexo 30: Características de Rack de almacenamiento.....	763
Anexo 31: Contrato Agentes Comercializadores.....	765
Anexo 32: Cotización.....	783

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Etapas de la Cadena de Abastecimiento.....	52
Ilustración 2. Actividades Empresariales en la cadena productiva.....	55
Ilustración 3. Enfoque "PUSH" o de empuje y enfoque "PULL" o de arrastre.....	58
Ilustración 4. Esquema de Cadena de Valor.....	61
Ilustración 5. Cadena de Abastecimiento.....	63
Ilustración 6. Matriz: Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear.....	65
Ilustración 7. Clasificación de las Sociedades.....	73
Ilustración 8. Asociaciones distribuidoras de agua potable.....	78
Ilustración 9. Tipos de envases distribuidos en El Salvador para champú.....	96
Ilustración 10. Modelo Conceptual: El Clúster Económico.....	102
Ilustración 11. Los mejores Supply Chain Management.....	107
Ilustración 12. Estrategia "Canvas" del Cirque du Soleil.....	111
Ilustración 13. Cuadro Estratégico de la industria vinícola de los EUA.....	112
Ilustración 14. Cuadro Estratégico de Yellow Tail.....	113
Ilustración 15. Estrategia "Canvas" de Southwest Airlines.....	113
Ilustración 16. Elementos clave de productos, servicio y entrega.....	114
Ilustración 17. Unidad Estratégica de Producto.....	116
Ilustración 18. Exportación de cosméticos en El Salvador.....	123
Ilustración 19. Exportaciones de cosméticos en volumen y valor.....	124

Ilustración 20. Importaciones y exportaciones de cosméticos naturales en El Salvador .....	124
Ilustración 21. Metodología de Investigación para el Mercado Consumidor .....	150
Ilustración 22. Metodología de investigación para el mercado competidor .....	153
Ilustración 23. Esquema de Cadena de Valor .....	154
Ilustración 24. Metodología para Abastecedores .....	159
Ilustración 25. Metodología de Investigación para el Mercado Distribuidor .....	165
Ilustración 26. Distribución del mercado de la unión Europea por tipo de producto .....	178
Ilustración 27. Porcentaje de consumo de cosméticos en la Unión Europea .....	178
Ilustración 28. Tendencias del consumo en Alemania .....	180
Ilustración 29. Estructura Exportaciones Salvadoreñas hacia UE 2007 .....	184
Ilustración 30. Principales destino de las Exportaciones Salvadoreñas hacia la UE .....	184
Ilustración 31. Exportaciones de productos Cosméticos Naturales El Salvador (En USD\$) .....	185
Ilustración 32. Pronósticos de Ventas para jabón (2014-2018) .....	195
Ilustración 33. Pronósticos de ventas de champú .....	195
Ilustración 34. Pronósticos de Ventas jabón y champú (2014-2018) .....	196
Ilustración 35. Cuadro Estratégico de las Actividades de la Cadena de Valor .....	202
Ilustración 36. Cuadro estratégico de cada operación de las actividades de la cadena de valor ...	203
Ilustración 37. Cuadro Estratégico de las actividades de la cadena de valor .....	212
Ilustración 38. Cuadro estratégico de cada operación de las actividades de la cadena de valor ...	213
Ilustración 39. Resumen Mercado Interno Potencial y Mercado Externo .....	215
Ilustración 40. Competencia Externa .....	216
Ilustración 41. Principales destino de Importaciones Alemanas para Preparaciones Capilares ....	223
Ilustración 42. Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Jabones .....	223
Ilustración 43. Principales destinos de importaciones de España (Partida 33) .....	224
Ilustración 44. Principales destinos de importaciones de España (partida 34) .....	225
Ilustración 45. Zonas de cultivos del cocotero en El Salvador .....	234
Ilustración 46: Estacionalidad de la producción del coco en El Salvador .....	237
Ilustración 47: Producción de coco por departamentos en El salvador .....	238
Ilustración 48: Ubicación geográfica Isla Espíritu Santo .....	239
Ilustración 49: Malecón Puerto el Triunfo. ....	240
Ilustración 50. Etapas para el Mercado Distribuidor .....	248
Ilustración 51. Recopilar información de mercado .....	249
Ilustración 52. El diseño de una estrategia de exportación .....	251
Ilustración 53. Consideraciones financieras y legales .....	255
Ilustración 54. Incoterms en el transporte marítimo, aéreo y terrestre. ....	257
Ilustración 55. Principales aspectos para lograr la autorización de las exportaciones a la UE. .	268
Ilustración 56. Requisitos para la inscripción de un exportador .....	272
Ilustración 57. Requisitos nacionales para el producto a exportar. ....	273
Ilustración 58. Almacenaje y Transporte .....	276
Ilustración 59. Medios de Transporte .....	278
Ilustración 60. Documentos necesarios para exportar .....	279

Ilustración 61. Esquema de canales utilizados de comercialización/distribución en España y Alemania .....	288
Ilustración 62. Participación de puntos de ventas para comercializar productos cosméticos..	289
Ilustración 63. Aranceles e Impuestos .....	307
Ilustración 64. Mapa con aduanas fronterizas de El Salvador .....	310
Ilustración 65. Mapa con rutas de acceso hacia fronteras, puertos y aeropuertos .....	311
Ilustración 66. Mapa de El Salvador y rutas hacia los puertos de Honduras y Guatemala.....	312
Ilustración 67. Pesos máximos permitidos para circular por las vías terrestres de El Salvador .....	315
Ilustración 68. Pesos máximos permitidos para circular por las vías terrestres de El Salvador .....	316
Ilustración 69. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Alemania.....	320
Ilustración 70. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Europa.....	320
Ilustración 71. Ruta Marítima desde el Océano Atlántico hacia Alemania.....	321
Ilustración 72. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Europa.....	321
Ilustración 73. Conceptualización del diseño.....	336
Ilustración 74. Diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento.....	336
Ilustración 75. Eslabones de la Cadena de Abastecimiento .....	337
Ilustración 76. Conceptualización de la cadena de abastecimiento .....	338
Ilustración 77. Diagrama eslabón Abastecimiento .....	338
Ilustración 78. Diagrama Eslabón Producción.....	339
Ilustración 79. Diagrama eslabón Distribución .....	339
Ilustración 80. Conceptualización del diseño.....	340
Ilustración 81 Organigrama departamentos del centro de distribución. ....	367
Ilustración 82. Organigramas puestos de trabajo del centro de distribución.....	367
Ilustración 83. Principales aspectos para lograr la autorización de las exportaciones a la UE.....	387
Ilustración 84. Requisitos para la inscripción de un exportador.....	392
Ilustración 85. Requisitos nacionales para el producto a exportar.....	392
Ilustración 86. Almacenaje y Transporte .....	396
Ilustración 87. Sistema Contable de la Asociación.....	419
Ilustración 88: Apilamiento de carga .....	446
Ilustración 89: Formas de arreglar cajas en tarimas .....	447
Ilustración 90: equipo de almacenamiento .....	455
Ilustración 91. Característica del rack selectivo .....	461
Ilustración 92. Características de pódico o bastidor .....	461
Ilustración 93: Característica de larguero o viga.....	462
Ilustración 94: Dimensiones de rack de almacenamiento .....	463
Ilustración 95: Etiqueta de ubicación.....	464
Ilustración 96: Equipo de control de calidad.....	464
Ilustración 97: Equipo para el personal.....	465
Ilustración 98: Equipo de limpieza .....	467
Ilustración 99: Equipo y mobiliario para oficina.....	468
Ilustración 100: Espacio de sala de reuniones .....	470
Ilustración 101: Espacio para gerencia general.....	471

Ilustración 102: Espacio para gerencia de ventas y exportaciones.....	471
Ilustración 103: Espacio para contabilidad .....	472
Ilustración 104: Requerimiento de espacio de área administrativa. ....	473
Ilustración 105: Sistema de estacionamiento .....	474
Ilustración 106: Espacio parqueo recibo y despacho.....	475
Ilustración 107: Tipo de niveladores de carga .....	476
Ilustración 108: Requerimiento de espacio recibo y despacho .....	477
Ilustración 109: Espacio para lockers .....	478
Ilustración 110: Espacio para baños personal.....	478
Ilustración 111: Espacio para área de inspección. ....	479
Ilustración 112: Espació caseta vigilancia .....	480
Ilustración 113. Diagrama de actividades relacionadas.....	481
Ilustración 114: Diagrama de bloques entre áreas. ....	482
Ilustración 115: Primera aproximación de distribución en planta.....	483
Ilustración 116: Distribución final de distribución en planta. ....	483
Ilustración 117. Primera planta del Centro de distribución y Tramitaciones .....	484
Ilustración 118. Segunda planta del Centro de Distribución y Tramitaciones.....	484
Ilustración 119: Esquema de metodología de Localización .....	488
Ilustración 120: Mapa con rutas de accesos a fronteras de El Salvador.....	489
Ilustración 121: Mapa de Red eléctrica nacional. ....	499
Ilustración 122: División política del departamento de San Salvador .....	502
Ilustración 123: Macro localización seleccionada.....	513
Ilustración 124. Micro localización seleccionada. ....	521
Ilustración 125. Proceso de abastecimiento .....	529
Ilustración 126: Diagrama de logística de abastecimiento .....	531
Ilustración 127: Proceso de recibo de producto .....	532
Ilustración 128: Diagrama de proceso de recibo de producto.....	534
Ilustración 129: Proceso de despacho de producto.....	535
Ilustración 130: Diagrama de proceso despacho de producto .....	536
Ilustración 131. Proceso General del Proceso de Distribución .....	537
Ilustración 132. Incoterms .....	554
Ilustración 133. Línea de Tiempo del producto en la Cadena de Abastecimiento. ....	556
Ilustración 134. Inversiones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales` .....	559
Ilustración 135. Costos Unitarios .....	589
Ilustración 136. Grafica Punto de Equilibrio del Jabón .....	598
Ilustración 137. Grafica Punto de Equilibrio del Champú .....	599
Ilustración 138. Beneficios sociales generados por el proyecto .....	620
Ilustración 139. Exportaciones de Cosméticos Naturales El Salvador (en USD\$) .....	621
Ilustración 140. Estructura de desglose de trabajo.....	634
Ilustración 141. Estructura organizativa del proyecto .....	654
Ilustración 142. Liderazgo participativo .....	655

Ilustración 143. Ubicación de Cooperativa El Jobal con respecto al Departamento de San Salvador .....	671
Ilustración 144. Principal ruta hacia Isla El Espíritu Santo desde San Salvador .....	671
Ilustración 145. Propuesta de Ruta de Despacho .....	672

## Índice de Tablas

Tabla 1. Océanos rojos vs océanos azules.....	64
Tabla 2. Clasificación del tamaño de las empresas- FUSADES .....	72
Tabla 3. Clasificación del tamaño de las empresas- BCR.....	73
Tabla 4. Tipos de aceites naturales en cosméticos.....	80
Tabla 5. Productores de aceite de oliva en el mundo.....	82
Tabla 6. Productores de aceite de coco en el mundo. ....	83
Tabla 7. Productores de aceite de mosqueta en el mundo.....	84
Tabla 8. Tipos de esencias naturales.....	90
Tabla 9. Importaciones de esencias naturales por país .....	92
Tabla 10. Circo tradicional vs Cirque Du Soleil.....	110
Tabla 11. Clasificación CIU.....	121
Tabla 12. Clasificación S.A.C .....	123
Tabla 13. Fuentes de Información secundaria para consumidor .....	151
Tabla 14. Fuentes de información.....	155
Tabla 15. Cuadro resultado de empresas investigadas .....	156
Tabla 16. Criterios de selección y justificación.....	158
Tabla 17. Determinación del universo de mercado potencial interno y mercado externo.....	158
Tabla 18. Fuentes de información secundaria para abastecedores.....	160
Tabla 19. Fuentes de Investigación Secundaria .....	164
Tabla 20. Información primaria para distribuidores .....	165
Tabla 21. Información secundaria para distribuidores .....	166
Tabla 22. Ingredientes naturales para la industria farmacéutica, cosmética y alimentos UE entre 2002 y 2006.....	177
Tabla 23. Volúmenes de venta de Cosméticos y preparaciones de belleza 2004-2006 en países de la UE.....	179
Tabla 24. Principales Productos y destinos de exportaciones hacia la Unión Europea.....	185
Tabla 25. Exportaciones de Productos Cosméticos Naturales El Salvador (2008-2012).....	185
Tabla 26. Exportaciones de productos cosméticos periodo 2008 - abril 2013 .....	194
Tabla 27. Mínimos cuadrados .....	194
Tabla 28. Análisis interno a través de la cadena de valor del Sub-sector de cosméticos naturales.....	200
Tabla 29. Cuadro estratégico del Subsector de Cosméticos Naturales.....	201
Tabla 30. Análisis del mercado interno potencial .....	210
Tabla 31. Cuadro estratégico de mercado interno potencial .....	211
Tabla 32. Marcas blancas .....	218
Tabla 33. Participación de mercado de cada uno de los competidores en Alemania.....	218

Tabla 34: Comportamiento en relación precio marca.....	219
Tabla 35. Marcas de productos de cuidado en el cabello.....	221
Tabla 36. Productos de baño, jabones, detergentes sintéticos.....	222
Tabla 37. Principales destinos de Importaciones Alemanas para Cosméticos .....	224
Tabla 38. Importaciones de la Unión Europea desde Guatemala y Honduras. ....	226
Tabla 39. Consumo de agua por municipios de la zona metropolitana.....	230
Tabla 40: consumo de agua mensual por clase de usuario de la región metropolitano.....	231
Tabla 41: Consumo de agua mensual por usuario industrial en el área metropolitana.....	232
Tabla 42: Pliego tarifario por servicio de agua.....	233
Tabla 43. Tipos de aceites distribuidos en El Salvador .....	233
Tabla 44: Características de los Grupos de Cocoteros Presentes en El Salvador. ....	236
Tabla 45: Rendimiento Anual de Tres Tipos de Cocotero (en cocos/planta/año).....	237
Tabla 46. Ubicación de los proveedores de ingredientes e insumos.....	240
Tabla 47. Proveedores de ingredientes e insumos: precios, cantidades de pedidos mínimos, presentaciones.....	242
Tabla 48. Ingredientes que se utilizan para fabricar champú y jabón .....	244
Tabla 49. Cuadro Resumen sobre proveedores de ingredientes e insumos.....	245
Tabla 50. Cuadro resumen sobre disponibilidad de esencias naturales por lo proveedores investigados:.....	247
Tabla 51. Paso 1: ¿es la exportación la mejor manera para que la empresa siga adelante? .....	252
Tabla 52. Paso 2: Evaluación interna del negocio .....	252
Tabla 53. Paso 3: la investigación y el análisis de mercado .....	253
Tabla 54. Paso 4: Objetivos de la exportación.....	253
Tabla 55. Paso 5: elaboración de la estrategia de exportación .....	254
Tabla 56. Nivel de riesgo para cada tipo de transacción.....	258
Tabla 57. Formularios importantes que deben acompañar el DUA .....	272
Tabla 58. Comparación de costos involucrados en varios medios de transporte .....	280
Tabla 59. Incoterms según medio de transporte .....	281
Tabla 60. Principales ferias cosméticas en mercados metas .....	293
Tabla 61. Otras ferias importantes de cosméticos naturales en el mundo .....	295
Tabla 62. Tamaño de buques .....	306
Tabla 63. Tipos de contenedores más utilizados para el transporte internacional .....	306
Tabla 64. Contenedores más utilizados para el transporte aéreo de carga seca .....	307
Tabla 65. Tamaños de camión más utilizados en el transporte terrestre.....	307
Tabla 66. Tráfico y diseño de vías terrestres hacia las aduanas, aeropuertos y puertos de El Salvador.....	313
Tabla 67. Norma de diseño de las calles clasificación Especiales .....	316
Tabla 68. Normas de Diseño de calles clasificación Primaria y Secundaria .....	317
Tabla 69. Principales puertos de Salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los principales puertos de llegada de España y Alemania .....	318
Tabla 70. Principales navieras de El Salvador, Guatemala, Honduras hacia España y Alemania....	319
Tabla 71. Tiempos de Tránsito .....	322

Tabla 72. Instituciones de Apoyo .....	323
Tabla 73. Información no recolectada y razones .....	325
Tabla 74. Variables de Entrada y Salida .....	327
Tabla 75. Ventajas y desventajas de tipos de organización. ....	328
Tabla 76. Características de tipos de organización. ....	329
Tabla 77. Grado de importancia de criterios.....	331
Tabla 78. Importancia relativa de los criterios.....	331
Tabla 79. Escala común para cada factor.....	331
Tabla 80. Alternativas identificadas a partir de la Cadena de valor.....	332
Tabla 81. Selección de soluciones de alternativas .....	334
Tabla 82. Empresas que forman el Sub-Sector Cosméticos Naturales .....	343
Tabla 83. Amenazas y Debilidades del Sub-sector .....	345
Tabla 84. Fortalezas y Oportunidades del Sub-Sector .....	345
Tabla 85. Aportaciones de Socios.....	347
Tabla 86. Nivel operativo .....	368
Tabla 87. Formularios importantes que deben acompañar el DUA .....	392
Tabla 88. Evaluación de sistemas de costeo .....	399
Tabla 89. Evaluación de los sistemas de inventarios .....	399
Tabla 90. Evaluación de los tipos de inventarios. ....	400
Tabla 91. Libro de control de efectivo .....	401
Tabla 92. Libro de Compras.....	402
Tabla 93. Libro de Ventas a Consumidores .....	403
Tabla 94. Libro de Ventas a Contribuyentes .....	403
Tabla 95. Libro de clientes.....	404
Tabla 96. Libro de Proveedores.....	404
Tabla 97. Libro de aumento y disminución de capital .....	405
Tabla 98. Libro Diario .....	405
Tabla 99. Libro Mayor .....	406
Tabla 100. Formato de Balance General .....	408
Tabla 101. Formato de Estad de Resultados.....	409
Tabla 102. Formatos de Flujo de Efectivo .....	409
Tabla 103. Vale de caja.....	410
Tabla 104. Comprobante de Cheque .....	411
Tabla 105. Recibo de Ingresos.....	412
Tabla 106. Factura.....	413
Tabla 107. Comprobante de Crédito Fiscal .....	414
Tabla 108. Nota de Débito .....	416
Tabla 109. Nota de Crédito .....	417
Tabla 110. Depreciación de Activos .....	418
Tabla 111. Quedan .....	418
Tabla 112. Comparación de formas de registro de transacciones.....	420
Tabla 113. Formato de Cuenta de Caja o Efectivo .....	421



Tabla 114. Formato de cuenta de venta .....	422
Tabla 115. Formato de control de existencias de producto terminado .....	422
Tabla 116. Planilla de sueldos y salarios .....	423
Tabla 117. Puntuaciones de Evaluación de Eficiencia Laboral.....	424
Tabla 118. Puntuaciones de evaluación de eficiencia laboral.....	424
Tabla 119. Puntuaciones de evaluación de incumplimiento de normas laborales.....	425
Tabla 120. Puntuaciones de evaluación de índice de accidentes de trabajo.....	425
Tabla 121. Control de recepción de Producto Terminado .....	425
Tabla 122. Viñeta marcadora para Entrada de Producto.....	426
Tabla 123. Hoja de Control de Salida de Producto Terminado .....	426
Tabla 124. Tarjeta de Control de Inventario (kardex).....	427
Tabla 125. Comprobante de Compra de Cosméticos Naturales .....	427
Tabla 126. Indicadores para el abastecimiento del centro de distribución.....	428
Tabla 127. Evaluación de los indicadores para el abastecimiento del Centro de Distribución y Tramitaciones.....	429
Tabla 128. Indicadores para el almacenamiento en el centro de distribución.....	430
Tabla 129. Evaluación de los indicadores para el almacenamiento en el centro de distribución y tramitaciones .....	430
Tabla 130. Indicadores para inventarios .....	431
Tabla 131. Indicadores de distribución .....	432
Tabla 132. Medición de los indicadores de distribución.....	432
Tabla 133. Indicadores para gestión de pedidos.....	433
Tabla 134. Evaluación de los indicadores para gestión de pedidos.....	434
Tabla 135. Indicadores para el transporte .....	434
Tabla 136. Evaluación de indicadores para el transporte .....	435
Tabla 137. Pronostico de ventas: Jabón y Champú.....	438
Tabla 138. Calculo de días laborales al año.....	440
Tabla 139. Días hábiles para el año 2014.....	440
Tabla 140. Pronósticos de abastecimiento Año 1 .....	442
Tabla 141. Pronósticos de abastecimiento Año 2 .....	442
Tabla 142. Pronósticos de abastecimiento Año 3.....	442
Tabla 143. Pronósticos de abastecimiento Año 4.....	443
Tabla 144. Pronósticos de abastecimiento Año 5.....	443
Tabla 145. Suplementos considerados para el cálculo del tiempo productivo. ....	445
Tabla 146. Requerimiento de agua potable.....	448
Tabla 147. Requerimiento de energía eléctrica .....	448
Tabla 148. Tiempo y ventas para primer Semestre año 1 .....	450
Tabla 149. Mano de Obra Requerida .....	451
Tabla 150. Requerimiento de equipo.....	452
Tabla 151: Equipo de manejo de materiales.....	453
Tabla 152: Equipo de manejo de materiales.....	454
Tabla 153: Equipo de manejo de materiales.....	454

Tabla 154. Equipo para el manejo de materiales.....	455
Tabla 155. Tipo de rack selectivo .....	457
Tabla 156. Tipo de rack por acumulación. ....	458
Tabla 157. Tipo de rack empuje y regreso.....	458
Tabla 158. Tipo de rack Dinámico .....	459
Tabla 159. Tipo de rack Mezzanine .....	459
Tabla 160. Evaluación de sistemas de almacenamiento.....	460
Tabla 161: Requerimiento de estructuras de almacenamiento .....	464
Tabla 162: Equipo de seguridad industrial.....	465
Tabla 163. Capacidad Instalada.....	469
Tabla 164: Requerimiento de espacio sala de reuniones .....	470
Tabla 165: Requerimiento de espacio Gerencia General.....	471
Tabla 166: Requerimiento de espacio gerencia de ventas y exportaciones.....	471
Tabla 167: Requerimiento de espacio Contabilidad .....	472
Tabla 168: Requerimiento de espacio Recepción.....	472
Tabla 169: Requerimiento de espacio baños administrativos .....	473
Tabla 170: Requerimiento de espacio parqueo .....	474
Tabla 171: Requerimiento de espacio parqueo recibo y despacho.....	475
Tabla 172: Requerimiento de espacio para vestidores.....	477
Tabla 173: Requerimiento espacio baños del personal .....	478
Tabla 174: Requerimiento de espacio de área de inspección.....	479
Tabla 175: Requerimiento de espacio de almacén temporal. ....	479
Tabla 176: Requerimiento de espacio para caseta de vigilancia .....	480
Tabla 177: Cuadro de proximidad entre áreas.....	480
Tabla 178: cuadro de razones entre áreas. ....	481
Tabla 179: Cuadro de cercanía entre áreas. ....	482
Tabla 180: Calculo de áreas por departamento.....	483
Tabla 181. Factores de importancia Macro localización por departamento .....	490
Tabla 182: Lista de factores para evaluación. ....	491
Tabla 183. Escala común de calificación de factores .....	492
Tabla 184. Factores de evaluación .....	492
Tabla 185. Distancia de Centro de distribución a plantas productoras. ....	493
Tabla 186. Número de plantas productoras de cosméticos naturales por departamento.....	493
Tabla 187: Criterios de evaluación empresas abastecedoras .....	494
Tabla 188: Nombre de fronteras o terminales en El Salvador. ....	494
Tabla 189: Ubicación de fronteras y terminales aérea y terrestre. ....	495
Tabla 190. Numero de terminales y fronteras por departamento. ....	495
Tabla 191: Criterios de evaluación mercado meta .....	495
Tabla 192. Mapas de las principales vías de acceso a las alternativas analizadas.....	496
Tabla 193. Vías de acceso por departamento.....	497
Tabla 194: Criterio de evaluación facilidades de transporte .....	497
Tabla 195: Porcentaje de servicio por departamento. ....	498

Tabla 196: Criterios de evaluación suministro de agua .....	499
Tabla 197. Tarifas eléctricas en municipios.....	499
Tabla 198: Cobertura de las compañías de energía eléctrica .....	500
Tabla 199: Criterios de evaluación para disponibilidad de energía .....	500
Tabla 200. Cantidad de establecimientos por departamento .....	501
Tabla 201: Criterios de evaluación para servicios públicos diversos. ....	501
Tabla 202: Tabla de evaluación por departamento .....	501
Tabla 203. Factores de importancia Macro localización por municipio .....	503
Tabla 204: Elementos a considerar por factor para localización por departamento .....	504
Tabla 205: Escala común de calificación de factores .....	505
Tabla 206. Factores de evaluación .....	505
Tabla 207: Establecimientos por municipios.....	506
Tabla 208: Criterios de evaluación para empresas abastecedoras.....	506
Tabla 209. Alternativas y vías de accesos. ....	507
Tabla 210: Criterios de evaluación facilidades de transporte.....	508
Tabla 211: Municipios con servicio de acueducto y alcantarillado.....	508
Tabla 212: Criterios de evaluación suministros de agua.....	509
Tabla 213: Tarifa energía eléctrica .....	509
Tabla 214: Numero de departamento por empresas de energía eléctrica.....	510
Tabla 215: Criterios de evaluación disponibilidad energía eléctrica.....	510
Tabla 216: Número de establecimientos por municipios. ....	511
Tabla 217: Criterios de evaluación servicios públicos diversos.....	511
Tabla 218: Evaluación por municipio. ....	512
Tabla 219. Alternativas para micro localización.....	513
Tabla 220: Criterios para evaluación de micro localización. ....	514
Tabla 221. Evaluación de factores para micro localización.....	515
Tabla 222. Alternativas de ubicación para micro localización. ....	516
Tabla 223: Criterios de evaluación superficie disponible.....	516
Tabla 224: Porcentaje de terreno plano por alternativa .....	516
Tabla 225: Criterios de evaluación topografía de terreno .....	516
Tabla 226: Relación de costo por área .....	517
Tabla 227: Criterios de evaluación costo del terreno .....	517
Tabla 228. Proximidad de alternativas a carretera principal o calle pavimentada.....	518
Tabla 229: Criterios de evaluación vías de acceso .....	518
Tabla 230. Check list con las alternativas los respectivos servicios .....	518
Tabla 231: Criterios de evaluación servicios básicos .....	519
Tabla 232. Evaluación por puntos para micro localización del proyecto.....	520
Tabla 233: Alternativas de Micro Localización .....	520
Tabla 234. Instituciones financieras y tasa de interés. ....	527
Tabla 235. Ejemplo de programación de abastecimiento de productos terminados.....	530
Tabla 236. Descripción del puesto de trabajo: Agente Comercializador .....	547
Tabla 237. Condiciones de pago.....	553

Tabla 238. Tiempo de Entrega/ tiempo de Transito .....	554
Tabla 239. Inversiones fijas del proyecto .....	560
Tabla 240. Detalle de Costo de Obra Civil .....	561
Tabla 241. Inversión en Equipo para el Almacén .....	561
Tabla 242. Inversión en Equipo para el Manejo del Producto .....	562
Tabla 243. Inversión en Equipo para el almacenamiento .....	562
Tabla 244. Inversión de equipo de control de calidad.....	562
Tabla 245. Inversión en equipo para el personal .....	562
Tabla 246. Inversión en Equipo de Seguridad Industrial.....	563
Tabla 247. Inversión en Equipo de limpieza.....	563
Tabla 248. Inversión y Equipo de Oficina .....	564
Tabla 249. Resumen de la Inversión Fija Tangible .....	564
Tabla 250. Inversión en Investigación y Estudios previos .....	565
Tabla 251. Inversión en Legalización.....	565
Tabla 252: Salarios por administración del proyecto.....	566
Tabla 253: Costos por puesta en marcha del proyecto.....	566
Tabla 254 Resumen Inversión Intangible .....	567
Tabla 255. Pago de salario de mano de obra directa .....	568
Tabla 256. Pago de salario de mano de obra indirecta .....	568
Tabla 257. Pago de salario de personal administrativo .....	568
Tabla 258. Costo de insumos para Áreas Administrativas y Comercialización primer semestre ...	570
Tabla 259. Costo de Servicios profesionales y honorarios primero semestre .....	570
Tabla 260. Monto Total de Capital .....	570
Tabla 261. Resumen de la inversión total del proyecto.....	571
Tabla 262. Prorratio de la inversión total del proyecto .....	571
Tabla 263. Costos de mano de obra indirecta del servicio .....	572
Tabla 264. Costos de papelería y equipo del servicio .....	573
Tabla 265. Costos de equipo de oficina del servicio .....	573
Tabla 266. Costos del equipo para el personal .....	574
Tabla 267. Costos de mantenimiento de equipo de oficina del servicio .....	574
Tabla 268. Costos de mantenimiento de equipo de almacén del servicio .....	575
Tabla 269. Costos de depreciación del equipo de oficina del servicio.....	577
Tabla 270: Depreciación de equipo de inspección.....	577
Tabla 271: Depreciación de equipo de almacenamiento.....	577
Tabla 272: Depreciación de equipo para el personal.....	578
Tabla 273: Depreciación de obra civil .....	578
Tabla 274: Amortización de la Inversión fija intangible .....	578
Tabla 275: Costos totales indirectos del servicio .....	579
Tabla 276. Costos del equipo de inspección .....	579
Tabla 277: Costos de equipo de manejo del producto .....	579
Tabla 278: Costo total de carga y descarga del producto .....	580
Tabla 279: Costo por mano de obra directa del servicio .....	580

Tabla 280. Costos por suministros del servicio .....	580
Tabla 281. Costos del equipo de almacenamiento .....	580
Tabla 282: Total de costos por almacenamiento .....	581
Tabla 283: Costo de transporte por contenedor .....	581
Tabla 284: Costos totales de comercialización .....	582
Tabla 285. Costos Totales de Salarios Administrativos .....	582
Tabla 286. Costo de Suministros del Área Administrativa .....	583
Tabla 287. Costo de insumos para el Área Administrativa .....	583
Tabla 288. Costos de Equipo de Oficina .....	584
Tabla 289. Costo por mantenimiento .....	584
Tabla 290. Costos de servicios profesionales y honorarios del área administrativa .....	584
Tabla 291. Depreciación de mobiliario y equipo de oficina .....	585
Tabla 292. Resumen de los costos administrativos del Centro de Distribución y Tramitaciones .....	585
Tabla 293. Cuadro de amortización a la deuda bancaria .....	586
Tabla 294. Resumen de Costos Totales .....	587
Tabla 295. Capacitaciones.....	587
Tabla 296. Costeo de Capacitaciones.....	588
Tabla 297. Costos fijos y variables del jabón.....	592
Tabla 298. Costos fijos y variables del champú.....	592
Tabla 299. Precio de venta del servicio (jabón y champú).....	593
Tabla 300. Precio de venta de capacitaciones (socios) .....	593
Tabla 301. Precio de venta de capacitaciones (Personas Externas al Centro de Distribución y Tramitaciones).....	594
Tabla 302. Punto de Equilibrio y margen de seguridad para jabón .....	597
Tabla 303. Punto de equilibrio y margen de seguridad para champú .....	598
Tabla 304. Egresos mensuales estimados para el primer año de operaciones .....	601
Tabla 305. Egresos Totales Estimados para el Centro de Distribución y Tramitaciones.....	602
Tabla 306. Egresos totales estimados para el jabón .....	603
Tabla 307. Egresos estimados para el champú .....	603
Tabla 308: Ingresos por ventas año 1 .....	604
Tabla 309: Ventas esperadas por año .....	604
Tabla 310: Ingresos de ventas por año .....	604
Tabla 311. Estado de Flujo de Efectivo semestral para el primer año de operaciones .....	605
Tabla 312. Estado de Flujo de Efectivo General Proyectado .....	606
<i>Tabla 313: Estado de resultado semestral proyectado año1</i> .....	606
<i>Tabla 314: Estado de resultados global proyectados</i> .....	607
<i>Tabla 315: Balance inicial proyectado</i> .....	607
<i>Tabla 316: Balance General para primer año de operaciones.</i> .....	608
<i>Tabla 317: Balance General para segundo año de operación</i> .....	608
<i>Tabla 318: Balance General para tercer año de operación</i> .....	609
<i>. Tabla 319. Balance General de cuarto año de operación</i> .....	609

<i>Tabla 320: Balance General de quinto año de operación.</i> .....	610
Tabla 321: Razón circulante .....	612
Tabla 322: Rotación de inventario de producto .....	612
Tabla 323: Tasa de inflación .....	613
Tabla 324: Tasa de interés promedio.....	614
Tabla 325: Cálculo del Valor Actual Neto.....	614
Tabla 326: Tasa interna de retorno.....	615
Tabla 327: Resumen de evaluación económica .....	616
Tabla 328. Estado de Flujo de Efectivo bajo análisis de sensibilidad (Escenario 1) .....	617
Tabla 329. Resultado del análisis de sensibilidad evaluaciones financieras (Escenario 1) .....	617
Tabla 330. Resultado del Análisis de sensibilidad (Escenario 2) .....	618
Tabla 331. Resultado del análisis de Sensibilidad evaluaciones económicas (Escenario 2) .....	619
Tabla 332. Empleados del Centro de Distribución. ....	622
Tabla 333. Genero de empleados del Centro de Distribución. ....	625
Tabla 334. Escala y descripción de evaluación.....	627
Tabla 335. Escala de impacto .....	627
Tabla 336. Gravedad del impacto .....	628
Tabla 337. Dificultad para cambiar el impacto.....	628
Tabla 338. Momento en que se manifiesta.....	629
Tabla 339. Calificación de los impactos ambientales .....	629
Tabla 340. Evaluación de los impactos ambientales.....	630
Tabla 341. Metodología general del ADP.....	632
Tabla 342. Políticas y estrategias generales.....	638
Tabla 343. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (PLAN).....	638
Tabla 344. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (financiamiento).....	639
Tabla 345. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (legalización) .....	640
Tabla 346. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (Gestión del Recurso Humano) .....	641
Tabla 347. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (obra civil).....	642
Tabla 348. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (maquinaria, equipo y prueba piloto) .....	643
Tabla 349. Costos entregables .....	644
Tabla 350. Listado de actividades por entregable (plan) .....	644
Tabla 351. Listado de actividades por entregable (Financiamiento) .....	645
Tabla 352. Listado de actividades por entregable (Tramites de legalización) .....	645
Tabla 353. Listado de actividades por entregable (Gestión de Recurso Humano) .....	646
Tabla 354. Listado de actividades por entregable (obra civil).....	646
Tabla 355. Listado de actividades por entregable (Instalación de maquinaria/equipo y prueba piloto) .....	647
Tabla 356. Ventajas y desventajas de las estructuras de organización .....	651
Tabla 357. Factores que influyen en el tipo de organización.....	652
Tabla 358. Evaluación de factores que influyen en el tipo de organización .....	652
Tabla 359. Interpretación de criterios de evaluación .....	653

Tabla 360. Tipos de organización .....	653
Tabla 361. Matriz tarea-responsabilidad (Rol y Descripción) .....	656
Tabla 362. Matriz Tarea- Responsabilidad .....	657
Tabla 363. Tema, contenido y herramientas de capacitaciones.....	669
Tabla 364. Empresas Productoras de Cosméticos Naturales.....	671
Tabla 365. Cuadro de distancias y costo en el abastecimiento de Aceite de coco.....	672
Tabla 366. Cuadro comparativo entre situación actual y propuesta. ....	673
Tabla 367. Costos de pedidos rechazados .....	676
Tabla 368. Costo de Almacenaje .....	677
Tabla 369. Capacitaciones y objetivos .....	678
Tabla 370. Principales puertos de Salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los principales puertos de llegada de España y Alemania .....	679
Tabla 371. Principales navieras de El Salvador, Guatemala, Honduras hacia España y Alemania..	680
Tabla 372. Tiempos Aproximados desde los puertos de Guatemala, Honduras y El Salvador hacia España y Alemania .....	681
Tabla 373. Exportaciones de Productos Cosméticos Naturales El Salvador (2008-2012).....	681
Tabla 374. Ventas Proyectadas para los años 2014-2018.....	682
Tabla 375. Costos de Distribución (Cuadro comparativo Situación Actual vrs Propuesta) .....	682

## I. INTRODUCCION

La Industria de los Cosméticos es uno de los mercados más rentables en el mundo, a pesar de las diversas crisis económicas que se presenten, la población no disminuye el consumo de estos, por consiguiente la industria de los cosméticos siempre se mantendrá vigente, sobre todo porque las mujeres destinan mucho dinero a esta industria y la cosmética ecológica es la respuesta a la exigencia de una mejor calidad.

Los cosméticos naturales, tiene como propósito resaltar la belleza o mejorar la condición corporal mediante productos 100% naturales y que actúan en nuestro cuerpo sin producir efectos secundarios. Si hablamos de beneficios, tenemos que tomar en cuenta que los cosméticos naturales en El Salvador ha crecido su consumo durante la última década, precisamente por las ventajas que ofrece en términos de mejor salud, resultados permanentes garantizados y que sobre todo su aplicación no produce ningún tipo de efectos secundarios al momento de que estos son aplicados.

En el presente estudio desarrollaremos la etapa de mercado que nos dará los requerimientos necesarios para la creación de un **“PROPUESTA DE MEJORA DEL SUB-SECTOR COSMETICOS NATURALES DIRIGIDA A LA EXPORTACION HACIA LA UNION EUROPEA A TRAVES DEL ENFOQUE DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO”**.

En la Etapa denominada **“Diagnostico”** se investiga y analiza por medio de información primaria y secundaria para identificar potencialidades de las oportunidades existentes en el mercado, datos estadísticos del sector cosméticos, tendencias mundiales, etc.

Inicialmente se realizó una investigación secundaria para elaborar el marco contextual, marco teórico y marco legal; los cuales son el punto de partida de la investigación porque en ellos se conocen los antecedentes sobre la cadena de abastecimiento mundial y en El Salvador, estadísticas del sector, información teórica de la cadena de abastecimiento, materias primas, generalidades de una empresa y aspectos legales que afectan directamente el desarrollo del proyecto.

Seguidamente, se desarrolló el **“Mercado Consumidor”** a partir de información secundaria por ser un mercado que se encuentra en el extranjero; en él se conoció antecedentes del consumo de cosméticos en la Unión Europea, tendencias del consumo de cosméticos, tamaño del mercado, oportunidades hacia la Unión Europea, etc., todos estos elementos nos ayudaron a seleccionar los productos a fabricar en el país y determinar los países donde se exportaran dichos productos. Con el conocimiento de las importaciones totales hacia los países de España y Alemania se pudo obtener la participación que tiene El Salvador en estas, lo cual nos fue de ayuda para realizar los pronósticos de ventas.

En la siguiente sección se hace la investigación referente al **“Sub-Sector Cosméticos Naturales”**, en la cual se utiliza el levantamiento de información tanto primaria como secundaria, en la primaria se determinó: productos elaborados en El Salvador (Jabones, Champú, Cremas y exfoliantes y aceites esenciales), características de los competidores (externo), redes sociales y formas de marketing, formas de empaque y productos elaborados, entre otros elementos.



Por medio de la investigación secundaria de este mercado, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados son analizados por medio de la **“Cadena de valor”** (este análisis se realiza tanto en el competidor directo como potencial), como complemento del análisis se utiliza **“La estrategia del océano azul”**. En dicha estrategia se busca la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándonos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados. En otras palabras, la estrategia del océano azul, plantea la posibilidad de crear una estrategia ganadora basándose en la **“no competencia”**, su estrategia principal se basa en **“la innovación en valor”**, y esta solo ocurre cuando se logra alinear la innovación con la utilidad, precio y costo (buscamos la diferenciación y el bajo costo simultáneamente).

Para el uso efectivo del océano azul es necesario realizar un cuadro estratégico del rubro de cosméticos naturales en El Salvador y así capturar el esquema actual de la competencia (directa y potencial), y determinar las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en cada una de las actividades de la cadena de valor (LOGISTICA INTERNA, OPERACIONES, LOGISTICA EXTERNA, MARKETING Y VENTAS, SERVICIO POST VENTA, AREAS DE PLANIFICACION, RECURSOS HUMANOS y DESARROLLO Y TECNOLOGIA).

Para conocer el **“Mercado Proveedor”** se analizaron los diferentes sectores de donde proceden las materias primas, ingredientes e insumos que ayuden al éxito del producto, por lo que se realizara una investigación primaria (entrevistas con vendedores) y secundaria (investigación vía web) para conocer los posibles proveedores, ya que será de gran importancia brindar la mejor calidad de producto, y es desde los proveedores de materia prima e insumos que esto se debe asegurar. Con estas investigaciones se lograra conocer requerimientos de ventas que las empresas piden para brindar sus productos y que puedan cumplir a las necesidades que las empresas así lo exigieren, otro aspecto importante a conocer son las políticas de ventas que estas empresas manejan con sus productos, toda esta información será importante para poder determinar la disponibilidad de materia prima, ingredientes e insumos en la elaboración de los productos cosméticos naturales.

Además en el **“mercado distribuidor”**, se explica mediante etapas cada uno de los pasos, requisitos, procedimientos necesarios para exportar hacia España y Alemania. En estas etapas se incluyen consideraciones financieras y legales (modalidades de pago y financiamiento, requisitos del mercado: normas de calidad y certificados, embalaje de la mercancía), autorizaciones para exportar (procedimientos, tramites), almacenaje y transporte (canales de distribución, medios de transporte, seguros de mercancías) y aranceles e impuestos.

Por ultimo desarrollamos la **“conceptualización del diseño”**, en la cual, con base a los resultados del análisis de todos los mercados (consumidor, competidor, abastecimiento y distribución) se identifica la problemática a resolver cuyo enunciado es: **“Desarrollar una propuesta de mejora que garantice la administración exitosa a través de la Cadena de Abastecimiento en la fabricación de productos cosméticos naturales de uso de higiene corporal en El Salvador; que permita al sub-sector aumentar la competitividad de productos con valor agregado e incrementar la producción nacional y de exportación.”**, la formulación de este problema se realiza a través de la metodología de la Caja Negra, en donde se establecen: Estado A, Estafo B, Variables de entrada y salida y Restricciones de solución.

Una vez finalizada la formulación del problema, se generan diferentes alternativas para solucionar la situación identificada. Cada alternativa planteada debe ser evaluada según el método adecuado, en este caso, la técnica de evaluación por puntos, por otra parte, es importante realizar una evaluación de alternativas para cada una de las actividades de la cadena de valor, para contrastar ambas situaciones (actual y propuesta).

En la Etapa denominada “**Diseño**” como su nombre lo dice se diseñan las propuestas que se plasmaron en la Etapa de Diagnostico que dan solución a la problemática previamente abordada en la etapa anterior.

Inicialmente se desarrolló todos los aspectos para la constitución y legalización del Centro de Distribución y Tramitaciones (pasos, formularios), además de detallar en que consiste un clúster y crear la Organización sin fines de lucro (Asociación Gremial) bajo esa filosofía.

A continuación teniendo el completo conocimiento del modo en que operara dicho clúster, se diseñó la organización tanto de la Asociación Gremial como del denominado “Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales” que es si la parte operativa de la propuesta de mejora al sub-sector, por otra parte en este ítem se definen cada una de las funciones concernientes a la administración del centro de distribución y los procedimientos para una operatividad eficiente efectiva y productiva.

Seguidamente, se diseñaron los formatos para llevar el control del área administrativa (contabilidad y costos, libros de contabilidad, estados financieros, formatos para el control de operaciones, recursos humanos); área de producción (controles de recepción del producto, hoja de salida de almacén, tarjeta kardex), indicadores para el almacenamiento y abastecimiento del centro de distribución.

En el siguiente apartado “Operaciones”, se describe brevemente el proceso de fabricación del jabón y champú para tener un conocimiento general sobre ello y saber que se está distribuyendo. También se realizó la planificación del abastecimiento de acuerdo a los pronósticos realizados en la Etapa de Diagnostico. Además se estableció jornada laboral y días laborales por mes y política de jornada laboral, unidades buenas a almacenar y se establecieron las políticas de abastecimiento.

Por medio de lo anterior, se determinó los requerimientos de producción que es la forma en cómo se deben recibir los productos en las instalaciones, el número de personas que participaran en la zona de almacén, también se determinó los requerimientos de equipo y almacén como los equipos de manejo de materiales, equipo de almacenamiento, control de calidad, seguridad industrial y limpieza.

Todos los cálculos anteriores nos ayudaron a realizar el análisis y diseño del centro de distribución determinando requerimientos de espacio necesarios de las diferentes áreas que conformaran las instalaciones para facilitar el desarrollo de las actividades productivas.

Además, se realizó la ubicación geográfica del Centro de Distribución y Tramitaciones (Macro localización y Micro localización) a través del análisis y evaluación de los factores claves que

pueden afectar esta. También se establecen las posibles fuentes de financiamiento tanto internas como externas para el proyecto.

En la fase operativa de la cadena de abastecimiento, se detalla la logística que se debe realizar en cada uno de los eslabones tanto para el abastecimiento de productos, para la producción y almacenamiento de producto, como para la distribución de los productos; en pocas palabras se detalla cómo va a operar la cadena de abastecimiento con cada uno de sus eslabones.

En la Etapa denominada **“Económica Financiera”** se define cada uno de los costos de inversión y operación del proyecto, estos se divide en Inversión Tangible e Intangible y Capital de Trabajo.

Seguidamente definimos todos los costos del proyecto para determinar los costos fijos y variables que nos ayuden al cálculo del costo unitario, punto de equilibrio y precio de venta del producto.

Además se realiza un presupuesto de egresos e ingresos futuros para analizar los posibles beneficios que se han planeado. Así mismo se realizan los Estados Proformas. Luego de definir dichos recursos y cuantificarlos monetariamente se evalúa la propuesta desde la perspectiva económica y financiera, además se desarrolla una evaluación social, una evaluación de género y una evaluación medioambiental, con el fin de medir el aporte que la solución tendrá al medio ambiente, a la sociedad y a la economía.

Para conocer el comportamiento de la empresa se plantearon dos situaciones diferentes, estos escenarios se realizaron considerando una situación optimista y una situación pesimista, estos se evaluaron económicamente y financieramente para conocer el comportamiento de la empresa.

Luego se detalla la Administración del proyecto determinando toda la planificación y organización en función de un desarrollo y control de los recursos; con el fin de establecer las condiciones necesarias para la implementación efectiva del Centro de Distribución y Tramitaciones.

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora del Sub-Sector Cosméticos Naturales dirigida a la exportación hacia la Unión Europea a través del enfoque de la Cadena de Abastecimiento, mediante el establecimiento detallado de la administración, organización, operaciones y demás áreas de la empresa que aseguren su buen funcionamiento.

### 2.2 Objetivos Específicos

1. Establecer la metodología de trabajo a seguir en la Etapa de Diagnostico
2. Determinar las fuentes de información primaria y secundaria con el fin de obtener información oportuna y confiable de cada uno de los mercados a investigar.
3. Obtener información de la fabricación y consumo de los productos cosméticos naturales de uso de higiene personal en El Salvador para determinar el potencial que poseen para exportar o no a la Unión Europea
4. Obtener la participación de El Salvador en las importaciones de España y Alemania de cosméticos naturales.
5. Identificar el porcentaje de la oferta que se puede cubrir en el mercado Europeo con la exportación de cosméticos naturales de uso de higiene corporal elaborados en El Salvador.
6. Investigar el Sub-Sector de Cosméticos Naturales (empresas exportadoras de El Salvador) y Mercado Externo para conocer la oferta existente y la forma en que estos se posicionan en el Mercado Europeo con el fin de proyectar y analizar las ventas que tendrán el modelo de empresa.
7. Investigar la situación del Sub-Sector Cosméticos Naturales en El Salvador (diversidad de productos, calidad, precios, tiempos de entrega, tecnología, etc.) para determinar parámetro que contribuyan al diseño de la empresa.
8. Establecer el perfil del competidor directo para el modelo de empresa.
9. Investigar los posibles proveedores para la selección de los insumos e ingredientes óptimos en términos de sus condiciones de compra (precio, calidad, unidad mínima) que se adapten a las necesidades del proyecto con el fin de garantizar su abastecimiento.
10. Recopilar información sobre el comportamiento de las plantaciones de las materias primas (cultivo de coco) en El Salvador que pueden ser fuentes de abastecimientos para conocer la disponibilidad.
11. Investigar la capacidad productiva del proveedor de materias primas (aceite de coco) en El Salvador que aseguren la producción y evitar el desabastecimiento de las mismas.
12. Investigar redes necesarias para la logística de despacho y compra (uso de redes viales: terrestre, marítimas y aéreas) para establecer el diseño de la logística del producto.
13. Investigar normativas legales que rigen la exportación de cosméticos naturales hacia el mercado Europeo
14. Sintetizar la situación actual con el propósito de determinar la problemática real existente.

15. Identificar y establecer las diferentes soluciones a la problemática planteada con el fin de llegar la solución óptima proporcionando los lineamientos necesarios para el diseño de la propuesta
16. Conceptualizar la solución seleccionada a la problemática existente, con el fin de establecer los fundamentos básicos para el diseño de la administración de la cadena de abastecimiento propuesto.
17. Establecer requisitos previos para la organización del Sub-Sector Cosméticos Naturales.
18. Definir la organización a adoptar considerando los principios de la planeación estratégica para establecer relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos
19. Diseñar la organización, funciones administrativas y operativas, procedimientos a seguir, políticas, entre otros, con el fin de establecer un marco de referencia de actuaciones y disposiciones a seguir.
20. Determinar los requerimientos de mano de obra, maquinaria con el fin de conocer las cantidades necesarias para cumplir con los pronósticos de ventas
21. Establecer planificación del abastecimiento con el fin de determinar el requerimiento de la mano de obra, capacidad instalada y área de almacenamiento del producto.
22. Determinar la Capacidad Instalada del Centro de Distribución y Tramitaciones para establecer las cantidades máximas que se podrá almacenar en condiciones normales de trabajo.
23. Determinar los requerimientos de espacio necesarios, para establecer una distribución de las instalaciones tanto de las oficinas administrativas como el área de almacenamiento, que facilite el desarrollo de las actividades productivas.
24. Establecer la ubicación geográfica del centro de distribución a través del análisis y evaluación de los factores que pueden afectar la Macro y Micro localización de la misma.
25. Determinar el sistema de almacenaje y el diseño del equipo para el área de almacén.
26. Diseñar la distribución en planta para el Centro de Distribución y Tramitaciones que incluya áreas y espacios para recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento.
27. Diseñar la logística de recepción, almacenamiento y distribución de los productos; para garantizar que estos estén en la cantidad y el lugar adecuado en el momento preciso.
28. Determinar los costos en que se incurrirá , la inversión total requerida para la implantación del Centro de Distribución y Tramitaciones con el fin de determinar las necesidades de financiamiento para la puesta en marcha
29. Evaluar la situación económica y financiera de la cadena bajo condiciones específicas, con el propósito de conocer la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
30. Proponer un plan de implantación a fin de proporcionar la programación de las actividades, lineamientos para la gestión de los recursos y capacitaciones que son necesarias para la ejecución
31. Evaluar los beneficios sociales, de genero a consecuencia del Centro de Distribución y Tramitaciones, al mismo tiempo la mitigación de los posibles impactos negativos que esta genere al medio ambiente

## III. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 3.1 Alcances

1. El desarrollo del trabajo de graduación se realizará para la fabricación de cosméticos naturales para uso de higiene corporal elaborados en El Salvador exportables hacia la Unión Europea.
2. El estudio está orientado a crear una propuesta de mejora al sub-sector de cosméticos naturales de uso de higiene corporal a través del enfoque de la cadena de abastecimiento.
3. El análisis no comprenderá el cultivo de las materias primas para la fabricación de cosméticos naturales.
4. Los eslabones de la cadena de abastecimiento a desarrollar son: Abastecimiento (proveedores de materia prima e insumos), Proceso productivo y Distribución por medio de intermediarios (agente distribuidor).
5. El estudio se desarrollará para la Asociación Salvadoreña de Industriales.
6. El proyecto como tal no incluirá la implementación del estudio; sin embargo se desarrollaran los procedimientos que pueden ser adoptados en su implementación, monitoreo y evaluación.
7. Se establecerá el plan de implantación del estudio tomando en cuenta sus costos, inversión y puesta en marcha.

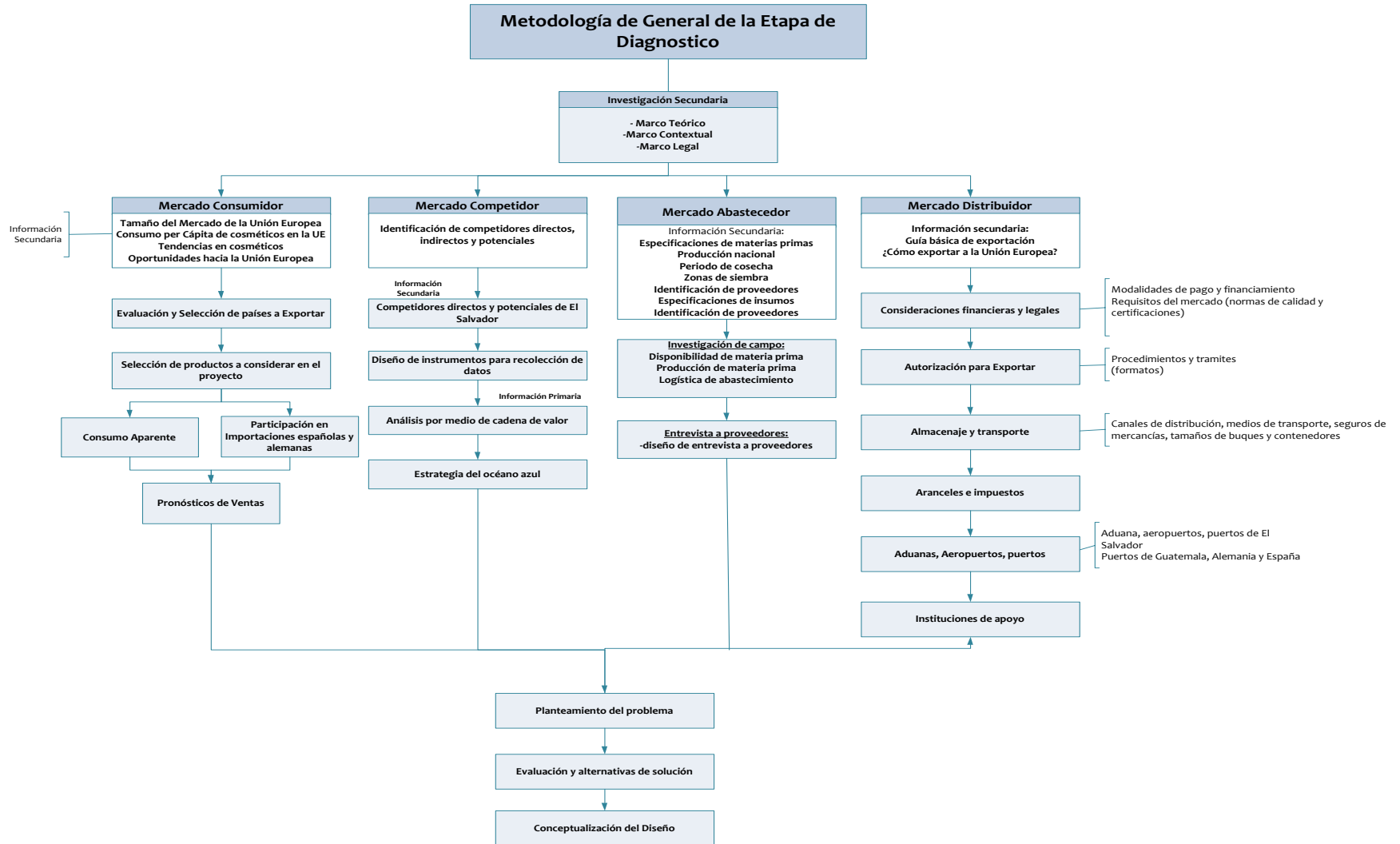
### 3.2 Limitaciones

1. Se carece de información actualizada referente a la fabricación de productos cosméticos naturales en El Salvador.
2. Dificultad de idiomas al investigar información secundaria del mercado alemán.
3. Acceso limitado por las empresas fabricantes y distribuidoras de cosméticos para proporcionar información relacionada a los productos, presentaciones, precios, logística, etc.
4. El tiempo de estudio tendrá como límite máximo 1 año.

# ETAPA DE DIAGNOSTICO

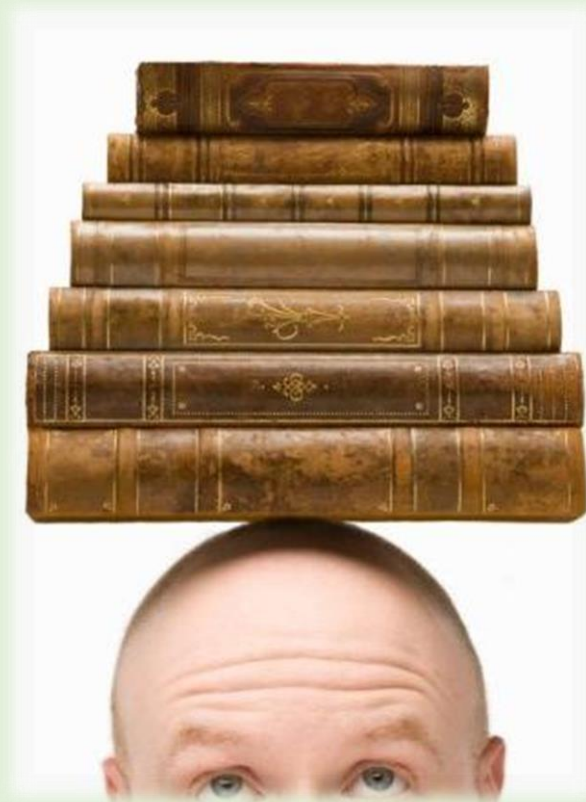


# METODOLOGIA GENERAL DE LA ETAPA DE DIAGNOSTICO





# CAPITULO I: MARCO TEORICO



## A. CADENA DE ABASTECIMIENTO

### 1. Historia

La Cadena de Abastecimiento surge como una evolución de la Logística que denota la gestión integrada de organizaciones que se relacionan, como clientes y proveedores entre sí, para satisfacer la demanda de los clientes finales. La expresión Gestión de la Cadena de Abastecimiento o SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management, es un proceso novedoso que genera reducciones de costos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias, enfatizando las interacciones de la logística entre las funciones de marketing, ventas y producción de una empresa, y las interacciones entre empresas independientes. Es decir, la Cadena de Abastecimiento es la aplicación de la logística que tiene como estrategia que los distribuidores y proveedores se comprometan y trabajen juntos para lograr mejores valores para los consumidores.

### 2. Definición

“La Cadena de Abastecimiento es el conjunto de vínculos que conectan entre sí a los proveedores de materiales y servicios, que abarcan la transformación de materias primas en productos y servicios y la entrega de estos a los clientes de una empresa. Una parte importante de este proceso consiste en proveer la información necesaria para planear y administrar la cadena de Abastecimiento”

La Cadena de Abastecimiento o Supply Chain, abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados”

### 3. Beneficios

Entre los principales beneficios que genera la cadena de abastecimiento se pueden mencionar:

- **Lealtad de los clientes:** consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos y mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes. Se debe entender que los clientes, aunque han obtenido mayor poder en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a que pueden escoger entre gran cantidad de empresas produciendo para ellos, tienen tendencia a la no movilidad si encuentran lo que buscan porque esta movilidad les representa costos, ya sea en términos económicos o en términos de tiempo y desgaste.
- **Entrada a nuevos mercado:** solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Esta competencia no solo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.

- **liderazgo de mercado:** una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.
- **Nuevas relaciones comerciales y competitivas:** la tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y genera mayores tamaños de mercado.
- **Mayor acierto en la previsión de la demanda:** esto permite comprar de forma más acertada las cantidades de insumos necesarios para cumplir con los compromisos de ventas.
- **Relaciones más estrechas con los socios de la cadena:** se genera un acercamiento entre los distintos actores de la cadena de abastecimiento que permite compartir información para crear ventajas competitivas para todos
- **Mejora en la toma de decisiones:** esto se puede conseguir únicamente con información precisa la cual es compartida entre los distintos actores, según se mencionó en el punto anterior.
- **Plazos de entrega fiables:** primeramente de insumos a los fabricantes y luego de los productos terminado a los clientes.

#### 4. Estructura de la Cadena de Abastecimiento

“El organigrama de la cadena de abastecimiento está conformada por la empresa central (o de control) y los eslabones (proveedores y clientes), que tienen negocios con dicha empresa”. Es decir, las empresas que participan en una cadena de producción y servicios desde las materias primas hasta el consumidor final.

En toda cadena existirá más contacto y relación entre algunos miembros pero todas las empresas deben de apoyarse mutuamente y conocer el papel de todos los participantes pues la competencia hoy en día no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de abastecimiento. Debido a que las cadenas de abastecimiento incluyen frecuentemente diversos vínculos entre numerosas compañías, cada empresa depende de otra para obtener los materiales, servicios e información que requiere para atender a su cliente inmediato en la cadena. Por tanto, para simplificar la identificación de los miembros, toda cadena de abastecimiento tiene una estructura básica que la constituyen los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y consumidores.

Los proveedores proporcionan materias primas a los fabricantes que son procesadas para obtener el producto final que es enviado a los distribuidores para su entrega a los detallistas y finalmente el producto es colocado para la venta. El traslado de la materia prima y producto final se puede realizar por camión, avión, tren, barco o por combinación de estos transportes.

Cada cadena de abastecimiento varía de acuerdo al producto, los proveedores y clientes que interactúan en cada industria. Por ello, es necesario conocer cada empresa de la cadena, así como los objetivos de cada una y analizar su relación. De manera general la cadena de abastecimiento está integrada por tres elementos ya sea de forma directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un producto o servicio: proveedores, la empresa y clientes.

La cadena de abastecimiento incluye no solamente al proveedor y fabricante, sino también a los transportistas, almacenista, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de la organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición de un cliente.

Una cadena de abastecimiento es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas.

El **propósito** principal de la cadena es satisfacer la necesidad del cliente, y en el proceso, generar una ganancia. El término cadena de abastecimiento evoca la imagen de un producto o suministro que se mueve a lo largo de la misma, de proveedores a fabricantes a distribuidores a detallistas. En efecto, esto es parte de la cadena de abastecimiento, pero también es importante visualizar los flujos de información, fondos y productos en ambas direcciones de ella. El término cadena de abastecimiento también puede implicar que solo un participante interviene en cada etapa. En realidad, el fabricante puede recibir material de varios proveedores y luego abastecer a varios distribuidores.

Una cadena de abastecimiento típica puede abarcar varias etapas que incluyen:

- Clientes
- Detallistas
- Mayoristas/ Distribuidores
- Fabricantes
- Proveedores de componentes y materias primas.

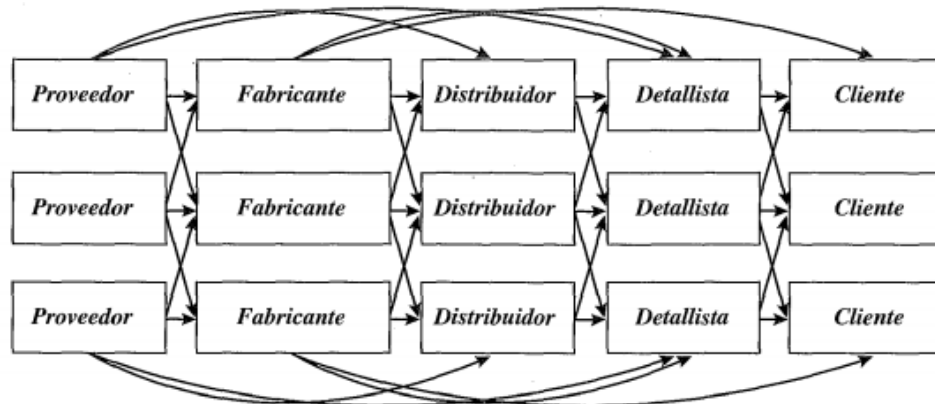


Ilustración 1. Etapas de la Cadena de Abastecimiento

## 5. Objetivo de la cadena de abastecimiento

El objetivo de una cadena de abastecimiento debe ser **maximizar el valor total generado**. El valor que una cadena de abastecimiento genera, es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en los que la cadena influye para cumplir con la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de abastecimiento, el valor estará estrechamente relacionado con la rentabilidad de esta, (también conocida como superávit de la cadena de abastecimiento), que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de abastecimiento. Mientras más alta sea la rentabilidad de la cadena, más exitosa será esta.

## 6. Importancia de la cadena de abastecimiento

“Una vez que todos los miembros de la cadena de abastecimiento trabajen como si pertenecieran a una misma empresa, incluyendo proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, la misma sinergia que surge del trabajo coordinado, planificado y con estrategias y objetivos comunes, hará que todos pueden mejorar su desempeño significativamente.” En el momento en que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio, se podrá decir que la cadena de abastecimiento ha cumplido sus objetivos. Es decir, mejorar la competitividad y la rentabilidad de las empresas al abastecer con los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempo requerido al menor costo posible para brindar un mejor servicio al cliente.

La creciente competitividad y la globalización exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo, en el cual es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de toda empresa que fabrica un producto o presta un servicio.

*La importancia de la cadena de abastecimiento gira en torno a crear valor:* valor para los clientes y proveedores de la empresa y valor para los accionistas de la empresa. Este valor se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes (tiempo) y donde (lugar) ellos deseen consumirlos.

*La Cadena de Abastecimiento es la planificación, organización y control de las actividades de esta:* En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de abastecimiento, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor; a la vez que se disminuyen los costos de la organización.

*El éxito de la administración de la cadena de abastecimiento:* Entregar al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible.

## 7. Conceptos básicos de la Administración de la Cadena de Abastecimiento

- **Gestión**

La definición de gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración.

Específicamente, la definición de gestión indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

- **Gestionar**

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

- **Administrar**

Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos, materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- **Administración**

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Fayol define el acto de **Administrar** como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Planeación: implica evaluar el futuro y tomar provisiones función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- Organización: proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social
- Dirección: pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.
- Coordinación: armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- Control: verifica si todas las etapas marchan en conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

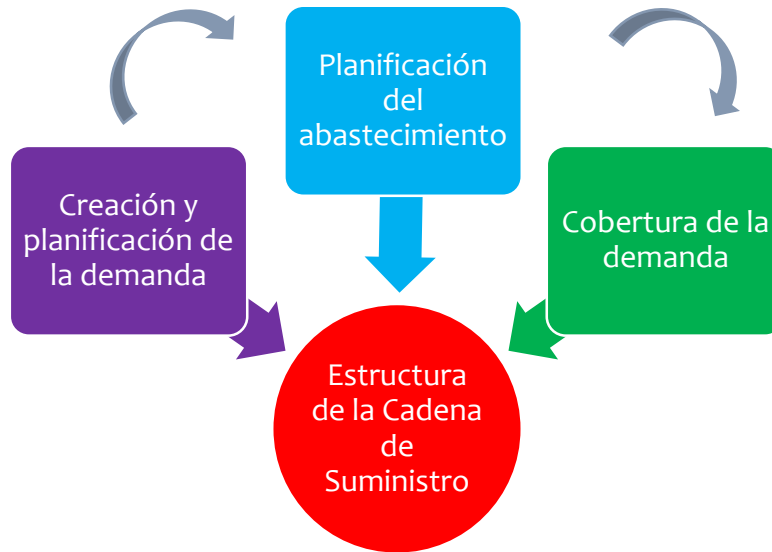
## 8. Filosofía de la Cadena de Abastecimiento

En 1998 el Council of Logistics Management (CLM) modificó la definición de logística estableciendo que “...es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el eficiente y eficaz flujo y almacenaje de bienes, servicios e información relacionada, desde el origen hasta el consumidor para poder cumplir con los requerimientos de los clientes”.

Los enfoques más recientes acerca del desarrollo industrial, comercial y logístico, inmersos en un medio ambiente más interrelacionado, han orillado a las empresas a corregir y reorientar sus esquemas de organización con la finalidad de que les permita ser más competitivos en el nuevo entorno económico que les rodea. Contrario a la filosofía de la cadena de abastecimiento, la empresa de organización tradicional, generalmente busca una integración vertical con sus proveedores y clientes. Realiza negociaciones personales con una óptica de corto plazo buscando una relación sin compromisos duraderos. Más específicamente, la integración de las compañías participantes en la cadena de abastecimiento, no sólo involucra la coordinación del flujo de bienes y servicios, también involucra un mayor compromiso de las partes la cual lleva a un cambio en la cultura empresarial.

La estrecha vinculación de diversas empresas en la cadena de abastecimiento implica un cambio en las posiciones tradicionales. Los proveedores, mayoristas y minoristas se ven como “socios”,

comparten mayor información, delinear planes de negocios, ventas y promociones en forma conjunta, participan como un sólo equipo de trabajo en la investigación y desarrollo de productos, analizan y planifican la forma de crecer juntos, es decir, examinan el abastecimiento y la demanda así como la cobertura de ésta.



**Ilustración 2. Actividades Empresariales en la cadena productiva<sup>1</sup>**

Como resultado de una estrecha colaboración entre los elementos de la cadena de abastecimiento, se produce una agilización del proceso productivo que da como resultado mayores beneficios en la cadena de valor de los participantes. Los objetivos de la cadena de abastecimiento buscan los siguientes resultados:

- **Primero:** Se considera que los costos incurridos por todos los participantes de la cadena de abastecimiento tienen como enfoque la disminución de los costos de transporte y distribución así como los niveles de inventarios en materias primas (insumos), productos intermedios y terminados. En una cadena de abastecimiento eficiente se pueden identificar los intercambios y los costos que se producen a lo largo de la cadena, mismos que se pretenden disminuir con un enfoque general en lugar de concentrarse en reducir los costos por fase, ahorros que frecuentemente se transfieren al consumidor. Una cadena eficiente también facilita una utilización más eficaz del capital de trabajo.
- **Segundo:** La cadena logística de abastecimiento busca que las actividades de valor de los participantes sean eficientes para conseguir una ventaja competitiva a través de la misma. Se destaca aquí que el sistema de transporte juega un papel preponderante en este sentido. También busca posibilitar el flujo ágil de los productos y servicios, reducir los niveles de existencias (stocks) en toda la cadena, abatir los costos por ineficiencias, disminuir el tiempo total de producción y entrega de los productos (lead time), optimizar los plazos de entrega,

<sup>1</sup> Fuente: adaptado de CERTANT. “Oportunidades en Supply Chain Management” Industrias Específicas UTD, 2000

aumentar la calidad del servicio, regular la disponibilidad de bienes, mejorar la confiabilidad de los pronósticos de demanda, establecer relaciones mercantiles más confiables con los “socios” de la cadena, promover sinergias, entre otros aspectos.

- Tercero: La administración de la cadena logística de abastecimiento pretende combinar la eficiente integración de las organizaciones participantes desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico y operativo, las cuales incluyen las decisiones de transporte.
- Cuarto: Un plan adecuado de la cadena de abastecimiento permite maximizar el conocimiento y retroalimentación, disminuyendo así los costos transaccionales entre los participantes de la cadena.
- Quinto: Finalmente, una cadena de abastecimiento efectiva busca asegurar a la empresa disponibilidad de producto dónde y cuándo sea necesario, al precio adecuado y con valor agregado para el cliente, como resultado de una mejor comprensión de sus necesidades, reflejada en un aumento en el servicio y satisfacción de éste.

Browsersox (1996) señala que “...la cadena de abastecimiento cambio de ser un arreglo independiente de negocios a un arreglo de esfuerzos coordinados enfocados a mejorar la eficiencia e incrementar la competitividad...”.

Por lo anterior, la filosofía de la cadena de abastecimiento enfatiza que la competición deja de ser un juego de suma cero, en el que las ganancias de un competidor son necesariamente a costa de las pérdidas de otro, y donde la estrategia se orienta no tanto a los competidores, sino hacia los clientes.

## 9. Fases de decisión en una Cadena de Abastecimiento

La administración exitosa de una cadena de abastecimiento requiere tomar decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos. Cada una de ellas debe tomarse para incrementar el superávit de la cadena de abastecimiento. Estas decisiones se clasifican en tres categorías o fases, dependiendo de la frecuencia de cada decisión y el periodo durante el cual tiene impacto una fase de decisión. Como resultado cada categoría de decisiones debe considerar la incertidumbre en el horizonte de decisión.

- **Estrategia o diseño de la cadena de abastecimiento:** durante esta fase una compañía decide cómo estructura la cadena de abastecimiento sobre los próximos años. Esta decide qué configuración de cadena tendrá, cómo los recursos serán asignados y cómo se comportará cada parte de esta. Las decisiones estratégicas hechas por las compañías incluyen la localización y capacidades de sus puntos de producción y almacenamiento, cuales productos deben ser manufacturados y almacenados en diferentes ubicaciones, los modos de transporte a través de la cadena y el sistema de información a ser utilizado. Una compañía debe asegurarse en esta fase que la configuración de la cadena de abastecimiento soporta los objetivos estratégicos. Las decisiones en la cadena de abastecimiento son típicamente hechas para un largo periodo de tiempo y son costosas.



Consecuentemente, cuando las compañías toman estas decisiones, ellas deben tomar en cuenta la incertidumbre en las condiciones venideras del mercado para los próximos años.

- **Planeación de la cadena de abastecimiento:** para las decisiones en esta fase, el horizonte de tiempo considerado es de un cuarto a un año. Por lo tanto, la configuración de la cadena de abastecimiento determinada en la fase estratégica es fija. Las compañías comienzan la fase de planeación con el pronóstico del próximo año (o el marco de tiempo que se tenga) de la demanda de diferentes mercado. La planeación incluye decisiones que se refieren a cuales serán atendidos desde cuales locaciones, el subcontrato de la manufactura, las políticas de inventario a ser seguidas, y el tiempo y el tamaño de las promociones. En la fase de planeación, debe incluir la incertidumbre de la demanda, debido a la dinámica del mercado que se tiene en la actualidad.
- **Operaciones de la cadena de abastecimiento:** el horizonte de tiempo es diario o semanal y durante esta fase las compañías se refieren a decisiones individuales de pedidos de un cliente, en la fase operativa la configuración de la cadena es fija y las políticas de planeación ya están listas. La meta de la fase operativa es poder cumplir con las órdenes del cliente de la mejor manera posible. Durante esta fase, las compañías asignan el inventario o las producciones a órdenes individuales, fijando las fechas que estas órdenes serán cumplidas, generar listas de picking en el centro de distribución, asignar órdenes a un particular modo de despacho, fijar la programación de los camiones de entrega y colocar ordenes de reemplazo. Dadas las restricciones establecidas por la configuración de la cadena y las políticas de planeación, la meta durante la fase de planeación es la reducción de la incertidumbre y optimizar el comportamiento.

## 10. Enfoque de la Cadena de Abastecimiento basado en el cliente y la administración estratégica de la demanda.

Hablar de la cadena de demanda (Demand Network Management) con énfasis en el papel del cliente como punto de partida. En otras palabras, la gestión logística se puede visualizar como un concepto más amplio que nace a partir de las necesidades del consumidor, enfatizando el enfoque de “empuje” (PULL).

En términos generales, las empresas dirigen sus acciones de manera inadecuada hacia aspectos que no son suficientemente valorados por el cliente; por eso, es de suma importancia conocer el mercado al que cada compañía se dirige y concentrar los esfuerzos de diferenciación en aquello que realmente ofrezca un valor superior desde su punto de vista, desarrollando incluso, técnicas de ingeniería de Servicios<sup>2</sup>. Desde esta perspectiva, Picazo y Martínez, sugieren que “... un análisis estratégico debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y de servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia”. Esto implica el reconocimiento y aceptación de un cambio importante en la cultura y estrategia empresarial: el

---

<sup>2</sup> La Ingeniería de Servicios, “... es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles” (Picazo y Martínez, 1991)

cambio de una ideología “PUSH” a una ideología “PULL”, en donde el cliente es el que da origen al proceso de negocios, o sea, a la demanda.

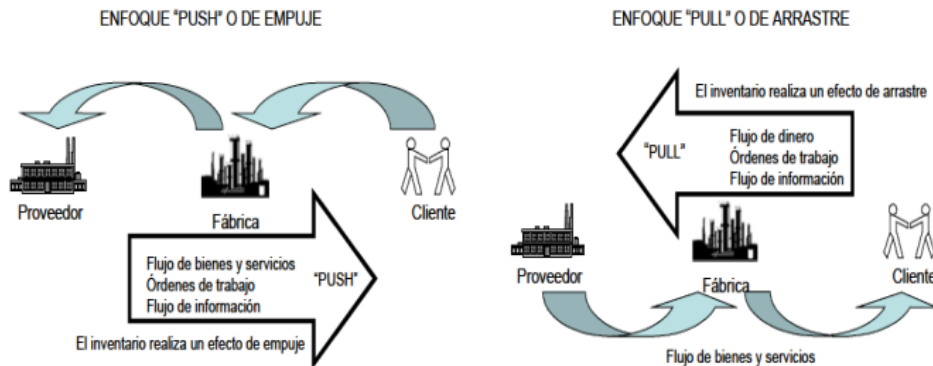


Ilustración 3. Enfoque "PUSH" o de empuje y enfoque "PULL" o de arrastre

Desde el punto de vista operativo, uno de los principales problemas que afectan la producción y que constituyen el principal motivador de la formulación de una estrategia en la cadena de abastecimiento se refiere a la administración de la demanda. El efecto látigo en las cadenas de abastecimiento es uno de los principales problemas que ha motivado la instrumentación de estrategias. En términos generales, dicho efecto consiste en la distorsión que sufre la demanda a lo largo de la cadena, desde el consumidor final hasta los proveedores primarios, que por lo general se amplifica a través de los distribuidores, fabricantes y proveedores, haciendo que se generen gran parte de los costos de las cadenas.

Smichi Levi (2002) y Acero (2000), señalan que es importante identificar las técnicas y herramientas que van a permitir el control del efecto látigo. Para controlar el incremento de la variabilidad de la demanda en la cadena de abastecimiento, se necesita entender los factores que contribuyen a dicha variabilidad. En este sentido, ambos autores señalan los siguientes acontecimientos:

- Actualización del pronóstico de la demanda. Cada unidad de negocios en la cadena única un pedido que reabastece sus existencias (stock) y el inventario de seguridad. En la práctica, está comprobado que en cuanto más largo es el tiempo de abastecimiento, mayor es la fluctuación entre una y otra demanda.
- Tiempo de entrega. En contraparte al punto anterior, se ha observado que la variedad de la demanda es magnificada por un aumento en el tiempo de respuesta (lead time). Es decir, cuanto más grande sea el tiempo de respuesta del proveedor, se estima un cambio en la variabilidad de la demanda, lo que implica significativo en las existencias de seguridad, en el nivel de reabastecimiento y por su puesto en las cantidades a pedir.
- Pedidos excesivos. Las empresas más grandes, en tandas (batch) que no corresponden a las verdaderas demandas.
- Fluctuaciones de precios. Cuando hay promociones especiales hace que los clientes compren grandes cantidades y las existencias (stocks) sube, cuando los precios regresan a la normalidad, para las compras dado como resultado que sus patrones de compra no

reflejan su comportamiento de consumo, desvirtuando la verdadera situación de la demanda.

En concreto, el efecto látigo establece que cada entidad (empresa en la cadena) distorsiona la demanda del consumidor final o cliente, de acuerdo con sus restricciones de capacidad, tiempos de aprovisionamiento y oportunidad. Estas fluctuaciones causan grandes dificultades a todos los niveles de la misma.

### 11. Enfoque de la cadena de abastecimiento basado en el proveedor

Los proveedores condicionan, en mucho las actividades de cualquier organización y por tanto su nivel de servicio y rentabilidad. De acuerdo con M. Porter, los eslabones, afectan las actividades de desempeño y costo del otro e influyen en su ventaja competitiva. Por ejemplo: no se puede pensar en brindar un producto de la calidad superior si sus componentes no lo son, el costo de un bien está afectado por el costo de sus materias primas, materiales y otros insumos adquiridos a los proveedores, la velocidad de llegada al mercado depende de la rapidez de respuesta de los proveedores, ya que el tiempo de ciclo de éstos limita el del productor.

Para algunas empresas, la solución a estos condicionamientos se encuentra en mantener grandes inventarios, realizar como salvaguarda ante eventuales incumplimientos. Como es evidente, estas prácticas solo llevan a incurrir en variadas ineficiencias, entre las que se pueden nombrar los mayores costos por mantenimiento por altos niveles de existencias, riesgos por pérdidas, roturas y obsolescencia, así como los recursos destinados a actividades que no agregan valor para el cliente, como las inspecciones y la sub-optimización de las compras.

Para otras compañías, sin embargo, la gran interdependencia que existe con sus proveedores se toma como una gran oportunidad para implantar mejoras, aumentar las ganancias y posibilitar la llegada al mercado con bienes y/o servicios de nivel superior. Para ello, establecen alianzas con ellos, realizan planificaciones conjuntas y colaboran mutuamente en la optimización de los procesos de ambas empresas.

La influencia de los proveedores de transporte en la conformación y buena marcha de la cadena de abastecimiento es de vital importancia.

Aun cuando los proveedores de servicios de transporte en la cadena de abastecimiento se encuentran a todo lo largo de la cadena, su participación puede llegar a condicionar fuertemente las actividades, el nivel de servicio y la rentabilidad de las organizaciones. La falta de desarrollo de proveedores de esta especialidad, puede hacer que la empresa incurra en la deficiencia en las entregas, maltrato a la carga, demoras, rotura en la cadena logística y de abastecimiento, entre otros aspectos relevantes. En este sentido, no se puede olvidar que el transporte es el elemento que materializa la planeación logística de la cadena de abastecimiento.

Las unidades de producción y distribuidores, deberán estar conscientes que el desarrollo de proveedores de servicios de transporte, permitirá crear empresas especializadas en este sector para ofrecer servicios de calidad por medio de la consolidación de alianzas estratégicas. Sin embargo, es importante destacar que en la realidad, es común solo encontrar alianzas entre unidades de producción y no así con empresas de servicios, entre ellas las de transporte.

Por lo anterior la planeación de las actividades logísticas, ya sea de aprovisionamiento o distribución, deben incluir el desarrollo proveedores de servicio de transporte que garantice la integración entre los eslabones de la cadena

Finalmente, este cambio en las relaciones proveedor cliente no es una tarea fácil, requiere tiempo, esfuerzo y compromiso por todas las partes. Pero también es cierto que cuando se logra realmente, la integración permite crear ventajas competitivas duraderas. El estrechamiento de las relaciones proveedor cliente no solo ofrecen la posibilidad de eliminar ciertos costos y reducir tiempos, sino la oportunidad de generar un modelo más eficiente de respuesta al consumidor.

## 12. Cadena de abastecimiento, cadena de valor y logística

- **Definición y diferenciación conceptual de la cadena de abastecimiento y la logística**

**Logística** se entiende como “el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente, efectivo para el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo final de acuerdo con los requerimientos del consumidor”.

**Logística** se define como “la gestión que estratégicamente administra el flujo de las actividades que van desde la colocación del pedido de materiales hasta la entrega del producto y busca que estas actividades sean optimas y eficientes”, mientras que la **cadena de abastecimiento** “es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de mercadeo, logística y producción, y tiene como fin mejorar el desempeño de las empresas”

A partir de estas definiciones la diferencia entre logística y cadena de abastecimiento radica en que la logística tiene un campo de acción limitado mientras que la cadena, entre estos la logística, por esta razón es apropiado pensar que en la actualidad la cadena de abastecimiento juega un papel mucho más trascendental que la logística y con el pasar de los años su influencia en la operación de los negocios será total. También se puede asumir que la cadena de abastecimiento es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes.

- **Definición y diferenciación conceptual de la cadena de abastecimiento y la cadena de valor**

En términos generales, el análisis de la **cadena de valor** es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. Se trata de un esquema conceptual desarrollado para diagnosticar y mejorar la capacidad competitiva de las empresas e identificar oportunidades. La cadena de valor se representa gráficamente por una serie de eslabones, encajados entre si horizontal y verticalmente, representando cada uno de ellos un conjunto de actividades. El aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa. Una empresa obtiene ventajas competitivas, desempeñando sus actividades estratégicas al menor costo o menor que sus competidores.

La cadena de valor de una empresa esta incrustada en un campo más grande de actividades al que Porter denominó “Sistema de Valor”. En este contexto este autor señala que los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan insumos comprados por la empresa.



Ilustración 4. Esquema de Cadena de Valor

El sistema de valor significa que los proveedores no solo entregan producto sino que también puede influir en el desempeño de la empresa de muy diversas maneras. De esta manera, la técnica de cadena de valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas en el sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades de negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes

La filosofía de la cadena de valor, indica que la dirección estratégica de una empresa, a nivel de unidad de negocio, determinara formas alternas de articulación de las actividades entre los distintos eslabones y seleccionara las que mejor contribuyan a diferenciar sus productos o a reducir sus costos.

### 13. La cadena de abastecimiento desde la perspectiva de sistema.

La utilización de la teoría general de los sistemas para explicar el funcionamiento de la cadena de abastecimiento pretende identificar las bases teórico-metodológicas que influyen en la formación de la cadena y los tipos de relación entre sus elementos. El análisis de la cadena de abastecimiento con un enfoque de sistema, permite desarrollar un marco teórico de referencia para la toma de decisiones en el proceso de su diseño.

La aplicación de la teoría de sistemas para el análisis de la cadena de abastecimiento hace necesario, primeramente conocer su filosofía y la identificación aproximada de sus elementos. Con ello, el análisis se puede centrar en la definición de la cadena de abastecimiento desde el enfoque de sistemas, destacando la influencia de su conformación en la teoría general de los sistemas y viceversa. Para tratar de interpretar las relaciones funcionales y formales de los aspectos más relevantes de la cadena de abastecimiento, se toma un caso de estudio como elemento de apoyo y referencia para ilustrar el análisis. A grandes rasgos, las limitaciones funcionales que produce el tipo de organización de las empresas que participan en las cadenas de abastecimiento.

Para tratar la cadena de abastecimiento como sistema, es importante distinguir los siguientes aspectos: la aplicación de la teoría de sistemas, para el análisis de la cadena de abastecimiento tiene, como objeto hacer posible una delimitación del sistema con su entorno.

Desde el punto de vista teórico - sistemático, la cadena de abastecimiento es factible observarla funcionalmente. Desde la perspectiva de la cadena de abastecimiento como sistema, se pueden construir las bases y tipos de relaciones formales de los eslabones que la componen, los cuales ayudan a determinar la estructura de las relaciones y la organización existentes entre los elementos de la misma.

Desde el punto de vista sistemático, una cadena de abastecimiento puede definirse como un sistema integrado por diversas empresas relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar objetivos comunes tanto de la organización como de sus integrantes, que mantienen una constante dinámica de interacción con su medio ambiente.

Por lo anterior, es claro observar que las unidades de negocio no se puede organizar de manera aislada, pues los distintos actores de la cadena de abastecimiento deben estar fuertemente conectados y sus capacidades estar alineadas para posibilitar el trabajo armónico en todo el proceso, de tal forma que los materiales, los productos en proceso y terminado fluyan en forma ininterrumpida por medio del transporte.

Una de las cualidades más importantes de la cadena de abastecimiento como sistema, se base en mantener cierta estabilidad entre todos sus elementos, quienes buscan en cada caso que el resto del sistema se adapte lo que más próximo posible a los objetivos específicos.

A partir de este pronunciamiento, se destacan los siguientes aspectos:

Se considera que los costos en los que incurren todos los participantes de la cadena de abastecimiento se convierten en un objetivo común, el cual tiene el propósito disminuirlos en las actividades de transporte y distribución, así como en los niveles de inventario de materias primas (insumos), productos terminados y en semi-terminados.

El objetivo de la cadena de abastecimiento es lograr un eficiente desempeño de las actividades de valor de los participantes, para conseguir una ventaja competitiva a través de toda la cadena en la que el sistema de transporte juega el papel principal.

La cadena de abastecimiento como sistema, pretende combinar la eficiente integración de las organizaciones participantes desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico y operativo.

Debido a que una cadena de abastecimiento se caracteriza por estar compuesta por una cantidad determinada de elementos “clave” se consigue conformar un sistema ordenado (complejo o no) con relaciones muy estrechas entre los elementos del sistema que hacen posible determinados procesos. Desde este punto de vista, los eslabones modifican su filosofía buscando reducir la complejidad de sus procesos.

El alcance del término resulta claro en el entendido de que al hablar de los procesos de cada una de las unidades de negocios participantes, se especifica que las relaciones entre ellas van más allá de una simple organización conjunta del flujo de bienes y servicios (incluso el capital).

Independientemente del nivel de integración alcanzado, cada elemento o subsistema de la cadena de abastecimiento posee propiedades especiales y ocupan un lugar estratégico según su condición mercantil, por ejemplo: tamaño, capacidad de producción de bienes o servicios, tipo de insumo o producto entregado, posición en la cadena, importancia en la cadena, etc. De

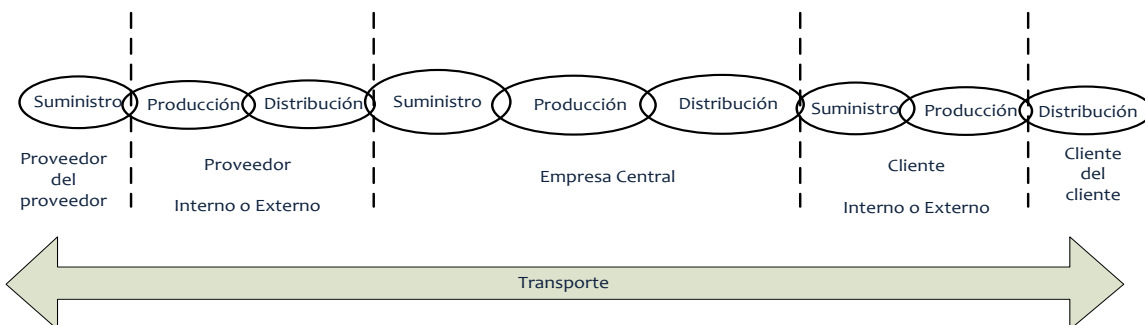
acuerdo con estas propiedades, una cadena de abastecimiento podrá ser competitiva en la medida de que dicha propiedades sean las más favorables.

Por ejemplo, los servicios logísticos y el transporte, son elementos de la cadena cuyas propiedades tienen fundamentalmente una función de servicio más que el de agregar valor a la producción orientados hacia una función de distribución, donde sus características operativas definirán ventajas o desventajas competitivas al sistema que pertenezcan.

En general, algunos autores señalan que la delimitación del sistema y sus elementos depende mucho de la perspectiva de observación del objetivo específico y del objeto a analizar. Para el análisis de la cadena de abastecimiento es necesario como para cualquier organización establecer la línea divisoria entre sistema y entorno.

Sin embargo, es importante mencionar que la filosofía de la cadena de abastecimiento definida como sistema no permite distinguir fácilmente sus límites frente a su entorno, pues el número de elementos del sistema puede ser muy complejo e incluso no poder utilizar sus límites para regular la diferencia con su entorno. Esto se debe al persistente y alto nivel de interacciones entre el conjunto de empresas “factibles” para integrarse a la cadena. Dimensionar la cadena de abastecimiento, sin lugar a dudas, exige un adecuado nivel de análisis para determinar sus elementos.

Desde la perspectiva de la cadena de abastecimiento como sistema, sus elementos están representados por las empresas directamente involucradas, las cuales incluyen desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente



**Ilustración 5. Cadena de Abastecimiento**

En la teoría tradicional de los sistemas, un sistema posee un entorno específico y otro genérico. En términos generales, la teoría de los sistemas considera el entorno específico de una empresa como el conjunto de organizaciones con las que puede establecer algún tipo de relación de interacción para desarrollar operaciones de tercerización, cooperación de desarrollo tecnológico, negocios comerciales, etc. Por su parte, al conjunto de organizaciones, instituciones, entidades e individuos del sector o rama de actividad determinada, que se encuentran integrados e interactúan directamente con una empresa se le conoce como “entorno específico relevante”. Destacan, clientes, proveedores, competidores, empresas de transporte, agentes logísticos, etc.

El entorno general, comprende todo el sistema socioeconómico, definido por el conjunto de factores externos, económicos, políticos legales, sociales y tecnológicos que influyen en todos los aspectos de una organización.

Desde el punto de vista del análisis de la cadena de abastecimiento como sistema, la definición anterior sobre entorno específico se modifica en términos de que parte de este se encuentra ahora integrado y vinculado a la empresa, formando una red de empresas (cadena de abastecimiento) que tiene en común el logro de una meta predeterminada. A diferencia del entorno específico tradicional, el cual se caracteriza por ser único y momentáneo cambiante según las condiciones, el entorno específico de una cadena de abastecimiento busca permanentemente una visión de largo plazo que soporte la dinámica del medio ambiente globalizado.

## B. ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

En 2005 salió al mercado el Bestseller mundial **LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL de W. Chan Kim y Renée Mauborgne**, con un nuevo concepto para el desarrollo de estrategias empresariales, desde su aparición ya han sido colocadas en el mercado varias ediciones en múltiples idiomas, lo que ha garantizado el éxito de su idea.

Qué es la estrategia del Océano Azul: Son negocios que no tienen competencia, crean un territorio nuevo, sin necesidad de dividir mercados ya existentes. Las situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria son: Estrategia del tipo Océano Rojo y Estrategia del tipo océano Azul.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

OCEANOS ROJOS	OCEANOS AZULES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compiten en mercados conocidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Son espacios desconocidos de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Con el fin de aumentar participación de mercado , reducen sus posibilidades de rentabilidad y crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Representan industrias que no existían antes de ellos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sus productos se convierten en genéricos por lo que la competencia se desplaza al precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Son espacios de mercado no aprovechados para la creación de demanda altamente rentable.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La ventaja competitiva o diferencial es incipiente o inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Algunos de ellos brotan de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de las industrias a las que pertenecen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La competencia no existe en ellos porque las reglas del juego no existen todavía.</li> </ul>

Tabla 1. Océanos rojos vs océanos azules

¿Por qué crear océanos azules?

- Los avances tecnológicos son cada día más acelerados.
- Los proveedores ofrecen cada vez una gama más amplia de productos y servicios.
- La demanda por industrias nuevas es cada vez mayor.



- La globalización ha provocado que muchos productos y servicios hayan pasado a ser genéricos, con lo que ha aumentado la guerra de precios y se han reducido los márgenes de utilidad.
- La fidelidad a la marca se sacrifica en aras del precio, pues las características de los productos son cada vez más similares.

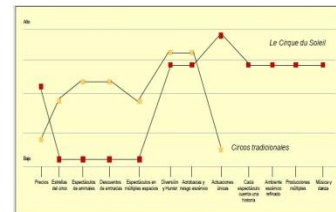
¿A qué se refiere innovación en valor?

- La innovación en valor pone igual énfasis en el valor que en la innovación.
- El valor sin innovación, mejora el producto o servicio, pero no es suficiente para sobresalir significativamente en el mercado.
- La innovación sin valor gira alrededor de la tecnología. Son simplemente pioneros.
- La INNOVACION EN VALOR sólo ocurre cuando se logra alinear la innovación con la utilidad, precio y costo (buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente).

Herramientas y esquemas analíticos.

1. EL CUADRO ESTRATEGICO: herramienta de diagnóstico y un esquema practico para construir una estrategia contundente de océanos azules, cuyos propósitos son:

- Capturar el esquema actual de la competencia.
- Crear valor.



2. EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES: Para reconstruir

una nueva curva de valor para el comprador, se utiliza el **ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES**, para utilizarla se deben plantear las siguientes preguntas:

- Cuales variables que la industria de por sentadas se deben eliminar.
- cuales variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria.
- Cuales variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria.
- Cuales variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido.

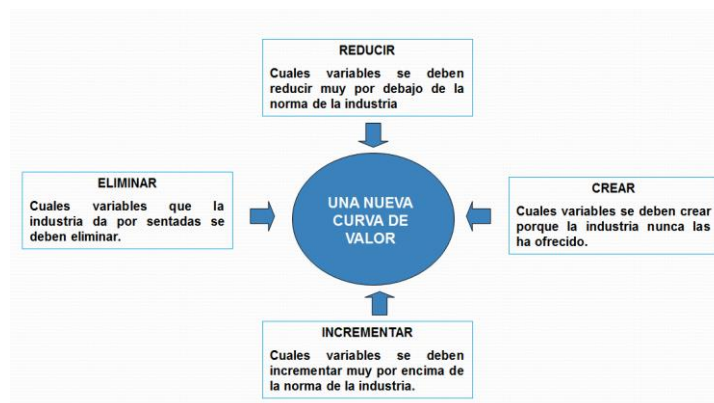


Ilustración 6. Matriz: Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

3. LA MATRIZ: ELIMINAR – REDUCIR – INCREMENTAR – CREAR: Esta matriz complementa el esquema de las cuatro acciones. Al llenar esta matriz se obtienen estos cuatro beneficios:
- Obligarse a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo.
  - Identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de productos y servicios.
  - Todos los gerentes pueden comprender fácilmente qué se pretende aplicar y pueden alinearse a ello.
  - Examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y descubrir la gama de suposiciones implícitas, pero no necesarias.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos). Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

## 1. Principios para desarrollar una estrategia de océano azul

### 1.1 Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

### 1.2 Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, etc. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de

océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable **dibujar sobre un lienzo (cuadro estratégico)**, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

### 1.3 Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercado-objetivo demasiado pequeño. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes.

### 1.4 Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio? - ¿El precio mercado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ✓ ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ✓ ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él.

Los principios del océano azul son cuatro:

1. Crear nuevos espacios de consumo;

2. Centrarse en la idea global y no en los números;
3. Ir más allá de la demanda existente;
4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Una vez aplicados los cuatro, nuestra estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

En los últimos treinta años, las escuelas de negocios nos han enseñado un camino centrado en la competencia. Las empresas menos exitosas han seguido ese camino, un enfoque convencional: Su pensamiento estratégico está dominado por la idea de quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, las empresas de alto crecimiento alto han prestado poca atención a comparación o batalla con sus rivales. En cambio, han procurado hacer de sus competidores algo irrelevante por una lógica estratégica que los autores denominan la innovación de valor (Value Innovation).

Veamos a continuación, algunas diferencias entre el enfoque en la competencia y el enfoque de innovación de valor.

### **Supuestos de Industria**

Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como “dado y puesto”, sin verlas con un sentido crítico e innovador. En consecuencia, su estrategia está fundamentada en esos supuestos. Los innovadores de valor hacen todo lo contrario. No importa como el resto de la industria se comporta. Ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Los innovadores de valor buscan ideas de éxito de ventas y saltos espectaculares en el valor.

### **Foco Estratégico**

Muchas organizaciones dejan que los competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico. Ellos comparan sus fuerzas y debilidades con aquellos de sus rivales y enfocan sus baterías en la construcción de “ventajas competitivas”.

Esta lógica convencional conduce a las empresas a competir en ámbitos marginales e incrementales. La lógica de **innovación de valor** comienza con una ambición de dominar el mercado ofreciendo a un salto tremendo en el valor. Los innovadores de valor nunca dicen: Aquí está lo que los competidores hacen; hagamos esto en respuesta a ese enfoque. Como los innovadores de valor no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compite. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen.

### **Clientes**

Muchas empresas buscan el crecimiento fundamentados en retener y ampliar sus bases de clientes. Esto a menudo conduce a la segmentación estructurada y más fina, y a la mayor personalización de las propuestas, para dar respuesta a necesidades específicas.

La innovación de valor sigue una lógica diferente. En vez de concentrarse en las diferencias entre clientes, los innovadores de valor añaden las concordancias poderosas en los rasgos del producto o servicio que los clientes valoran. Los innovadores de valor creen que la mayor parte de personas dejarán de lado sus diferencias si se les ofrece un aumento considerable del valor que se les entrega. Esas empresas trabajan con el corazón del mercado, aun si esto significa la pérdida de algunos de sus clientes.

### **Activos y Capacidades**

Muchas compañías ven oportunidades comerciales por la lente de sus activos y capacidades existentes. Ellos preguntan, ¿Considerando lo que tenemos, qué es lo mejor que podemos hacer? En contraste, los innovadores de valor preguntan, ¿Cómo lo haríamos si comenzamos de nuevo?

### **Productos y Servicios**

El esquema de competencia convencional ocurre dentro de límites claramente establecidos, definidos por los productos y servicios que el sector de industria tradicionalmente ofrece. Los innovadores de valor, a menudo cruzan esos límites. Ellos piensan en términos de la solución total que los clientes buscan, y ellos tratan de vencer los compromisos que su industria impone a los clientes.

Otro elemento que ayuda a los gerentes a superar los límites establecidos de la industria para descubrir fuentes de valor completamente nuevas para los consumidores, es el de preguntarse las cuatro interrogantes clave: ¿Cuáles son los factores que nuestra industria da por supuestos establecidos, y que deberían ser eliminados? ¿Qué factores deberían ser reducidos bajo del estándar de la industria? ¿Qué factores deberían ser elevados bien arriba el estándar de la industria? ¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Según la lógica convencional de la competencia, la curva de valor de una industria sigue una forma básica. Los rivales tratan de mejorar el valor ofreciendo un poco más por un poco menos, pero la mayoría no desafía la forma de la curva. Según los autores: “Todas las empresas alto desempeño que estudiamos crearon curvas de valor fundamentalmente nuevas y superiores. Ellos consiguieron esto por una combinación de eliminar rasgos, crear rasgos, y reduciendo y elevando rasgos y atributos a niveles sin precedentes en sus industrias.”

¿Qué pasa una vez que una empresa ha creado una nueva curva de valor? Tarde o temprano, la competencia trata de imitarlo. En muchas industrias, los innovadores de valor no afrontan un desafío creíble durante muchos años, pero en otros, los rivales aparecen más rápidamente. Obsesionada con conservar la cuota de mercado, la empresa puede caer en la trampa de la lógica estratégica convencional. Si la empresa no encuentra su salida de la trampa, la forma básica de su curva de valor comenzará a lucir justo como a la de sus rivales.

Cuando la curva de valor de una empresa es fundamentalmente diferente de la del resto de la industria y la diferencia es valorada por la mayor parte de los clientes, los gerentes deberían resistir a la innovación. En cambio, las empresas deberían emprender la expansión geográfica y mejoras operacionales para conseguir máximo aprovechamiento de economías de escala y de cobertura de mercado. Este enfoque acercamiento desalienta la imitación y permite que empresas den un nuevo giro al potencial de su innovación de valor.

Según los autores: “Las empresas que estudiamos que eran más exitosas en aplicación recurrente de la innovación de valor, eran aquellas que aprovecharon las tres plataformas en las cuales la innovación de valor puede ocurrir: producto, servicio, y entrega. El sentido preciso de las tres plataformas varía a través de industrias y empresas, pero en general, la plataforma de producto es el producto físico; la plataforma de servicio es el apoyo como mantenimiento, servicio de cliente, garantías, y el desarrollo de proveedores y contratistas; y la plataforma de entrega incluye la logística y los canal de entrega de productos o servicio a los clientes. “Demasiado a menudo, los gerentes que tratan de crear un foco de innovación de valor en la plataforma de producto y desestiman los otros dos elementos. Con el tiempo, este enfoque probablemente no abrirá muchas oportunidades de la innovación de valor repetida. Como los clientes y las tecnologías cambian, cada plataforma presenta nuevas posibilidades. Como los agricultores buenos hacen rotación sus cosechas, los innovadores de valor buenos rotan sus plataformas de valor”.

Habiendo enmarcado de nuevo la lógica estratégica de la empresa alrededor de la innovación de valor, los altos ejecutivos deben hacer las cuatro preguntas que traducen su esquema de pensamiento en una nueva curva de valor: ¿Cuál de los factores que nuestra industria da por supuesto y que debería ser eliminados? ¿Qué factores deberían ser reducidos por debajo del estándar de la industria? ¿Cuáles deberían ser elevados muy por encima del estándar de la industria? ¿Qué factores deberían ser creados que la industria nunca ha ofrecido?

Atendiendo al conjunto completo de estas cuatro preguntas en lugar de seleccionar una o dos se establecerán lo necesario para un crecimiento rentable. **La innovación de valor es la búsqueda simultánea del valor radicalmente superior para los clientes, y de la reducción de costos.** Los ingresos, la rentabilidad, la cuota de mercado, y la satisfacción del cliente son todos indicadores de la posición actual de una empresa. Al contrario de lo que el pensamiento estratégico convencional sugiere, esas medidas no suelen señalar el camino al futuro.

## C. GENERALIDADES DE EMPRESA

### 1. Definición

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

**Empresa:** “es la entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, con el fin de satisfacer las necesidades humanas, ofreciendo bienes o servicios de manera sistemática buscando o no lucro”

## 2. Finalidad principal de una empresa

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva del dueño, gerente, socio, empleado, cliente, asesor.

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad
- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados
- Dar imagen personal

Sin embargo, la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

## 3. Elementos principales de una empresa<sup>3</sup>

Entre los elementos principales para el buen funcionamiento de la empresa se pueden mencionar:

- **El empresario:** es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar, organizar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa
- **Los trabajadores:** es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios
- **Almacenamiento y distribución de materia prima y producto terminado:** es la forma en cómo se abastece, almacena y distribuye la materia prima; así como la logística para el almacenamiento y comercialización de los productos terminados
- **Operaciones/tecnología:** está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, maquinas, ordenadores, etc.) los diferentes productos.
- **Los consumidores:** constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa
- **Los proveedores:** son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
- **los competidores:** son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con los cuales se ha de luchar por traer a los clientes.

---

<sup>3</sup> PRACTICAS DE OFICINA, Soledad López-M. Eugenio Ruiz; Ed. McGraw Hill

## 4. Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. A continuación se presentan los tipos de empresas. Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios:

### 4.1 Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- **Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas
  - **Extractivas:** son aquellas que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables
  - **Manufactureras:** son las que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
  - **Agropecuarias:** como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- **Comerciales:** son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados
  - **Mayoristas:** son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo o como al detalle
  - **Minoristas o Detallistas:** son las que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- **Servicios:** como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre ellos se pueden mencionar los servicios públicos, privados, etc.

### 4.2 Por su tamaño

No hay unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Clasificación de las empresas	Criterios institucionales	
	N° de empleados	Monto de los activos de la empresa
Microempresa	De 1-10	Menos de ¢100,000.00
Pequeña empresa	De 11-19	De ¢100,000.01 a ¢750,000.00
Mediana empresa	De 20-99	De ¢750,000.01 a ¢2.0 millones
Gran empresa	De 100 -99	Mayores de ¢2,000,000.01

Tabla 2. Clasificación del tamaño de las empresas- FUSADES<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuente: Revista Dinámica Empresarial. Editoría FUSADES



Clasificación de las empresas	Criterios institucionales	
	N° de empleados	Monto de los activos de la empresa
Microempresa	De 1-10	Menor de \$68,571.42
Pequeña empresa	De 11-19	De \$68,571.43 a \$685,714.28
Mediana empresa	De 20-99	De \$685,714.29 a \$4,571,428.57
Gran empresa	De 100 -99	Mayor de \$4,571,428.58

Tabla 3. Clasificación del tamaño de las empresas- BCR<sup>5</sup>

### 4.3 Por la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas Individuales**

Si solo pertenece a una persona. Este responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

- **Sociedades**

Se tiene como sociedad, al conjunto de personas o instituciones que se unen o se organizan bajo un mismo fin u objetivo. Las sociedades se clasifican es:

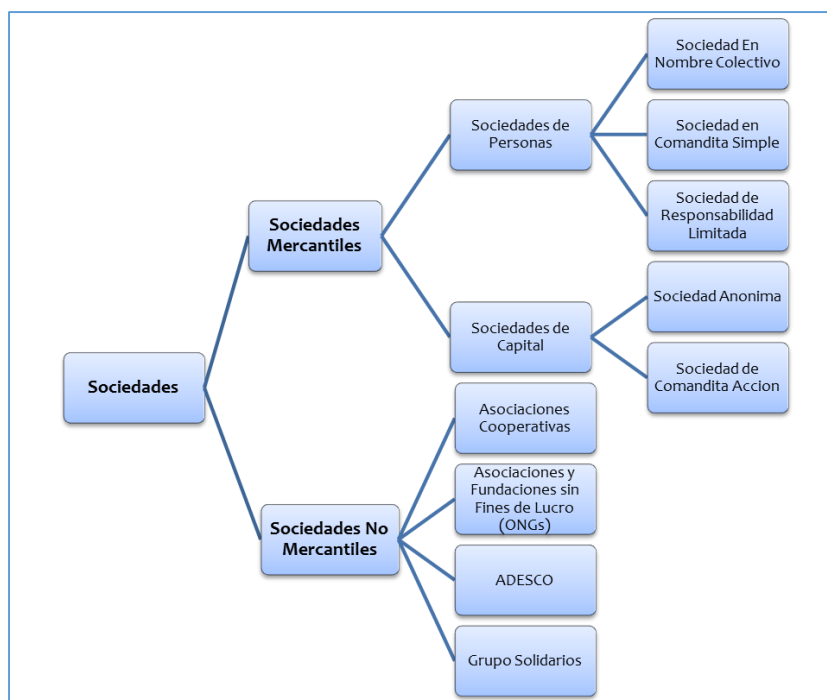


Ilustración 7. Clasificación de las Sociedades

<sup>5</sup> FUENTE: Banco Central de Reserva

- **Empresas o sociedades mercantiles**

Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social, como la cooperativa.

**Sociedad:** Es un pacto contractual entre dos o más personas que desean asociarse para realizar una actividad. Es un ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse. Las sociedades se dividen en:

**a) Sociedades de Personas.**

Este tipo de sociedades a su vez se clasifican en:

- ✓ **Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades colectivas.**

Es una Sociedad de Trabajo. En este tipo de sociedad todos los socios trabajan en la misma. No es una sociedad de capitales. Los socios pueden aportarlo o no, pero lo que no pueden dejar de aportar es el trabajo. El capital solo sirve para cuantificar el reparto de utilidades. Los derechos y obligaciones propios de la gestión corresponden por igual a todos los socios.

- ✓ **Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.**

Sociedad en parte limitada y en parte ilimitada para los socios. Hay dos grupos de socios: los socios colectivos que responden ilimitadamente como los socios de la sociedad colectiva, y los socios comanditarios que responden solo hasta la cifra de una cantidad determinada.

- ✓ **Las sociedades de responsabilidad limitada.**

División del capital en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables. Ausencia de responsabilidad personal de los socios por las deudas de la sociedad y limitación en el número de socios, que en el Código de comercio se señala como de 25 personas.

**b) Sociedades de Capital**

Este tipo de sociedades a su vez se clasifica en:

- ✓ **Las Sociedades Anónimas.**

Es una sociedad capitalista. La calidad de socio se obtiene mediante la aportación de capital. La suma de los aportes de los socios constituye el capital de la sociedad. Es una sociedad de responsabilidad limitada. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales. El socio solo responde por la cuantía de su aportación, previamente de las deudas sociales. El patrimonio así reunido es la base financiera de la sociedad y expresa la cifra máxima de garantía para los acreedores. Ello hace que el monto del capital no se pueda modificar libremente.

- ✓ **Las Sociedades en Comanditas por Acciones o Sociedades Comanditarias por Acciones.**

Se le puede definir como la sociedad mercantil, constituida bajo razón social, cuyo capital se divide en partes iguales representadas por títulos valores llamados acciones

y en la que algunos socios solo responden de la cancelación de las mismas y otros deben responder solidaria e ilimitadamente por las deudas sociales.

- **Sociedades no mercantiles**

Las sociedades no mercantiles se rigen bajo un marco legal distinto al establecido por el Código de Comercio. Las cuales se clasifican en:

- A. Asociaciones Cooperativas**

El término cooperativa se refiere a aquellas sociedades cuyo objetivo es realizar operaciones con sus propios socios. Los socios cooperan en la obtención de un fin social pudiendo aportar bienes o actividades.

- B. Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro (ONG's)**

Las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro son consideradas de utilidad pública y de interés particular y se constituyen en base a la ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

- C. ADESCO**

Son organizaciones de desarrollo comunal, cuya autorización es competencia de los Consejos Municipales y operan en el marco de proyectos sociales y de beneficio local. Permiten desarrollar proyectos económicos y productivos y su área de influencia es limitada al ámbito local. Su organización responde generalmente a la demanda de servicios básicos.

- D. Grupos Solidarios**

Son grupos de hecho que no están regulados por ninguna legislación específica. Permite a empresarios asociarse de manera informal para desarrollar actividades específicas. De esta manera el grupo puede ser usuario de servicios del sistema de crédito, capacitación y asistencia técnica. Todos los miembros responden en forma solidaria a las obligaciones que el grupo contraiga.

#### 4.4 Según su origen de capital

- **Pública:** la empresa pública es la organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía.
- **Privada:** la empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital
- **Económica mixta:** el capital proviene una parte del Estado y la otra de particulares. Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado.

#### 4.5 Según su ámbito de actuación

En la función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales

## D. Materiales para elaboración del producto.

En la fabricación de los productos que se elaboraran en el modelo de empresa son necesarias diferentes materia primas que son parte integral del producto y que le darán un valor agregado a cada uno de los productos que se elaboraran, por lo que se debe conocer cada una de las características de las materia primas y las propiedades que darán a nuestro producto final.

Para el mercado abastecedor debemos entender:

- **Materia prima:** son los materiales bases o que se encuentran en un mayor porcentaje en el producto final.
- **Ingrediente:** son sustancias que proporcionan la característica principal del producto.
- **Insumos:** es todo material que le da presentación al producto o ayuda a su embalaje.

A continuación se listaran las materias primas, Ingredientes e insumos que se necesitan para la elaboración de los productos:

- Materias primas:
  - \* Agua.
  - \* Aceite natural.
  - \* Hidróxido de sodio.
- Ingredientes:
  - \* Esencias naturales.
  - \* Tenso activos.
  - \* Estabilizantes.
  - \* Espesantes.
- Insumos:
  - \* Envase.
  - \* Viñeta.
  - \* Material de empaque.

### 1. Generalidades de Materias Primas, Ingredientes e Insumos

#### 1.1. Agua.

Es uno de los principales componentes para la fabricación del producto, cabe mencionar que esta materia prima debe ser agua pura o agua destilada. A continuación describiremos aspectos importantes del agua.

Definición: Agua, sustancia líquida formada por la combinación de dos volúmenes de hidrógeno y un volumen de oxígeno, que constituye el componente más abundante en la superficie terrestre.

El agua cubre el 72% de la superficie del planeta Tierra y representa entre el 50% y el 90% de la masa de los seres vivos. Es una sustancia relativamente abundante aunque solo supone el 0,022% de la masa de la Tierra.

En realidad, algo menos de un 3% de la disponibilidad de agua dulce fluida, de nuestro planeta Tierra, corresponde a ríos y lagos. El 97% restante, algo así como 1,230 kilómetros cúbicos de agua se encuentran en el subsuelo.

El agua dulce en estado líquido de lagos y ríos representa la parte que se halla en tránsito, en tanto que las fuentes sub-superficiales corresponden al agua almacenada. El agua subterránea se ha venido acumulando a través de varios siglos, aumentando ligeramente su volumen cada año por el efecto de la lluvia. Más aún, no toda la cantidad de agua que se encuentra por debajo de la superficie de la tierra puede extraerse de las formaciones que la contienen. Una parte se halla dentro de formaciones tan profundas que sólo los costos de bombeo invalidarían su extracción. Otra parte yace dentro de acuíferos que se oponen de diversas maneras a la extracción y desafían la acción de bombeo.

#### 1.1.1. Aguas minerales naturales.

Aquellas bacteriológicamente sanas que tengan su origen en un estrato o yacimiento subterráneo y que broten de un manantial en uno o varios puntos de alumbramiento, naturales o perforados.

Estas pueden distinguirse claramente de las restantes aguas potables:

1. Por su naturaleza, caracterizada por su contenido en minerales, oligoelementos y otros componentes y, en ocasiones, por determinado efectos.

2. Por su pureza original.

#### 1.1.2. Características de aguas minerales.

- \* **Olor**

Son inodoras, ni tampoco después de 10 días a 26° C en recipiente cerrado. Los olores del agua pueden ser: Productos químicos indeseables, Materia orgánica en descomposición, Actinomicetos, Bacterias, El olor puede ser indicativo de contaminación de diversos tipos.

- \* **Sabor**

Un agua potable debe tener un sabor débil y agradable. Las aguas muy puras son menos agradables, debido a que tienen menos minerales. Los cloruros dan sabor salobre, El magnesio lo produce amargo, El aluminio sabor terroso. Salvo el sabor debido a minerales que es fácilmente apreciable, el resto son indicadores de contaminación o existencia de algas verdes - azuladas que dan sabor podrido y algas verdes sabor a hierba. Nunca probar el agua si desconoce el origen.

- \* **Color**

No tiene color, Si aparece color es debido a sustancias en suspensión o en solución. Color verde se debe a algas. Color amarillo a pardo puede ser por presencia de hierro y manganeso, también desechos de cromato dan color amarillo. Siempre que hay color la calidad es deficiente. El color amarillento lo da el azufre contenido en el ácido sulfhídrico y el fierro este color está disuelto en el agua, no es por partículas suspendidas.

\* **Turbidez**

Toda agua potable debe ser transparente, y no tener partículas insolubles en suspensión como limo, arcilla, materia mineral, algas, materia fecal, etc.

1.1.3. Situación actual del agua en El Salvador

El Salvador se ubica en los primeros lugares en el mundo por los óptimos niveles de precipitación pluvial por lo que el país se encuentra dentro de los países que mantienen constante este recurso hídrico. En términos de institucionalidad en El Salvador actualmente existe una institución pública de facto a cargo de formular las políticas del sector y también de proveer el servicio. Por otra parte en algunos municipios del país se encuentran proyectos de servicios de agua para descentralizar el servicio de distribución y brindar una mayor cobertura sobre el vital líquido. En el siguiente cuadro<sup>6</sup> se presenta algunos proyectos de descentralización de agua:

EMPRESA	TIPO DE ORGANIZACIÓN	DEPARTAMENTO	POBLACIÓN ÁREA SERVIDA	MUNICIPALIDADES ATENDIDAS
AAA-ATAP	Asociación de usuarios.	Ataco y Apaneca	Ahuachapán	11,624
EMA de San Julián	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	San Julián	Sonsonate	5,010
Caluco	Participación directa de la municipalidad.	Caluco	Usulután	2,830
Emsagua	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	Tacuba	Ahuachapán	6,590
Emasa	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	Suchitoto	Cuscatlán	6,900
Emasic	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	San Isidro	Cabañas	2,287
Emaco	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	Comalapa	Chalatenango	1,800
Emanc	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	Nueva Concepción	Chalatenango	9,900
Emapsaf	Empresa municipal descentralizada con participación de los usuarios.	Santiago de la Frontera	Santa Ana	2,063
Villa Nueva SEM de CV	Sociedad de economía mixta.	San José Villanueva	La Libertad	4,393
Oficina de Desarrollo Microregional	Asociación de municipios.	Juayúa, Salcoatitán, Nahuizalco	Sonsonate	19,228
Tetralogía SEM de CV	Sociedad de economía mixta.	Alegria, Berlin, California, Mercedes Humaña, Tecapán, Santiago de María	Usulután	33,017
POBLACIÓN TOTAL BENEFICIADA				105,642

Ilustración 8. Asociaciones distribuidoras de agua potable.

Los diferentes usos del agua en El Salvador<sup>7</sup>, o dicho de otro modo los diversos sectores demandantes del recurso se pueden clasificar de muy variadas formas, dependiendo de la dinámica geográfica y del proceso de urbanización que se esté gestando en un país.

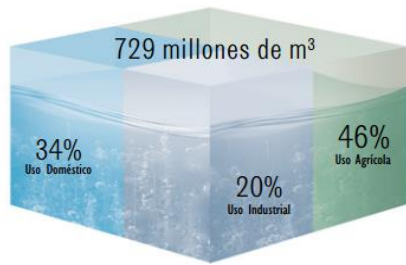
Del mismo modo, el estilo de crecimiento económico también está estrechamente relacionado con los usos del agua, pues buena parte de la cultura del agua responde a las características de los modelos económicos predominantes y al nivel de conciencia social alcanzados por una sociedad. Dicho esto, y en términos generales, los recursos hídricos en El Salvador se utilizan para una amplia gama de actividades, siendo estas el uso para la agricultura bajo riego, la agroindustria, el sector de la industria manufacturera, la pesca y la acuicultura, abastecimiento de los centros urbanos, consumo de los habitantes del área rural, para la generación de energía eléctrica, recreación y turismo, etc.

<sup>6</sup> Revista: Unidad Empresarial de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (2010)

<sup>7</sup> Según Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)

#### 1.1.4. Distribución nacional del agua potable según su uso.

Distribución anual del agua potable según su uso (mts<sup>3</sup> al año)



En el salvador el uso que se le da el agua está distribuido en tres grandes sectores, uso doméstico, uso industrial y uso agrícola, este último sector es el que utiliza este recurso ya sea de la distribución del ente encargado de prestar el servicio, como también en la explotación del recurso por medio de la extracción del agua de mantos acuíferos. En la figura anterior se muestra la distribución del uso del agua en El Salvador.

#### 1.2. Aceites naturales

El aceite vegetal es un compuesto orgánico obtenido a partir de semillas u otras partes de las plantas en cuyos tejidos se acumula como fuente de energía. Los aceites vegetales están compuestos por lípidos, ácidos grasos de diferentes tipos. La proporción de estos ácidos grasos y sus diferentes características, son las que confieren las diferentes propiedades a los diferentes aceites vegetales existentes.

El aceite vegetal como producto, es una sustancia que se ha obtenido a través de frutos con un alto contenido en dichos ácidos grasos, como el fruto de olivo. También se extrae mediante semillas con las mismas características, esta se diferencian del resto de semillas de las cuales no se extrae aceite al ser denominadas semillas oleaginosas.

##### 1.2.1. Usos de los aceites naturales.

Hay que tener en cuenta que existen plantas cuyo aceite no tiene un único uso, por lo cual hay que considerar esta división en forma taxativa.

1. Industriales
2. Comestibles
3. Fines diversos

**1. Industriales:** Dentro de este grupo el principal representante tanto a nivel mundial como nacional, es el aceite de lino.

Estos aceites por su poder secante poseen valor industrial por ser aptos para producir capas protectoras, debido a la posibilidad de secarse después de su aplicación como películas bien adheridas y resistentes.

Cada aceite tiene usos específicos. El aceite de lino se emplea preferentemente en la elaboración de pinturas y tintas de imprenta, impermeabilización de telas, fabricación de hule, etc. El aceite de tung se emplea en tinturas especiales y lacas.

Hay que destacar la competencia surgida en las últimas décadas de estos aceites vegetales con los de origen sintético.

El aceite de ricino deshidratado se usa para producir películas más blandas y elásticas que en el caso de los aceites de lino y tung. También se destina a la fabricación de lubricantes, en este caso interesa el bajo poder secante.

**2. Comestibles:** Los aceites vegetales tienen una importancia cada vez mayor en la alimentación. Juegan un papel importante en la fijación del calcio, caroteno, tiamina, lactosa y con sus vitaminas A, D, y K, contribuyendo a proveer parcialmente a las necesidades de la alimentación humana.

Entre las especies que proporcionan aceite comestible podemos citar: aceite de girasol, soja, maní, colza, algodón, cártamo, etc.

Es importante considerar la calidad de los aceites comestibles. Esta se mide por distintos parámetros:

- **Grado de estabilidad:** es la capacidad de mantener el sabor en el transcurso del tiempo, como también la resistencia a experimentar cambios frente a variaciones de temperaturas, altas o bajas.
- **Características organolépticas:** sabor, olor color, etc., inciden en la calidad de los aceites, pero las preferencias están asociadas a factores subjetivos del consumidor
- **Nivel nutricional:** Los distintos ácidos grasos que componen el aceite le otorgan características diferenciales, existiendo una relación directa entre dicha composición y el comportamiento en cuanto a la salud humana, especialmente en los problemas cardiovasculares y tasa de colesterol.

Los aceites más indicados son los que contienen un alto porcentaje de ácidos grasos insaturados, particularmente el linoléico. A su vez la relación de ácidos poliinsaturados/grasas saturadas debe ser alta. Contrariamente, el ácido linoléico (tres enlaces dobles) según algunas investigaciones resulta pernicioso para la salud. El aceite de lino posee un 60 % ácido linoléico. Es importante señalar el elevado contenido de ácido linoléico (77%) que posee el aceite de cártamo, por eso se lo considera preventivo de colesterol.

**MARGARINAS:** son originadas a partir de la hidrogenación de aceites vegetales, principalmente de soja, palma, algodón y maní. Se utilizan como sustitutos de la manteca. Tomando como relevancia partir del momento que la población se empieza a concientizar respecto a los problemas cardiovasculares generados por el consumo de grasas.

**3. Fines diversos:** se utilizan aceites como por ejemplo de coco, jojoba, palma, etc. Se los utiliza en preparación de cosméticos, jabones, detergentes, etc.

En este caso existe un alto grado de sustitución con las grasa de origen animal. También aquí se sintió la competencia ejercida por los productos sintéticos.

El aceite vegetal puede provenir de frutos o semillas como:

- 
- |                                 |                     |                            |
|---------------------------------|---------------------|----------------------------|
| • La aceituna (fruto del olivo) | • El maíz           | • La avellana              |
| • El girasol                    | • El lino           | • Las pepitas de uva       |
| • La soja                       | • El cártamo        | • Las semillas de amapola  |
| • La palma                      | • El cáñamo         | • Las semillas de calabaza |
| • El sésamo                     | • La canola         | • La higuera               |
| • El maní (cacahuete)           | • La almendra dulce | • Coco                     |
| • El arroz                      | • La nuez           | • Argán                    |

---

Tabla 4. Tipos de aceites naturales en cosméticos.



### 1.2.2. Cuidado y protección de los aceites naturales.

Los aceites pueden sufrir procesos de deterioro durante su proceso y almacenamiento. Por ello debe protegerse a los aceites del aire, calor excesivo, humedad, luz y algunos metales como cobre y hierro. Cuando un aceite es sometido en exceso al contacto con estos elementos la fracción atacada son los ácidos grasos que sufren por acción de ellos procesos de oxidación o rancidez, llevando a la pérdida de ácidos grasos esenciales y de otros nutrientes. Por ello los aceites deben procesarse o producirse con cuidados especiales (por ejemplo mediante presión en frío) y luego mantenerse envasados en atmósfera inerte, protegidos del calor excesivo, de la luz y humedad para mantener la eficiencia de sus nutrientes. Salvo que se informe lo contrario, todos nuestros aceites son producidos mediante presión en frío, sin procesos ni aditivos químicos.

Finalmente están envasados en envases de última generación que los protegen totalmente del aire y humedad, y se evita el paso de la luz al estar envasados en una caja especialmente diseñada para cada tipo. Mientras se usan, se recomienda mantener los aceites en su botella original bien tapados dentro de su caja o bien en un lugar oscuro y fresco.

### 1.2.3. Diferencia entre aceite vegetal y aceite esencial.

Los aceites esenciales no pueden ser consumibles por los seres humanos ya que no contienen las propiedades nutritivas que los aceites naturales contienen. Solos se les denomina como aceites debido a la textura oleosa que presentan.

### 1.2.4. Situación actual de los aceites naturales

Hoy en día se considera mucho más sano y consciente utilizar ingredientes exclusivamente vegetales. Por lo que se considera que de estos materiales se pueden hacer perfectamente jabones de gran calidad exclusivamente con aceites vegetales. Debemos intentar que se trate siempre de aceites de primera presión en frío que son los que mantienen más sus propiedades naturales originales. Esto significa que los frutos se exprimen por medios mecánicos sin aplicación de calor ni disolventes lo que hace que conserven sus vitaminas e insaponificables. La producción de los cosméticos se utiliza aceites naturales de semillas de frutos o de semillas de flores.

### 1.2.5. Tipos de aceites naturales

- **Aceite de oliva**

Es un aceite a priori blando, ya que no se congela hasta bajas temperaturas pero produce un jabón bastante duro. No obstante, al mojarse es un jabón lamioso, sobre todo si tiene un sobre engrasado alto, que tiende a gastarse pronto. Además no produce demasiada espuma pero es un jabón suave que deja la piel mejor que ningún otro.

- \* **Beneficios**

El hidroxitirosol, un antioxidante que se encuentra solo en el aceite de oliva, tiene efectos antiinflamatorios que ayudan a mejorar las abrasiones de la piel, los sarpullidos y hasta las quemaduras solares. Además, no es grasoso y no tapa los poros, lo que ayuda a quienes tienen acné. Al ser rico en vitamina E y betacaroteno, además de contener

muchos antioxidantes, estimula la generación de nuevas células, retrasa la formación de las arrugas y le da un aspecto joven a la piel.

\* **Productores de aceite de oliva**

Principales productores de aceite de oliva en el mundo entre 2000 y 2009 <sup>8</sup>						
Países	2000	%	2005	%	2009	%
<b>España</b>	962.400	38,2%	819.428	32,1%	1.199.200	41,2%
<b>Italia</b>	507.400	20,1%	671.315	26,3%	587.700	20,2%
<b>Grecia</b>	408.375	16,2%	386.385	15,1%	332.600	11,4%
<b>Siria</b>	165.354	6,6%	123.143	4,8%	168.163	5,8%
<b>Túnez</b>	115.000	4,6%	210.000	8,2%	150.000	5,2%
<b>Turquía</b>	185.000	7,3%	115.000	4,5%	143.600	4,9%
<b>Marruecos</b>	40.000	1,6%	50.000	2,0%	95.300	3,3%
<b>Argelia</b>	30.488	1,2%	34.694	1,4%	56.000	1,9%
<b>Portugal</b>	25.974	1,0%	31.817	1,2%	53.300	1,8%
<b>Argentina</b>	10.500	0,4%	20.000	0,8%	22.700	0,8%
<b>Líbano</b>	5.300	0,2%	6.800	0,3%	19.700	0,7%
<b>Jordania</b>	27.202	1,1%	17.458	0,7%	16.760	0,6%
<b>Libia</b>	6.000	0,2%	7.900	0,3%	15.000	0,5%
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>2.518.629</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.552.182</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.911.115</b>	<b>100%</b>

Tabla 5 Productores de aceite de oliva en el mundo.

España es uno de los productores más grande de aceite de oliva con Italia y Grecia, en la tabla anterior se muestra que España ha tenido un crecimiento de más del 75% en la producción de aceite de oliva.

• **Aceite de coco**

Aceite de coco es un hidratante natural que tiene muchos beneficios antibacteriano y antioxidantes. Productos de belleza que contengan aceite de coco ayuda a tratar una variedad de afecciones de la piel suavemente. Usted puede encontrar jabones que contengan aceite de coco en cualquier suministro de belleza o la farmacia. Busque productos que utilizan la Virgen o sin refinar el aceite de coco para la mayoría de los beneficios.

Su principal particularidad es la cantidad de espuma que produce y su enorme limpieza. Tanto es así que, un jabón sólo de coco, puede resultar demasiado limpiador y producir sequedad en la piel. Proporciona además bastante dureza al jabón.

También se puede utilizar por su composición para la prevención de enfermedades normalizando el contenido de lípidos del cuerpo, protegiendo al hígado de los daños del alcohol y mejorando la respuesta antiinflamatoria. Muy agradable para usar en masajes por su suave y exótica fragancia natural, ayuda a mantener la piel muy suave. También se recomienda para masaje capilar de cabellos fuertes.

<sup>8</sup>Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

\* **Productores mundiales<sup>9</sup>**

País	Toneladas
Filipinas	17.000.000
Indonesia	15.580.000
India	9.400.000
Brasil	2.770.554
Tailandia	1.705.446
Vietnam	962.000
Sri Lanka	954.000
Papúa Nueva Guinea	677.000
Malasia	568.000
Birmania	370.000
Mundo	<b>54.716.444</b>

Tabla 6. Productores de aceite de coco en el mundo.

• **Aceite de almendras dulces**

El aceite de Almendras dulces se obtiene del fruto del almendro. Las almendras dulces presentan beneficios sin toxicidad, a diferencia de la variedad de almendras amargas, que sí son tóxicas. Rico en ácidos grasos oleico y linoleico. Posee Vitamina B, minerales esenciales, zinc, hierro, calcio, magnesio, fósforo y potasio, proteínas y ácidos grasos beneficiosos.

Es un aceite muy utilizado en cosmética. Cuida las pieles inflamadas, calma las irritaciones cutáneas, hidrata y suaviza todo tipo de pieles, incluso las sensibles de niños y ancianos. Se puede aplicar sobre estrías o zonas problemáticas como casos de sequedad, deshidratación o descamación.

\* **Productores del aceite de almendra**

El almendro es un árbol procedente de Oriente Medio, aunque por sus características se adapta muy bien al clima mediterráneo, y es en esta zona donde se cultiva a gran escala. En España probablemente es introducido por los fenicios, donde se ha convertido en la actualidad en el segundo país productor (60.000 Tm. en grano, año 2009) tras Estados Unidos de América (650.000 Tm. en grano, año 2009)

• **Aceite de rosa de mosqueta**

Se extrae de la semilla de una planta silvestre. El aceite Natural de Rosa Mosqueta posee un hermoso color amarillo anaranjado y tiene un agradable y suave olor característico de las semillas de donde se obtiene. El aceite es rico en ácidos grasos esenciales y posee un importante contenido de Tocoferoles naturales, Carotenos (Beta-caroteno y Licopeno), Ácido Transretinoico y Vitaminas. Este aceite contiene altos niveles de ácidos grasos esenciales la cual le confiere un poder de regeneración de los tejidos de la piel y el crecimiento celular. Podemos considerarlo casi medicinal, recomendado para procesos de regeneración y cicatrización, reduciendo las marcas de la piel y retrasando los signos de envejecimiento prematuro de la piel. También es

<sup>9</sup> Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): Departamento económico social.

aconsejable en productos after-sun. Aclara y reduce las manchas oscuras producidas por un exceso de sol.

**\* Productores de aceite de mosqueta**

Es una planta nativa de Europa, donde se cultiva sobre todo en el Reino Unido por su bella flor de color rosa pálido, pero que también se encuentra en estado silvestre en las estribaciones de la región sur de la Cordillera de los Andes, tanto en Chile como en Argentina, y en el piedemonte mendocino

**\* Exportadores de aceite de rosa de mosqueta<sup>10</sup>:**

País	MONTO US\$ FOB				Variación período** (%)
	2004	2005	2006	2007*	
España	261.763	506.375	738.093	989.071	278
Alemania	341.320	397.284	540.923	630.145	85
Estados Unidos	357.039	262.487	370.845	213.800	-40
Reino Unido	53.477	68.621	119.893	156.183	192
Francia	108.697	239.741	185.486	152.150	40
Japón	175.997	145.242	72.034	138.559	-21
Australia	99.431	129.127	89.342	129.081	30
Italia	155.620	167.141	228.767	68.454	-56
Brasil	52.846	50.665	38.511	34.497	-35
Argentina	18.335	36.933	31.795	32.242	76
Canadá	10.770	25.408	18.514	30.804	186
Nueva Zelanda	6.850	10.453	25.355	21.325	211
Corea del Sur	28.629	20.496	18.517	14.723	-49
Venezuela	5.597	11.592	13.637	9.160	64
Hong Kong	0	880	2.168	8.336	847
Taiwán	8.556	15.141	18.672	7.107	-17
Colombia	12.967	17.339	12.704	7.030	-46
Otros países	76.984	200.596	25.437	21.757	-72
<b>TOTAL</b>	<b>1.774.878</b>	<b>2.305.521</b>	<b>2.550.693</b>	<b>2.664.424</b>	<b>278</b>

\* Cifras correspondientes al período enero-octubre.  
 \*\* Respecto del año 2005.

**Tabla 7. Productores de aceite de mosqueta en el mundo**

**• Aceite de argán**

El aceite es extraído de los frutos de un árbol, que hoy en día sólo existe en una región determinada de Marruecos. El aceite de argán es el aceite más caro del mundo, por lo que también es llamado el oro verde de Marruecos.

Está compuesto hasta en un 80% de ácidos grasos esenciales (ácido linoléico 50 %, ácido alfa-linolénico 15 %, ácido oleico 12 %, ácido araquidónico 1%, ácido gamma-linolénico 3%) y contiene grandes cantidades de tocoferoles (vitamina E) (casi tres veces más que el aceite de oliva), hidratando y nutriendo la piel y actuando contra la sequedad y el envejecimiento. Efecto anti-edad debido a la gran cantidad de antioxidantes que contiene, provocando un rejuvenecimiento de las células.

Alivia las quemaduras del sol, mejora la soriasis, la varicela y el acné juvenil. Aconsejado para todo tipo de piel y todas las edades, aporta flexibilidad y vitalidad.

<sup>10</sup> Según: Pro Chile, Estadísticas de Comercio Exterior. Gobierno de la República de Chile.

Además fortalece, nutre y revitaliza el cabello aportándole brillo y suavidad natural. El aceite de Argán se recomienda también para el cuidado de las uñas quebradizas ya que las nutre y protege contra las agresiones externas.

- **Aceite de palma**

Se obtiene de la pulpa del fruto de las palmeras aceiteras. Exquisito aceite de color amarillo pálido y olor característico dulce y agradable. Su alto contenido de ácido láurico lo hacen muy apto para aplicación en la fabricación de jabones y cosméticos. Aporta suavidad al jabón.

La palma de aceite es un cultivo oleaginoso que se ha extendido en el mundo gracias a su alto potencial productivo. Sin embargo, dada su importancia en cuanto a rendimiento de aceite y a superficie sembrada especialmente en países como Malasia, Indonesia, Nigeria, Tailandia, Colombia, Nueva Guinea, Costa de Marfil, Costa Rica, Honduras, Brasil y Guatemala y en consecuencia por la gran producción de aceite de palma en el mundo, destaca la tendencia ascendente que ha mantenido la producción de plantas de palma de aceite, el aceite de palma es el aceite que más se comercializa en el mundo, superando por mucho a las exportaciones de su más cercano perseguidor. Malasia e Indonesia, principales productores de aceite de palma, son también los más importantes países exportadores de aceites y grasas. En conjunto, ambas naciones representan casi el 50% del volumen total exportado de aceites y grasas en el mundo. Le siguen Argentina, Estados Unidos, Brasil y la Unión Europea.

### 1.3. Hidróxido de sodio.

El hidróxido de sodio (NaOH) o hidróxido sódico, también conocido como soda cáustica o sosa cáustica es un hidróxido cáustico usado en la industria (principalmente como una base química) en la fabricación de papel, tejidos, y detergentes. Además es usado en la Industria Petrolera en la elaboración de Lodos de Perforación base Agua.

A temperatura ambiente, el hidróxido de sodio es un sólido blanco cristalino sin olor que absorbe humedad del aire (higroscópico). Es una sustancia manufacturada. Cuando se disuelve en agua o se neutraliza con un ácido libera una gran cantidad de calor que puede ser suficiente como para encender materiales combustibles. El hidróxido de sodio es muy corrosivo. Generalmente se usa en forma sólida o como una solución de 50%.

#### 1.3.1. Reactividad.

- Condiciones que contribuyen a la inestabilidad: Ninguna.
- Incompatibilidades: Al contacto con agua, ácidos, líquidos inflamables y compuestos halogenados orgánicos, especialmente el tricloroetileno, puede causar incendios y explosiones. El contacto con metales como aluminio, estaño y zinc, provoca la formación de hidrógeno inflamable gaseoso. El contacto con nitrometano y otros nitro compuestos similares causan la formación de sales sensibles a los impactos.
- Productos peligrosos de la descomposición: Ninguno.
- Precauciones especiales: El hidróxido de sodio ataca a algunas clases de plásticos, caucho y revestimientos.

### 1.3.2. Información sobre peligros para la salud.

El hidróxido de sodio puede afectar al organismo si es inhalado o se pone en contacto con la piel o los ojos. También puede afectar al organismo si se le ingiere.

El hidróxido de sodio es sumamente corrosivo y puede causar quemaduras graves en todo tejido con el cual entra en contacto. Inhalar bajos niveles de hidróxido de sodio en forma de polvos, neblinas o aerosoles puede producir irritación de la nariz, la garganta y las vías respiratorias. Inhalar niveles más altos puede producir hinchazón o espasmos de las vías respiratorias superiores lo que puede producir obstrucción y pulso imperceptible; también puede ocurrir inflamación de los pulmones y acumulación de líquido en los pulmones.

La ingestión de hidróxido de sodio sólido o líquido puede producir vómitos, dolor del pecho y del abdomen y dificultad para tragar. La lesión corrosiva de la boca, garganta, esófago y estómago ocurre muy rápidamente y puede causar perforación, hemorragia y reducción del diámetro del tracto gastrointestinal. Hay casos que indican que la muerte ocurre a causa del shock, la infección de los tejidos corroídos, el daño del pulmón o el pulso imperceptible.

El contacto de la piel con el hidróxido de sodio puede causar quemaduras graves con ulceraciones profundas. El dolor y la irritación se manifiestan dentro de los primeros 3 minutos, pero el contacto con soluciones diluidas puede que no produzca síntomas por varias horas. El contacto con los ojos puede producir dolor e irritación, y en casos graves, opacidad del ojo y ceguera.

La exposición prolongada al hidróxido de sodio en el aire puede producir ulceración de las vías nasales e irritación crónica de la piel.

### 1.3.3. Manejo y almacenamiento

**Manejo:** Utilizar los elementos de protección personal así sea muy corta la exposición o la actividad que realiza con la sustancia; mantener estrictas normas de higiene. No fumar ni beber en el sitio de trabajo. Usar las menores cantidades posibles. Conocer en donde está el equipo para la atención de emergencias. Leer las instrucciones de la etiqueta antes de usar.

**Almacenamiento:** Lugares ventilados, secos y frescos. Lejos de fuentes de calor e ignición. Separado de materiales incompatibles (alejado de ácidos, metales, disolventes clorados, explosivos, peróxidos orgánicos y materiales que puedan arder fácilmente). En recipientes no metálicos, preferiblemente a nivel del piso. Señalizar adecuadamente. Rotular los recipientes adecuadamente.

## 1.4. Esencias naturales.

Las plantas elaboran los aceites esenciales con el fin de protegerse de las enfermedades, ahuyentar insectos depredadores o atraer insectos benéficos que contribuyen a la polinización.

Los aceites esenciales son característicos de los magnoliales, los laurales, los austrobaileyales, y los piperales, y también de algunas familias no emparentadas con estos órdenes, como Myrtaceae, Rutaceae, las familias de apiales, Lamiaceae, Verbenaceae y Asteraceae.

Están presentes en distintas partes de la planta:

- En las flores (como en el caso de la lavanda, el jazmín y la rosa)
- En todo el árbol (como sucede con el eucaliptus)
- En las hojas (la citronela)
- En la madera (el sándalo)
- En la raíz (el vetiver)
- En la resina que exudan (el incienso, la mirra y el benjuí)
- En la cáscara de los frutos (el limón, la naranja y la bergamota)

Dentro de los tejidos vegetativos, se encuentran en células esféricas o diferentes cavidades o canales en el parénquima, y cuando dan el olor a las flores, se encuentran en las glándulas odoríferas, desde donde son liberados. Los aceites esenciales son mezclas de varias sustancias químicas biosintetizadas por las plantas, que dan el aroma característico a algunas flores, árboles, frutos, hierbas, especias, semillas y a ciertos extractos de origen animal (almizcle, civeta, ámbar gris). Se trata de productos químicos intensamente aromáticos, no grasos (por lo que no se enrancian), volátiles por naturaleza (se evaporan rápidamente) y livianos (poco densos). Son insolubles en agua, levemente solubles en vinagre, y solubles en alcohol, grasas, ceras y aceites vegetales. Se oxidan por exposición al aire. Se han extraído más de 150 tipos, cada uno con su aroma propio y "virtudes curativas únicas". Proceden de plantas tan comunes como el perejil y tan exquisitas como el jazmín. Para que den lo mejor de sí, deben proceder de ingredientes naturales brutos y quedar lo más puro posible.

El término esencias o aceites esenciales se aplica a las sustancias sintéticas similares preparadas a partir del alquitrán de hulla, y a las sustancias semi-sintéticas preparadas a partir de los aceites naturales esenciales. El término aceites esenciales puros se utiliza para resaltar la diferencia entre los aceites naturales y los sintéticos.

Los aceites esenciales son obtenidos generalmente por destilación al vapor de hierbas, flores, frutos, maderas y resinas. Estas esencias naturales y orgánicas tienen cada una sus características esenciales y un único aroma.

Cada aceite tiene una identidad, un aroma y unas características propias. Cuando los aceites se mezclan unos con otros también se están mezclados sus beneficios. Cada aceite esencial tiene su propio aroma característico y un perfil terapéutico propio. Algunos aceites son calmantes y relajantes, mientras que otros son estimulantes y vigorizantes.

Determinadas fragancias tienen efecto sobre el estado mental de quien las utiliza: el jazmín y el neroli pueden mejorar la depresión, la mejorana calma la ansiedad y la menta puede aumentar la capacidad de concentración mental. Pero un número mayor de aceites esenciales poseen propiedades terapéuticas y antibacterianas, antisépticas o antiinflamatorias. Pueden ser muy efectivos para aliviar síntomas de infecciones comunes como resfriados y gripes.

#### 1.4.1. Propiedades de las esencias naturales.

Todos los aceites esenciales son antisépticos, pero cada uno tiene sus virtudes específicas, por ejemplo pueden ser analgésicos, fungicidas, diuréticos o expectorantes. La reunión de componentes de cada aceite también actúa conjuntamente para dar al aceite una característica dominante. Puede ser como el de manzanilla, refrescante como el de pomelo, estimulante como el aromático de romero o calmante como el clavo.

En el organismo, los aceites esenciales pueden actuar de modo farmacológico, fisiológico y psicológico. Habitualmente producen efectos sobre diversos órganos (especialmente los órganos de los sentidos) y sobre diversas funciones del sistema nervioso. También son utilizados en plantas para alejar a los insectos herbívoros.

#### 1.4.2. Formas de uso.

Los aceites esenciales pueden ser usados individualmente o mezclados entre sí para crear tu propia combinación. Hay muchas formas de disfrutar de sus beneficios: con masaje, en el agua del baño, mediante vaporización y/o inhalación, para perfumar habitaciones, a través de compresas, etc.

Además los aceites esenciales pueden ser usados a muchos niveles -físico, emocional, mental, espiritual- y son ideales en combinación con otras terapias. La eficacia y rapidez de las terapias con aromaterapia dependen de la pureza y calidad de los aceites esenciales.

El uso principal de los aceites esenciales es en perfumería. Los fenoles y terpenos de los aceites esenciales, los fabrican las plantas para defenderse de los animales herbívoros. Actúan como mensajeros químicos. Los aceites esenciales se mezclan con los naturales de la piel reforzando la nota de fondo... motivo por el cual cada piel le confiere a un mismo perfume un aroma particular y diferente.

El clima también influye: en el más cálido o húmedo se evaporan con más facilidad las notas altas, por lo que se acentúan las de fondo, motivo por el cual las fragancias nos parecen más intensas en verano. En contacto con la epidermis, los perfumes, sufren alteraciones a los 30 minutos siguientes (nota alta) y otra al cabo de algunas horas (las notas media y baja).

También ha sido tradicionalmente utilizados en botánica sistemática para establecer parentescos entre plantas, al principio en forma indirecta (utilizando el olor como carácter), luego en su forma química.

También se les está utilizando como conservadores para alimentos, especialmente cárnicos. Por sus propiedades insecticidas y acaricidas que poseen algunos aceites, se los produce con fines de controlar algunas plagas de manera ecológica.



Entre los usos más comunes se encuentran:



- **MASAJE**

Es el más popular y ayuda a la absorción de los aceites en la piel; diluye tu elección del aceite en un tarro de esencias en una dosis recomendada de 6 gotas por cada 10 ml. (dos cucharadas de café) de aceite base. Para un masaje relajante después del deporte o ejercicio haz una mezcla de 4 gotas de mejorana y 3 gotas de romero en 10 ml. en el tarro de esencias. Puedes fabricarte tu propio ungüento; basta con escoger una crema base que puede ser de belleza o utilizar cualquiera de los aceites corporales de nuestra amplia gama y con la esencia escogida hacer nuestro propio ungüento.

- **BAÑO**

Las esencias mezcladas con agua caliente se absorben con gran rapidez a través de los dilatados poros al tiempo que se inhalan sus vapores. Es otra deliciosa manera de usar los aceites esenciales. Prepara un baño caliente, añade 10 gotas de aceite esencial y dispérsalas con la mano. Luego relájate en el baño al menos 10 minutos para permitir que el aroma actúe.



- **VAPORIZACIÓN**



La vaporización de aceites esenciales puede crear diferentes ambientes refrescantes en tu hogar. Los quemadores de aceite o los dispersores son ideales para vaporizar aceites esenciales; unas gotas de esencia de limón pueden ayudar a mantener a raya a los insectos.

- **INHALACIÓN**

Es un método tradicional en el uso de aceites esenciales. Pon un par de gotas sobre un pañuelo e inhala el aroma. También podemos añadir unas gotas a un bol de agua caliente, cubrirnos la cabeza con una toalla y respirar durante 5 a 10 minutos.



- **PERFUMAR**



Para perfumar una habitación se pueden poner unas gotas de esencia a la cera derretida de una vela. También se pueden añadir 2 gotas a una bombilla de la luz. Lo ideal es que la bombilla esté apagada, y que tras añadirle las gotas la encendamos.

### 1.4.3. Tipos de esencias y usos más comunes.

Aceite Esenciales	Propiedades y usos comunes
<b>Menta</b>	Aclarar la confusión, promueve claridad Mental y del corazón. Tratamiento de enfermedades respiratorias como Asma, bronquitis, resfriados e influenza. Fatiga mental, dolores de cabeza, Estimulante del sistema nervioso.
<b>Eucalipto</b>	Promueve la franqueza, la confianza y el pensamiento claro. Antirreumático, balsámico, cicatrizante, descongestionante, Facilita la respiración, expectorante y antiséptico natural.
<b>Romero</b>	Antirreumático, antiespasmódico, antiséptico, afrodisíaco, cefálico, cicatrizante, hipertensor, reconstituyente y sudorífico.
<b>Rosa</b>	Previene las arrugas, antiinflamatorio, antidepresivo, afrodisíaco, sedante, suavizante y cicatrizante.
<b>Limón</b>	Antimicrobiano, antirreumático, antiséptico, , bactericida, cicatrizante, , hipotensor, insecticida.
<b>Jazmín</b>	Antidepresivo, antiinflamatorio, afrodisíaco, cicatrizante.
<b>Sándalo</b>	Alivia la ansiedad y la depresión, libera la imaginación y las inhibiciones. Antidepresivo, afrodisíaco cicatrizante, insecticida.
<b>Lavanda</b>	Antidepresivo, antirreumático, cicatrizante, desodorante, hipotensor, insecticida, tónico nervioso, sudorífico, estimulante.
<b>Canela</b>	Ayuda a la respiración, circulación, estimulante mental y afrodisíaco, disipa el temor, despierta la voluntad, remueve la apatía.
<b>Vainilla</b>	Alivia ansiedad, reduce el estrés, sugiere recuerdos agradables de seguridad y hogar, afrodisíaco. Aumenta la autoconfianza. Alivia la melancolía y la inseguridad.
<b>Manzana</b>	Antiespasmódico, relajante nervioso y anti-insomnio. Antidepresivo, promueve la autoconfianza. Estimulante, bienestar general.
<b>Manzanilla</b>	Analgésico, antialérgico, antiinflamatorio, antiespasmódico, bactericida, cicatrizante, sedante nervioso, sudorífico.
<b>Fresa</b>	Alivia los deseos y alegra el alma.

Tabla 8 Tipos de esencias naturales.

### 1.4.4. Precauciones con los aceites naturales.

- Es importante señalar que la mayor parte de los aceites esenciales no pueden aplicarse en su estado puro directamente sobre la piel, ya que son altamente concentrados y pueden quemar la piel.
- Antes de aplicarlos es necesario diluirlos en otros aceites, conocidos como aceites bases, o en agua.
- Preferentemente los aceites esenciales no deben de ser ingeridos.
- No deben entrar en contacto con los ojos. En caso de hacerlo deben de lavarse los ojos con abundante agua, evitando tallarse con las manos.
- Deben de usarse con moderación en mujeres embarazadas y niños.
- No confundir los aceites esenciales con los aceites sintéticos, su calidad es muy inferior a los aceites esenciales y si son aplicados en la piel causan quemaduras y alergias.

#### 1.4.5. Conservación.

Los aceites esenciales siempre deben de estar protegidos de la luz y mantenerse en las botellas de vidrio, de preferencia botellas de color azul, ya que este color es específico para los aceites esenciales.

#### 1.4.6. Importación de esencias naturales en El Salvador.

##### Países desde donde se importan las esencias naturales:

Las esencias naturales de los países que se importan<sup>11</sup>:

- Lavanda: Alemania, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, México, Reino Unido.
- Menta: Alemania, Argentina, Costa Rica, España, Estados Unidos, Guatemala, India, China, Suiza.
- Limón: Alemania, Costa Rica, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras.
- Naranja: Alemania, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala, México, Reino Unido, China, Suiza, Tailandia.
- Lima: Alemania, Colombia, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Reino Unido.
- Jazmín: Estados Unidos, Guatemala.
- Los demás: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, España, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Holanda, Honduras, India, Israel, Italia, México, Perú, Reino Unido, China, Sri Lanka, Singapur, Suiza.

##### Importaciones de esencias naturales por país (miles de dólares):

PAIS	AÑO			
	2009	2010	2011	2012
ALEMANIA	39,234.13	59,898.07	13,622.31	11,809.75
ARGENTINA	104.39		102.03	
BRASIL	803.59	68.97		
CANADA			6,198.25	10,165.31
CEILAN				59.00
COLOMBIA	15,097.33	108.58	15.29	
COSTA RICA	2,335.96	24,125.02	17,367.40	20,552.33
EMIRATOS ARABES UNIDOS				134.92
ESPANA	5,606.12	236.35	2,440.72	14,174.28
ESTADOS UNIDOS (U.S.A.)	593,336.09	359,234.83	379,129.22	364,675.88
FRANCIA	7,162.58	4,908.77	1,161.51	8,165.67
GUATEMALA	14,316.06	22,173.98	32,914.32	29,696.98
HOLANDA			2,463.86	
HONDURAS	3,729.30		9,631.47	
INDIA	1,242.83	7,789.31	20,128.02	179,035.69
ISRAEL		8,805.71	364.16	14,259.38

<sup>11</sup> Información de Importaciones por el Banco central de Reserva de El Salvador

ITALIA		116.57		2,322.57
MEXICO	17,080.19	31,177.72	22,334.56	22,490.97
NICARAGUA	352.80			
REINO UNIDO	104.54	1,906.59	2,220.67	106.60
REPUBLICA DOMINICANA	2,448.00			
CHINA		2,145.01	2,106.09	2,200.00
SINGAPUR	62,833.05	154,843.98	30,800.00	
SUIZA	114,241.37	132,083.91	85,921.71	148,216.60
TAILANDIA		76.64		

Tabla 9. Importaciones de esencias naturales por país

Entre los países que más importamos esencias naturales se encuentran: Suiza, India y Estados Unidos y 22 países más del resto del mundo, entre los países de la región que mantienen una importación significativa esta Guatemala y Costa Rica. De ambos países Guatemala experimento una disminución de importaciones de esencias naturales en un 60% entre los años 2011 al 2012.

### 1.5. Tensoactivos.

Los tensoactivos o surfactantes son sustancias que permiten mezclar agua y aceite -una emulsión- o bien que permiten remover la suciedad y el aceite de la piel o el pelo (y de la ropa, por ejemplo, entre otras muchas cosas). Tienen estas capacidades por su estructura: constan de una parte hidrófila y un resto lipófilo (o hidrófobo, que repele el agua). La parte hidrófila (atraída por el agua) se aferra al agua -por ejemplo la fase de agua de nuestro champú- y la parte lipofílica (atraída por la grasa) crea micelas en torno al aceite que tengamos en el pelo, piel, etc. o a sustancias grasas de una determinada emulsión. Las micelas se definen como agregados de moléculas de tensoactivos en un líquido coloidal, un tipo de mezcla en la cual una sustancia está distribuida de forma homogénea en otra. Suele contar de dos fases, una continua y una dispersa. En el caso de las emulsiones por lo general la fase dispersa es el aceite y la continúa el agua.

#### 1.5.1. Función de los tensoactivos.

La función de los tensoactivos, en los productos de aseo personal y belleza capilar, es la de conseguir una mayor penetración del agua y el jabón en el pelo y en la piel, obteniendo una mayor limpieza debido a su efecto emulsionante.

Este efecto aumenta la capacidad de disolución del agua para absorber más suciedad debido a que los tensoactivos penetran mejor en la dermis y en el cuero cabelludo. Dejan la piel más suave y menos tirante tras la aplicación y el aclarado en el caso de los geles, así como el pelo más sedoso y brillante en el caso de los champuses.

#### 1.5.2. Tipos de tensoactivos.

- Tensoactivos aniónicos suelen ser la base de productos de limpieza y tienen una gran capacidad como detergentes y de formar espuma. Algunos pueden ser algo irritantes para la piel dependiendo de la cantidad, así que es común añadir otro tipo de ingredientes para hacer la fórmula más comfortable.
- Los surfactantes catiónicos en cambio son acondicionadores y suelen restarle espuma a la mezcla. En los champús por ejemplo es muy común encontrar cetrimonium chloride,

un tipo de surfactante catiónico que acondiciona el cabello (se deposita en las zonas dañadas del pelo aportando suavidad al crear una cutícula más homogénea).

- Los surfactante anfóteros tienen una carga positiva o negativa dependiente del pH de la fórmula. Suavizan (en el sentido de hacerla más amable con la piel y el pelo) la fórmula pero no generan mucha espuma. En los productos capilares uno de los más frecuentes es el llamado cocamidopropyl betaine, lo podréis encontrar prácticamente en cualquier champú.
- Los surfactantes no-iónicos son usados más como emulsionantes que como detergentes. Le quitan capacidad de generar espuma a la fórmula.

### 1.5.3. Perjuicios para la salud de los tensoactivos.

No se ha detectado ningún problema para la salud con las cantidades de tensoactivos que contienen los productos de aseo personal y estética capilar. No sucede así con los tensoactivos encontrados en los productos de limpieza, en los que las alergias a estos compuestos no son raras y suelen producir dermatitis de contacto.

Esto es debido a que debilita la capacidad de barrera de la epidermis ya que elimina la grasa protectora de la piel, produce daño celular en el epitelio y aumenta la pérdida de líquido de la dermis disminuyendo su grosor.

Otra cuestión es que existe un perjuicio indirecto para la salud que es el de la contaminación ambiental que producen los desechos de los tensoactivos artificiales.

## 1.6. Conservantes.

Denominación Genérica de un ingrediente que prolonga la vida y el rendimiento y mejora el aspecto del producto. Agente o sustancia retardante que mantiene un equilibrio químico. Los conservantes en los cosméticos tienen la función de prevenir e impedir las alteraciones de los mismos, al menos hasta la fecha de caducidad.

### 1.6.1. Tipos de conservantes.

En función de las alteraciones que hay que prevenir, se distinguen dos tipos de conservantes: los antioxidantes y los antimicrobianos.

- Los antioxidantes. Su función es prevenir la oxidación (enranciamiento) de las grasas y de algunos principios activos que forman parte del cosmético.

Cuando las grasas se oxidan se tornan de un color más amarillento y producen olores desagradables (a rancio) que deterioran el cosmético. Hay distintos tipos de antioxidantes:

- \* Reductores: son fácilmente oxidables y se consumen a lo largo de la reacción antes que el principio activo. Por ejemplo, el ácido ascórbico (vitamina C) y la tiourea.
- \* Bloqueantes: bloquean la cadena de oxidación sin ser consumidas. Por ejemplo, el BHT (butilhidroxitolueno, los tocoferoles (vitamina E)...
- \* Sinérgicos: aumentan la efectividad de algunos antioxidantes. Por ejemplo, el ácido cítrico y el ácido tartárico.

- \* Quelantes: forman complejos con iones que pueden actuar como catalizadores de los procesos oxidativos. Por ejemplo, el EDTA.
- Los antimicrobianos. Su función es prevenir y proteger al producto de la contaminación microbiana (bacterias y hongos).

Los cosméticos no se fabrican en condiciones de esterilidad, aunque siempre se debe trabajar con las máximas medidas de higiene. Se admite que presenten gérmenes siempre que no sean patógenos y que no se supere la cantidad de 1.000 gérmenes/g.

La utilización de conservantes antimicrobianos en los cosméticos es muy importante para evitar la contaminación patógena y el crecimiento de gérmenes por encima de los valores marcados que podrían originar:

- a. Daños en la salud: infecciones en piel y en los anexos cutáneos.
- b. Daños en el producto: modificaciones en su aspecto, turbidez, presencia de moho, etcétera.

Algunos conservantes antimicrobianos muy utilizados son:

- Parahidroxibenzoato de metilo (NIPAGIN).
- Parahidroxibenzoato de propilo (NIPASOL).
- Eter 2, 4,4', tricloro-2-hidroxifenílico (TRICLOSAN).
- DOWICIL 200.
- KATHON CG.
- Cloruro de benzalconio.
- Imidazolidinil-urea.

Los cosméticos que llevan en su formulación algún ingrediente antiséptico, como el alcohol, no necesitan añadir conservantes. Por último, hay cosméticos que no requieren de conservantes químicos, sino que se emplean métodos físicos, como las radiaciones. Los métodos físicos se suelen emplear en productos que van cerrados herméticamente como las ampollas. En este caso el cosmético sólo está protegido mientras permanece cerrado.

### 1.7. Agente Espesante

Un agente espesante es una sustancia o preparación que al entrar en contacto con otra, la hace más densa o condensada. Estos agentes espesantes son carbohidratos naturales o modificados químicamente que absorben, parte del agua que está presente en los alimentos, y por lo tanto hacemos más espeso al alimento. Los agentes espesantes "estabilizan" los alimentos de origen industrial, manteniendo las complejas mezclas de agua, ácido y sólidos bien unidas.

Son un grupo de aditivos encargados de aumentar la viscosidad del excipiente. Esto hace que su apariencia sea más sólida y por lo tanto resulten más cómodos de aplicar. Resultan fundamentales en algunos cosméticos, como las cremas, que resultarían poco prácticas si se comportasen como un líquido acuoso.

Un tipo especial de espesantes son los gelificantes, que se encargan de transformar cosméticos líquidos en geles, es decir, productos semisólidos.

Podemos diferenciar dos grandes tipos de espesantes, los que espesan soluciones acuosas y los que espesan soluciones oleosas, ya que son los dos grandes tipos de excipientes que encontraremos en los cosméticos.

Los espesantes acuosos son productos con gran capacidad de absorber o retener agua. Destacan las gomas naturales, pectinas, ceras, algunos tensoactivos y grasas parcialmente hidrosolubles y los polímeros acrílicos (los más usados para obtener geles) como el carbopol, carcomer, sepigel, hypan, etc. En ocasiones, cuando el cosmético está formulado con grasas y tensoactivos en emulsión acuosa, basta añadir una sal como el cloruro sódico para lograr que la mezcla se espese.

## 1.8. Envase

Un envase es un producto que puede estar fabricado en una gran cantidad de materiales y que sirve para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías en cualquier fase de su proceso productivo, de distribución o de venta.

### 1.8.1. Funciones para el diseño de un envase.

- Una primera función es vender el producto. El envase tiene que captar la atención del consumidor en el estante del supermercado.
- Proporcionar información al consumidor. En la mayoría de los países la legislación exige que los productos reflejen claramente ciertos datos.
- Conservación del producto.
- Garantía. El envase asegura que recibiremos una cierta cantidad de un fabricante identificado.
- Facilitar el transporte y la manipulación del producto.

Un envase efectivo, ha de ser sencillo, comunicar con rapidez de que producto se trata, encontrarse correctamente impreso, hacer frente a la competencia, reflejar la imagen del producto y si el envase es rediseñado que este mantenga cierto lazo visual con su pasado, de manera que siga siendo familiar para el consumidor. Para crear y diseñar un envase y determinar sus ventajas, se ha de tener presentes tres factores: la marca, el producto y el consumidor.

Materiales que se utilizan en el país la elaborar los envases:

- Polietileno PET: las propiedades del polietileno varían dependiendo del peso molecular y el tipo, que puede ser de baja densidad o ramificado y de alta densidad o lineal. El de alta densidad es más cristalino, más resistente al calor y más rígido que el de baja densidad. Ambos tipos presentan un bajo índice de absorción de agua, una excelente resistencia eléctrica, una alta resistencia a la mayoría de solventes y sustancias químicas y son insípidos e inodoros.
- Polipropileno: el polipropileno es más liviano que el polietileno, pero sin embargo es mucho más rígido y resistente al calor y posee las mismas propiedades de resistencia química y eléctrica.

- Poliestireno (PS): este es uno de los más usados, su resistencia al calor es relativamente baja y es susceptible a la acción de varios agentes químicos.
- Plásticos de vinilo PVC: el PVC flexible tiene una alta resistencia al impacto y a las fisuras por flexión a temperatura ambiente; los envases de PVC poseen buena resistencia contra la humedad, el oxígeno y otros agentes químicos.

En el país se comercializan los diferentes tipos de envases para envasar champús por los diferentes proveedores, en la siguiente tabla se muestran los siguientes tipos de envases:





Alternativa de envase	Descripción
	Botella Plástica color blanco transparente con tapón de dispensador fácil de abrir.
	Botella Plástica color transparente con dispensador de Pulso.
	Botella de doble plástico de color de color con tapadera de dispensador fácil de abrir.
	Botella Plástica color transparente con tapón de dispensador fácil de abrir.

Ilustración 9. Tipos de envases distribuidos en El Salvador para champú.

### 1.9. Etiqueta

Una etiqueta es un elemento que se adhiere a otro elemento para identificarlo o describirlo; por extensión, una etiqueta también puede ser una o más palabras que se asocian a algo con el mismo fin. Las palabras empleadas para etiquetarlo pueden referirse a cualquier característica o atributo que se considere apropiado

La etiqueta que acompaña a los productos es la principal fuente informativa para los consumidores o usuarios, teniendo esta que ser clara y comprensible para evitar el engaño o cualquier tipo de duda, sobre la naturaleza, identidad, calidad, composición, cantidad, duración, origen o procedencia y modo de fabricación.

La información debe presentarse en el envase, de forma fácilmente comprensible, en un lugar destacado y que no pueda borrarse ni manipularse.



El etiquetado cumple una función fundamental: la protección del derecho de información del consumidor.

### 1.9.1. Tipos de etiqueta

La evolución en el diseño de las etiquetas ha dado lugar a soluciones innovadoras que permiten diferenciar el envase o ampliar la información proporcionada al usuario.

- Impresión en Braille: Se imprimen con facilidad textos en braille que son necesarios en caso de productos tóxicos.
- Etiqueta traslúcida: En un envase transparente se aplica la etiqueta con transparencias que permiten ver la impresión del dorso a través del contenido. En la cara externa, aparecen los mensajes tradicionales.
- Etiqueta sin apariencia: Mediante la inclusión de la etiqueta adhesiva en un envase de paredes muy lisas sobre film transparente (PET, PP ó PE) de modo que el mensaje parezca serigrafiado en el envase.
- Holograma: Actualmente, es habitual la impresión de hologramas sobre las etiquetas.
- Etiquetas aromáticas: Hoy en día, se pueden aplicar tintas aromáticas al diseño de las etiquetas.
- Etiquetas reflejantes: Se fabrican de un material compuesto por microesferas que hace que reflejen la luz cuando les da directamente. Se utilizan en ropa de seguridad o en anuncios en carreteras.
- Etiquetas de alta frecuencia: Tienen relieve y se utilizan principalmente para el decorado de ropa, calzado, carteras, bolsos y accesorios.
- Etiquetas termosensibles: Por medio de tintas termocrómicas, se puede detectar si el envase ha rebasado un determinado nivel de temperatura. De este modo, se produce un cambio de color o aparece un mensaje cuando cambia la temperatura. Son útiles para detectar roturas de la cadena de frío o calentamiento en productos sensibles al calor.
- Etiqueta inteligente: La llamada etiqueta inteligente o etiqueta RFID (Radiofrecuencia con Información) consiste en un chip con antena cuya información se puede leer mediante la emisión de ondas de radio. Su función principal es la de evitar los hurtos y actualmente, se utiliza para libros, prendas de vestir y otros artículos de alto precio. Las grandes cadenas de distribución se han propuesto, no obstante, imponerlo para todo tipo de envases en los próximos años. Las ventajas de la etiqueta inteligente respecto al tradicional código de barras son claras:
  - Menor tiempo de lectura tanto a la salida y entrada del almacén como en el punto de venta.
  - Control preciso de la localización del producto al realizarse una lectura en cada punto de la cadena logística.
  - Mayor información útil introducida en el envase: fecha de fabricación, fecha de caducidad, componentes, etc.
  - Reducción de pérdidas por robos.

### 1.9.2. Norma general para el etiquetado de productos cosméticos.

Esta norma<sup>12</sup> establece los requisitos de información que debe contener la etiqueta de productos cosméticos, de cualquier capacidad, para evitar que su uso represente un riesgo a la salud.

De acuerdo a esta norma, el etiquetado de cosméticos debe cumplir obligatoriamente con los siguientes requisitos mínimos<sup>13</sup>:

- Forma cosmética específica del producto. En el etiquetado del envase primario o secundario, debe figurar la forma cosmética específica.
- Factor de protección solar: en caso de los bronceadores.
- Cantidad neta declarada. El contenido neto debe ser declarado utilizando el Sistema Internacional de Unidades de Medida.
- Nombre del titular y país de origen. Debe figurar nombre, denominación o razón social del responsable del producto y país de origen.
- Número de registro o inscripción. Debe colocarse en la etiqueta de información el número de registro sanitario o inscripción emitido por la autoridad competente.
- Declaración de la lista de ingredientes. La lista de los ingredientes debe declararse en nomenclatura INCI. Para la declaración de los ingredientes en aquellos productos que por su tamaño carecen de espacio, (como son lápices de cejas, delineadores, entre otros) ésta podrá figurar en la etiqueta de información del envase secundario si lo hubiere o bien en la etiqueta complementaria.
- Declaración del lote. En cualquier parte del envase primario o secundario, debe figurar en todos los productos objeto de este Reglamento, la identificación del lote, información que debe ser grabada o marcada con tinta indeleble o de cualquier otro modo similar por el fabricante la cual debe ser clara y asegurar su permanencia. Esta información no debe ser, removida, transcrita, alterada o cubierta.
- Información de seguridad. Esta información debe estar conforme en lo establecido en las siguientes normativas:
- CONSLEG: 1976L0768, Lista de las sustancias que no podrán contener los productos cosméticos salvo con las restricciones y condiciones establecidas de la Unión Europea.

---

<sup>12</sup> Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 71.01.36:06

<sup>13</sup> Apartado 6 RTCA 71.01.36:06

## E. CLUSTER

### 1. Antecedentes

Las PYMES más dinámicas y competitivas surgen en espacios en los que, entre otros factores, existe un elevado grado de cooperación entre las empresas y organismos de sectores conectados entre sí, permitiendo la realización de acciones comunes al contraerse los problemas derivados del reducido tamaño individual de los participantes y fomentando la innovación.

La **definición** más extendida y conocida es la de Michael Porter, quien definió los Clúster como **“Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”**.

La filosofía Clúster de cooperación está siendo fomentada con innumerables de medidas de apoyo, desde todos los ámbitos, empresariales y gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional ya que se han revelado como un potente instrumento de modernización.

Existen cuatro métodos que permiten identificar la existencia de un clúster:

- **Clúster geográfico**
- **Clúster sectorial:** *donde diversas empresas operan en conjunto en un mismo sector comercial.*
- **Clúster horizontal:** en la que existen interconexiones entre empresas en un mismo nivel, con el fin de compartir los recursos.
- **Clúster vertical:** (por ejemplo, una cadena de suministro)

La formación de los clúster nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional a través de ellos, busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado.

Pongamos un esfuerzo en entender la importancia de los Clúster y como estos se implementan para la salud económica y productividad de los países.

### 2. Beneficios de Agruparse

- **Economías a escala:** para las empresas miembros, potenciando su capacidad de ingresos y desarrollo de mercados y aumentando sus beneficios
- **Mayor competitividad:** desarrollando nuevos productos y de mejor calidad
- **Permanencia en el mercado:** permitiendo que las empresas que se integren tengan una mayor estabilidad, producto de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades detectadas por los miembros más antiguos.
- **Menores costos de investigación:** investigación conjunta que beneficia al grupo y disminuye los costos individuales
- **Facilidad de acceso para los clientes:** la concentración de empresas en una región atrae más clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas, más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.
- **Incremento de la productividad:** la fuerte competencia inducida por esta concentración de empresas genera una mayor especialización y división de trabajo

- **Mayor integración a la cadena:** la fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- **Menores costos de transacción:** la mayor cercanía con proveedores y clientes genera un menor costo de transacción.

En resumen, podemos decir que un clúster presenta las clásicas ventajas para sus miembros emprender acciones en conjunto, que por sí solas no podrían afrontar o requeriría de mucho esfuerzo y tiempo para hacerlo.

### 3. Retos de los Clúster en economías pequeñas

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en sí mismo
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector

### 4. Fortalezas del Clúster

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

### 5. Ventajas de pertenecer a un clúster

- Acceso a proveedores y servicios especializados
- Lograr una visión compartida de todos los involucrados
- Acceso a formación y un mercado laboral especializado
- Eficiencia y productividad
- Transferencia de conocimientos

### 6. Requisitos para la formación de clúster

- Recursos humanos (capacitación y entrenamiento)
- Tecnología (investigación y desarrollo, transferencia y capacitación tecnológica)
- Recursos financiero y de capital
- Infraestructura física
- Clima de negocios (clima laboral sano, transparencia institucional, etc.)
- Informática (sistema de información, hardware, software, etc.)

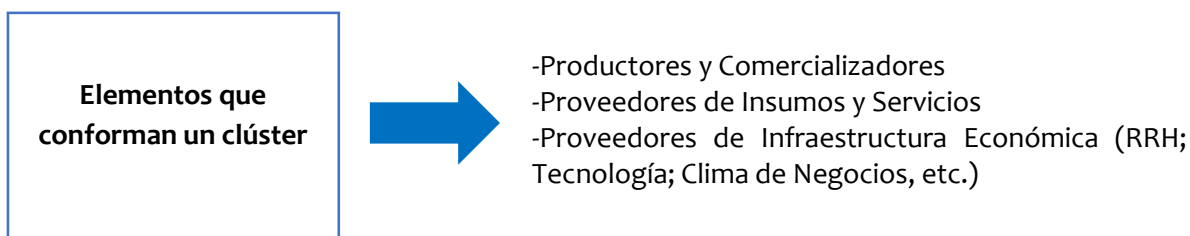
## 7. Importancia de la formación de clústers en El Salvador

Los clusters se deben crear principalmente por los cambios en el entorno a causa de la globalización y cambios tecnológicos. Ello obliga a modificar los comportamientos estratégicos de las empresas para su adaptación. Se ve a pequeñas y medianas empresas que tiene dificultades debido a su pequeña dimensión y recursos limitados.

Como alternativa, se debe buscar la cooperación con otras empresas de su mismo tamaño o superior. Y en este caso la administración pública debe intervenir por la falta de legalidad y organizativa de las PYMES y los problemas de tipo financiera, de ellas para soportar los costos del proceso. Los clusters mejoran el nivel de vida y bienestar de la población, apoya el crecimiento individual como al nivel de conjunto, existe una disminución de riesgo y tiene una proyección internacional.

## 8. Esquema de Clúster

Lo que se busca con el modelo de clúster es fomentar la migración de la frontera de competitividad (a nivel macro) e igual a lo interno (hacia aquellos segmentos de mayor rentabilidad y valor agregado).



## 9. Elementos

En los Clúster hablamos de tres elementos importantes para la implementación: Integración, Agrupaciones y Alianzas, Infraestructura.

- **La Integración:** Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva Cultura que use los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.
- **Agrupaciones y Alianzas:** Las agrupaciones no son cooperativas, son agrupaciones de empresas de un mismo producto las cuales se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir "poder adquisitivo", intercambiar ideas e implementar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estén sean "totalmente transparentes".
- **Infraestructura:** Esto implica los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son "Empresas Privadas" y no tienen ningún nexo con el Clúster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa.

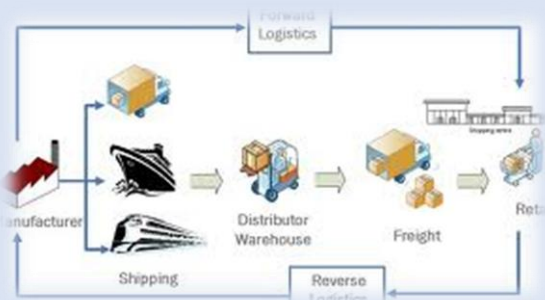


Ilustración 10. Modelo Conceptual: El Clúster Económico

Dónde:

- Recursos humanos: reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración
- Tecnología: requerimiento de maquinaria y equipo a utilizar.
- Recursos financieros: fuentes de financiamiento, ingresos, sostenibilidad.
- Infraestructura de la Organización: planificación (misión, visión, objetivos, valores), estructura organizativa, manuales.
- Clima de negocios: entorno institucional y social donde las empresas, inversionistas
- Tecnología de información: investigación de mercados, desarrollos de mercados
- Productores, comercializadores (distribuidores), proveedores de servicios (Centro de distribución) son los eslabones que componen la cadena de abastecimiento.

# CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL



## A. CADENA DE ABASTECIMIENTO

### 1. Cadena de Abastecimiento a Nivel Internacional

Existe una estrecha conexión entre el diseño y la administración de los flujos de una cadena de abastecimiento (productos, información y fondos) y el éxito de esta. Walmart, Dell Computer y Seven – Eleven Japón son ejemplos de compañías que han construido su éxito sobre un diseño, planeación y operación superiores de su cadena de abastecimiento. En contraste, el fracaso de muchas empresas electrónicas (e – business), como Webvan, puede atribuirse a la debilidad del diseño y la planeación de su cadena. De igual modo, la adquisición de Snapple que realizó QuakerOats en 1994 es un ejemplo de cómo la poca habilidad lleva al fracaso.

Desde sus inicios, Walmart ha invertido fuertemente en infraestructura de transporte e información para facilitar el flujo eficaz de bienes e información. Walmart diseñó su cadena de abastecimiento con grupos de tiendas alrededor de centros de distribución, con el objeto de facilitar el reabastecimiento frecuente de sus tiendas de manera rentable. Esto permite a las tiendas igualar la oferta y la demanda con mayor eficacia que la competencia.

Walmart ha compartido la información con los proveedores y ha colaborado con ellos para disminuir los costos y mejorar la disponibilidad de los productos. Los resultados son impresionantes. En su informe anual de 2004, la compañía declaró un ingreso neto de más de 9 mil millones de dólares por ventas de cerca de 250 mil millones de dólares. Estos resultados son espectaculares para una compañía que en 1980 alcanzaba ventas anuales de solo un mil millones de dólares. El incremento en ventas representa una tasa de crecimiento anual de 26%.

Por otra parte; la compañía Dell se ha convertido, en un periodo relativamente breve, en el fabricante más grande de computadoras personales. En 2004 tuvo un ingreso neto de más de 2.6 mil millones de dólares sobre ventas de un poco más de 41 mil millones de dólares. La compañía ha atribuido una parte significativa de su éxito a la manera en que maneja los flujos (productos, información y fondos), dentro de la cadena de abastecimiento.

Dell elimina a los distribuidores y minoristas y vende directamente a sus clientes. Un estrecho contacto con sus clientes y un entendimiento de las necesidades de estos le permiten formular mejores pronósticos. Para mejorar aún más la correspondencia entre la oferta y la demanda, además de hacer un esfuerzo activo para guiar a sus clientes en tiempo real, por teléfono o vía internet, en la configuración de la PC que puede construirse con los componentes disponibles.

El éxito de la cadena de abastecimiento de Dell se facilita por un sistema altamente desarrollado de intercambio de información. Dell proporciona datos en tiempo real a sus proveedores acerca del estado que guarda actualmente la demanda. Los proveedores pueden tener acceso a los niveles de inventario de sus componentes; que hay en las fábricas, así como a las necesidades de producción diarias. Dell ha creado páginas Web personalizadas para sus principales proveedores en las que estos pueden consultar los pronósticos de la demanda y otra información relacionada con los clientes. De este modo, los proveedores pueden darse una mejor idea de la demanda de los clientes y ajustar sus programas de producción para que coincidan con el de Dell.

El fracaso de muchas compañías de comercio electrónico como Webvan y Kozmo se atribuye a su falta de habilidad para diseñar una cadena de abastecimiento adecuada o para manejar de



manera eficaz los flujos de esta. Webvan diseñó una cadena de abastecimiento con grandes almacenes en varias ciudades grandes de Estados Unidos, desde los cuales se enviaban los comestibles hasta las casas de los clientes. Este tipo de cadena de abastecimiento no pudo competir con las tradicionales de los supermercados en términos de costos, las cuales llevan el producto a un supermercado cercano al consumidor empleando camiones llenos, lo que implica costos de transporte muy bajos. Mueven su inventario con relativa rapidez y dejan que el cliente lleve a cabo la mayor parte de la actividad de surtido de la tienda. En contraste, Webvan movía marginalmente más rápido su inventario que los supermercados, pero incurría en costos de transportación más altos por entrega a domicilio y en costos de manos de obra para surtir los órdenes del cliente, el resultado fue una compañía que quebró en 2001 a menos de 2 años de una oferta pública inicial muy exitosa.

Quaker Oats, con su adquisición de Snapple, constituye otro ejemplo de cómo las fallas en el diseño y la administración de los flujos de la cadena de suministro llevaron al fracaso financiero. En diciembre de 1994, Quaker Oats compró a Snapple, un productor de bebidas naturales embotelladas, como té, a un costo de 1,700 millones de dólares. Gatorade, la marca de mayor venta en el segmento de bebidas deportivas, fue la bebida más exitosa de Quaker Oats. Era muy fuerte en el sur y en el suroeste de Estados Unidos, mientras que Snapple lo era en el norte y en la costa oeste.

Quaker Oats anunció que la mayor motivación de la fusión fue la posible sinergia entre los dos sistemas de distribución de Snapple y Gatorade; sin embargo, no fue capaz de aprovecharla. Los problemas provinieron de causas como instalaciones de fabricación distintas y diferentes tipos de clientes. Gatorade era fabricado en plantas propiedad de Quaker Oats, mientras que Snapple era producido bajo contrato en plantas externas. Gatorade se vendía en cantidades significativas a través de supermercados y tiendas de comestibles, mientras que Snapple se vendía principalmente en restaurantes y tiendas minoristas independientes. En los dos años posteriores a la adquisición de Snapple, Quaker Oats fue incapaz de generar mucha sinergia entre los dos sistemas de distribución en sus intentos para fusionarlos. Después de 28 meses, Quaker Oats vendió Snapple a Triarc Companies en cerca de 300 millones de dólares, alrededor de 20% del precio de compra. La falta de habilidad para lograr sinergia entre las dos cadenas de suministro fue una razón importante del fracaso de Snapple en Quaker Oats. En base a las experiencias de las empresas mencionadas anteriormente; se puede señalar la importancia de la correcta implementación de una cadena de abastecimiento; y no solo la implementación; sino también las decisiones sobre el diseño, planeación y operación de la misma; puesto que desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de una compañía.

### 1.1. Empresas que utilizan la Administración de la Cadena de Abastecimiento

Son muchas las empresas que a nivel mundial utilizan la Administración de la Cadena de Abastecimiento, de estas muchas tienen éxito, otras no, Gartner una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información, cada año identifica las empresas que mejor ejemplifican el ideal de la demanda de la cadena de suministro de hoy y documenta las mejores prácticas.

Gartner incluye entre sus clientes a algunas de las más grandes empresas, agencias de gobierno, empresas tecnológicas y agencias de inversión como BT, CV, The Wall Street Journal, etc. La empresa se concentra en la investigación, programas ejecutivos, consultas y eventos.

En el año 2012 Gartner publicó el top de las 25 mejores empresas en la aplicación de la Administración de la Cadena de Abastecimiento (ver **Ilustración 10**).

La Supply Chain Top 25 ranking tienen dos componentes principales: el financiero y de opinión. Los datos financieros dan una vista en cómo las empresas han desempeñado en el pasado, mientras que el componente opinión proporciona un ojo al futuro potencial y refleja el liderazgo futuro esperado, una característica crucial. Estos dos componentes se combinan en una puntuación compuesta total.

Rank	Company	Peer Opinion <sup>1</sup> (173 voters) 25%	Gartner Opinion <sup>1</sup> (37 voters) 25%	Three-Year Weighted ROA <sup>2</sup> 25%	Inventory Turns <sup>3</sup> 15%	Three-Year Weighted Revenue Growth <sup>4</sup> 10%	Composite Scores <sup>5</sup>
1	Apple	3241	651	20.20%	74.1	51.50%	9.69
2	Amazon	2713	435	4.40%	10	37.70%	5.4
3	McDonald's	1121	283	16.00%	142.4	7.20%	5.37
4	Dell	2131	546	6.80%	35.6	2.70%	5.3
5	P&G	1940	622	9.20%	5.5	2.50%	5.05
6	The Coca-Cola Company	1818	372	13.00%	5.8	19.70%	4.85
7	Intel	1006	406	16.20%	5	17.80%	4.63
8	Cisco Systems	1243	582	8.40%	11	5.50%	4.46
9	Wal-Mart Stores	1874	410	8.80%	8.3	4.20%	4.24
10	Unilever	1043	534	10.20%	6	5.50%	4.21
11	Colgate-Palmolive	697	342	19.60%	5.3	4.20%	4.17
12	PepsiCo	917	427	10.20%	7.7	17.60%	4.05
13	Samsung	1014	291	9.40%	17.1	15.90%	3.67
14	Nike	1073	278	13.30%	4.6	5.20%	3.55
15	Inditex	397	225	17.30%	4	10.30%	3.37
16	Starbucks	940	191	14.30%	6.2	6.30%	3.28
17	H&M	385	24	28.60%	3.6	5.70%	3.09
18	Nestle	651	196	15.90%	4.9	-9.50%	3.06
19	Research In Motion (RIM)	254	104	17.00%	11.3	13.30%	3
20	Caterpillar	876	226	4.60%	3.4	22.70%	2.67
21	3M	856	70	13.20%	4.4	8.40%	2.65
22	Johnson & Johnson	798	176	10.70%	3.2	2.10%	2.55
23	Cummins	142	52	11.90%	6	20.00%	2.22

24	HP	598	192	6.20%	13.7	2.80%	2.22
25	Kimberly-Clark	463	182	8.90%	6.1	3.50%	2.21

Ilustración 11. Los mejores Supply Chain Management

## 1.2. Ejemplos de aplicación de Cadena de Abastecimiento

### **Wal-Mart y Procter & Gamble: Distribuidor mayorista**

Si hay dos empresas que han hecho de la cadena de abastecimiento en una palabra familiar, es Wal-Mart y Procter & Gamble. Los dos gigantes construyeron un sistema de software que Procter & Gamble enganchado a Wal-Mart centros de distribución. El sistema guarda Procter & Gamble tanto en el tiempo, una reducción del inventario y menores costos de procesamiento de pedidos que puede darse el lujo de dar a Wal-Mart "todos los días de baja los precios ", sin ponerse fuera del negocio.

### **ZARA: Fabricante y vendedor de ropa.**

Zara es una de las marcas españolas más conocidas del mundo. En una industria en la cual la demanda del cliente es inconstante, Zara creció rápidamente con una estrategia de ser altamente sensible a las tendencias cambiantes con precios accesibles. Mientras que los tiempos del ciclo diseño-ventas en la industria de la ropa ha promediado más de seis meses, Zara ha logrado tiempos de cinco a seis semanas. Esta velocidad le permite lanzar nuevos diseños cada semana y cambiar 75% de sus aparadores cada tres o cuatro semanas. Sus productos en el aparador se ajustan más a las preferencias de la clientela que los de la competencia. El resultado es que vende la mayor parte de sus productos sin descuento y tiene cerca de la mitad de rebajas en sus tiendas en comparación con sus competidores. Su capacidad de respuesta y posponer las decisiones hasta después de que se conocen las tendencias permiten a Zara reducir sus inventarios y los errores en sus pronósticos. Zara también ha invertido sobremanera en tecnología informática para asegurarse de que la información más reciente de las ventas esté disponible para basar en ella las decisiones de reabastecimiento y producción.

Dentro de los aspectos fundamentales en la cadena de abastecimiento podemos mencionar: rotación de inventarios cuanto mayor es la rotación más capacidad hay de responder a las demandas de los clientes; costo de las materias primas sobre el total de las ventas si logras reducirlo, aumenta el margen y retorno sobre activos, que mide la eficacia en la planificación de estas actividades. "Es un sistema muy complejo que permite renovar sus colecciones cada dos semanas, con un ciclo de producción muy corto y que le permite cambiar rápidamente en función de la demanda".

### **Toyota: Fabricante de autos global.**

Toyota Motor Corporation es el principal fabricante japonés de automóviles que ha experimentado un crecimiento significativo en las ventas globales en las últimas dos décadas. Un problema clave que enfrenta es el diseño de su red global de producción y distribución. Parte de su estrategia es abrir fábricas en todos los mercados que atiende. Toyota debe decidir cuál será la capacidad de producción de cada una de las fábricas, puesto que esto tiene un impacto significativo en el sistema de distribución deseado. En un extremo, cada planta deberá equiparse sólo con producción local. En el otro, cada planta será capaz de proveer a todos los mercados.

Antes de 1996, Toyota recurría a sus fábricas locales especializadas en cada mercado. Después de la crisis financiera asiática de 1996-1997, Toyota rediseñó sus plantas de manera que pudiera también exportar a mercados que permanecían fuertes cuando se debilitaba el mercado local, estrategia que recibió el nombre de "complemento global". Todo esto mediante la configuración y la capacidad de su cadena de suministro.

### **Dell: Fabricantes de computadoras.**

Michael Dell, Al inicio del negocio sus ventas alcanzaban \$88000 dólares al mes, pero para finales de 1986 estas alcanzaron 33 millones de dólares anuales. Giro radical en la forma de vender al consumidor final; En el 2005 las ventas a consumidores finales alcanzaron un 15% del total de las ventas y el 85% restante se enfocaba a gobierno, empresas e instituciones educativas.

### **Carlsberg Breweries: Grupo cervecero**

El grupo cervecero Carlsberg, Con unos ingresos de 4.650 millones de euros en 2003, la empresa está presente en el mercado de cervezas, refrescos y agua mineral, con una producción anual de 10 mil millones de litros, de los que el 80 por ciento corresponden a su conocida cerveza. La compañía de bebidas danesa implantó diversas terminales e impresoras portátiles de Intermec en 1.200 camiones de distribución. Toda la red trabaja en tiempo real a partir de las diferentes opciones de comunicaciones.

### **Mercedes Benz España**

Según un estudio de Aberdeen Group sobre este caso, de acuerdo a los resultados que ha obtenido Mercedes Benz España son:

- ✓ Reducción del número de proveedores de 1.497 a aproximadamente 200
- ✓ Ahorro en el área de aprovisionamiento entre 1.5 y 3 millones de euros, de los cuales entre un 20 y un 30% pueden ser atribuidos directamente al proceso de reducción de costes.
- ✓ Retorno de la inversión (ROI) en torno al 80% Asimismo, la facturación electrónica, se supone para Mercedes Benz y su red de concesionarios una reducción del impacto medioambiental derivado de la eliminación del papel empleado en las 142.000 facturas que utiliza anualmente. Esta cantidad supone un total de 284.000 folios o, lo que es lo mismo, 1,41 toneladas de papel que se ahorran con la emisión de e-Factura.

## **2. Aplicación de la cadena de abastecimiento en El Salvador.**

### **2.1. Empresas que utilizan la administración de la cadena de abastecimiento en el país**

En El Salvador existen muchas empresas que utilizan Administración de la Cadena de Abastecimiento a continuación se presenta una lista de algunas que han participado en el Programa de la administración de la cadena de abastecimiento.

Industrias La Constancia, Almacenes Simán, Corporación Bonima, A&A Comercial, Kimberly Clark, Construmarket, Grupo Q, La Fabril de Aceites, C. Imberton, Taca, Súper Repuestos, Codesa, López Davidson, Corporación de Franquicias Americanas, Bon Appetit, British American Tobacco, Colgate, GlaxoSmithkline, Proyesa, Cormar, Dijesa, Diszasa, Steiner, Textiles Lourdes Limitada, Auto Moto, Del Sur, Digicel, El Salvador Network, Industrias St. Jack's, Inversiones Vida, Prado, Mc Cormick, Repuestos Didea, UCA, AMNET, Textiles San Andrés, Oygasa, J. Batres, Trans-Express, Grupo Ejje, Bayer, Alas Doradas, Sherwin Williams, Plantosa, Telefónica, Telecom, Proval, Bimbo El Salvador, Transauto, Distribuidora Cuscatlan, Tipcom, Transportes Vergara, Telemovil, Laboratorios Suizos, Foremost, Unilever, Molsa, Galvanissa, La Única, Omnisport, Wal-Mart, Hasgal, Calvo Conservas El Salvador, Compañía Azucarera Salvadoreña, Diprisa, Endisa, Henríquez S.A de C.V, Industrias Caricia, Protecno, Termoencogibles, Soluciones Logísticas y Transporte, Visión Mundial, Comca, Dismatel, AES, RANSA, Agdosa, Bocadelí, Tecun El Salvador, Rotoflex, Pastore Orantes Asociados.

## 2.2. Mejoras en la aplicación de Administración de la Cadena de Abastecimiento

### **SUPER SELECTOS**

La cadena que aplica el Grupo Calleja que enfoca su actividad logística en la distribución y abastecimiento de una diversa gama de productos (abarrotes, carnes, vegetales, embutidos, etc.) a cada una de sus salas de venta en la zona metropolitana de San Salvador y en el interior del país. La repercusión directa y clara de una buena gestión de la cadena de abastecimiento es la satisfacción de cliente a través de la experiencia de compra que este tenga con la empresa y Grupo Calleja va más allá de las fronteras de la empresa propiciando relaciones de intercambio de información y recursos con los proveedores y clientes.

Grupo Calleja tiene proveedores incluso de Europa, por lo tanto la planificación de compra de inventarios se hace con meses de anticipación y por lotes pequeños para evitar la caducidad, deterioro, daños o pérdidas de los productos y así evitar inventarios estáticos por largos períodos de tiempo; con los proveedores locales el abastecimiento se vuelve más dinámico, pues los tiempos de pedidos y de entrega de estos en sus bodegas centrales, (externas a las salas de venta), se vuelven más cortos.

Grupo Calleja visualiza el buen manejo de su cadena de abastecimiento en aspectos como:

- Disponibilidad del producto en los estantes
- Abastecer constantemente los estantes, sobre todo con productos en temporada de ofertas
- Existencia de productos sustitutos en góndola en caso de agotamiento o retraso de posicionamiento de los que el cliente busca de preferencia
- Minimizar posibles errores humanos al colocar los productos en estantes incorrectos o con información errónea que degrade la oportunidad de venta de los mismos
- Servicio personalizado de entrega cuando la demanda de X producto supera las expectativas de compra de las salas de venta.

## B. ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

### 1. Aplicaciones del océano azul.

#### 1.1 CIRQUE DU SOLEIL



3 anillos  
 Actores principales  
 Por temporadas  
 Un show  
 Audiencia Infantil  
 Animales  
 Bajo precio  
 Énfasis en diversión/emociones  
 Concesión de descuentos

#### Quién ha estado en un circo??

- Fundado en 1984 por un grupo de actores callejeros, es uno de los productos culturales más importantes del Canadá.
- Ha sido visto por más de 40 millones de personas en más de 90 ciudades del mundo.
- En menos de 20 años ha generado un nivel de ingresos que a Ringlin Bros and Barnum & Bailey le ha tomado más de 100 años lograr.

CIRQUE DU SOLEIL reto las expectativas de la industria

Circo tradicional	Cirque Du Soleil
3 anillos	1 anillo
Actores principales	No actores principales
Por temporada	Anual
Un show	Producciones múltiples
Audiencia infantil	Audiencia adulta
Animales	Sin animales
Actos no relacionados	Acto con historia/tema
Sin música y sin danza	Música y danza individualizada
Precios bajos	Precios altos
Concesión de descuentos	Ganancias por tiquete
Énfasis en diversión/emociones	Énfasis en el arte
Ambiente desde mirada funcional	Ambiente desde la mirada refinada

Tabla 10. Circo tradicional vs Cirque Du Soleil

## Estrategia “Canvas” del Cirque du Soleil

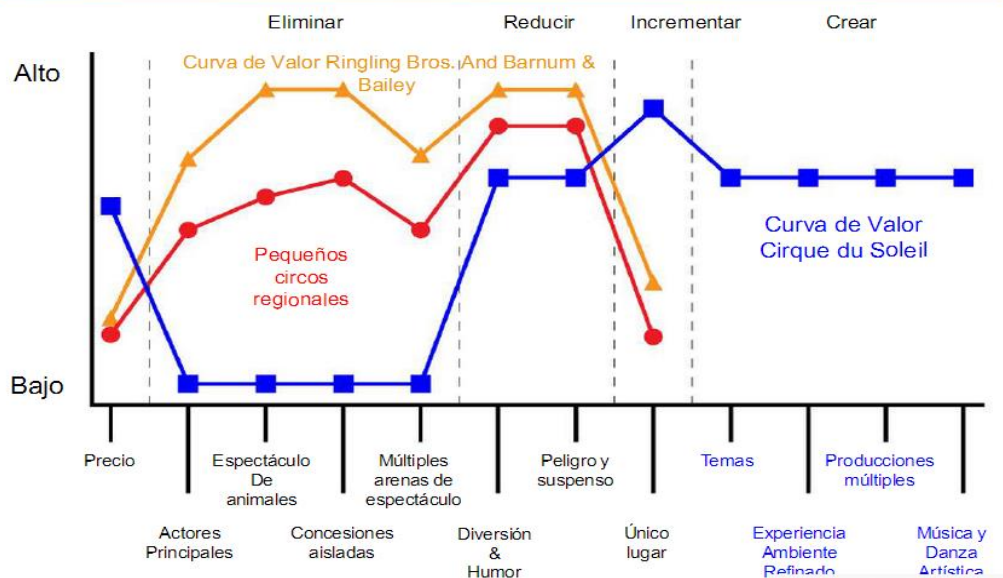


Ilustración 12. Estrategia “Canvas” del Cirque du Soleil

El entorno del Cirque du Soleil.

- Industria deteriorada con crecimiento limitado.
- El poder de los líderes era fuerte.
- Otras formas de entretenimiento crecían.
- Los grupos protectores de animales estaban contra los circos.
- Los circos pequeños imitaban a los líderes a menos costo.

**LA ESTRATEGIA BASADA EN LA COMPETENCIA CARECIA DE ATRACTIVIDAD Y EL CIRQUE DU SOLEIL APROVECHO LA OPORTUNIDAD PARA CREAR SU OCEANO AZUL.**

El océano azul del Cirque du Soleil.

- Reinventó el circo (entretenimiento sin precedentes).
- Se dirigió a un mercado meta distinta (adultos y clientes corporativos) dispuesta a pagar precios altos.
- Reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías deberían de dejar de competir entre sí (la única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla).

### 1.2 INDUSTRIA DEL VINO EN EUA

- La industria vinícola vive una competencia intensa y una presión cada vez mayor para reducir precios.

- Los vinos de California dominan dos terceras partes del mercado. Compiten en él con vinos de todo el mundo.
- Los ocho competidores más grandes producen más del 75 % del vino de EUA, el restante 25 % proviene de otras 1600 bodegas.
- El mercado no ha crecido. El país no se ha movido del 31 lugar en consumo.
- Al aplicar el pensamiento estratégico tradicional, se concluye que la industria ha perdido su atractivo. ¿COMO CREAR UN OCEANO AZUL?

Las siete variables principales de la industria vinícola de los EEUA.

1. **EI PRECIO** de la botella de vino.
2. Una imagen elegante y exclusiva de los envases, etiquetas, mención de los premios obtenidos y uso de **TERMINOLOGIA ENOLOGICA** para resaltar el arte y ciencia de la producción del vino.
3. Enormes inversiones en **MARKETING** para incrementar la conciencia de los consumidores.
4. La **CALIDAD DEL AÑEJAMIENTO** del vino.
5. **EI PRESTIGIO DEL VIÑEDO Y SU LEGADO** (apelaciones a haciendas y castillos).
6. La **COMPLEJIDAD** y la sofisticación del sabor del vino.
7. Una **GAMA** diversa de vinos para cubrir todas las variedades de uvas Chardonnay, Merliot.

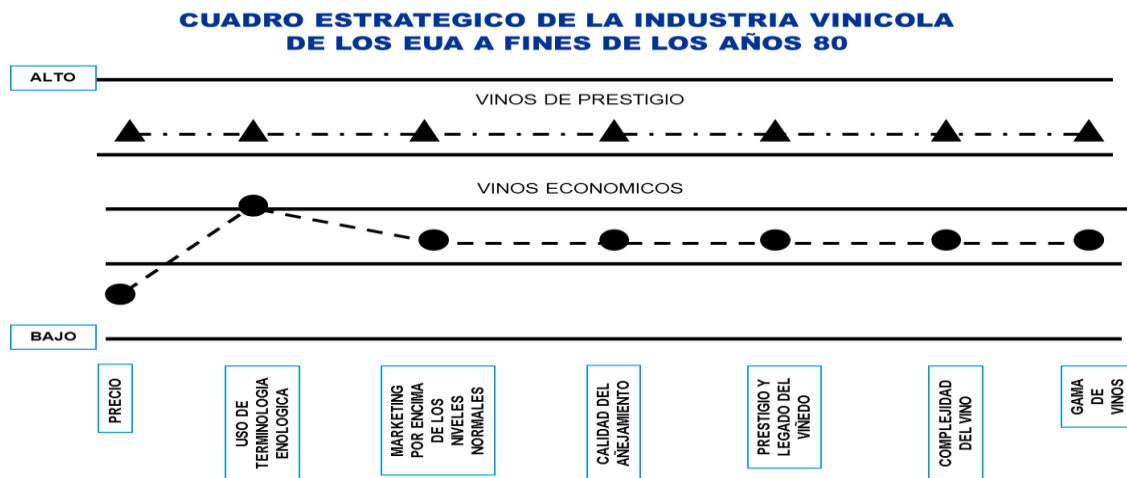


Ilustración 13. Cuadro Estratégico de la industria vinícola de los EUA

CASELLA WINES utilizo el esquema de las cuatro acciones para crear un océano azul.

1. Casella Wines creó un vino denominado YELLOW TAIL, el cual se apartó del perfil de la curva de valor de los vinos de la competencia.
2. Las grandes compañías productoras desarrollaron marcas fuertes a base de años de invertir en marketing.



3. Yellow Tail, sin campañas promocionales o de publicidad, no buscó arrebatarles las ventas, sino amplió el tamaño del mercado y atrajo al mercado del vino a los no bebedores de vino, a los consumidores de cerveza y cócteles listos para beber, a los novatos de vino de mesa; los bebedores de vino de garrafa subieron de nivel y los de vino de prestigio descendieron a Yellow Tail.
4. Buscó crear un vino suave, accesible, fresco, afrutado, divertido, sin necesidad de añejamiento, que pudiera encontrarse fácilmente y no reclamara tener cultura enológica.

#### EL CUADRO ESTRATEGICO DE YELLOW TAIL

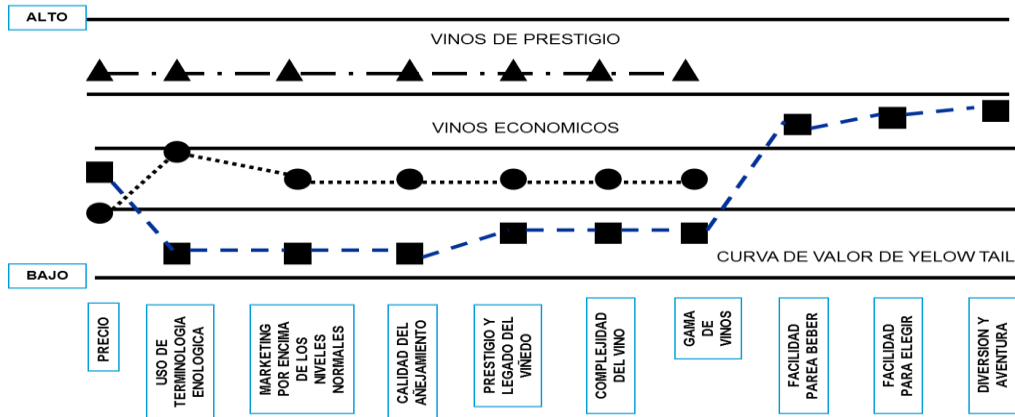


Ilustración 14. Cuadro Estratégico de Yellow Tail

Casella Wines creó tres variables nuevas en la industria vinícola de los Estados Unidos (facilidad para beber, facilidad para elegir y diversión y aventura).

### 1.3 SOUTHWEST AIRLINES

#### La Estrategia "Canvas" de Southwest Airlines

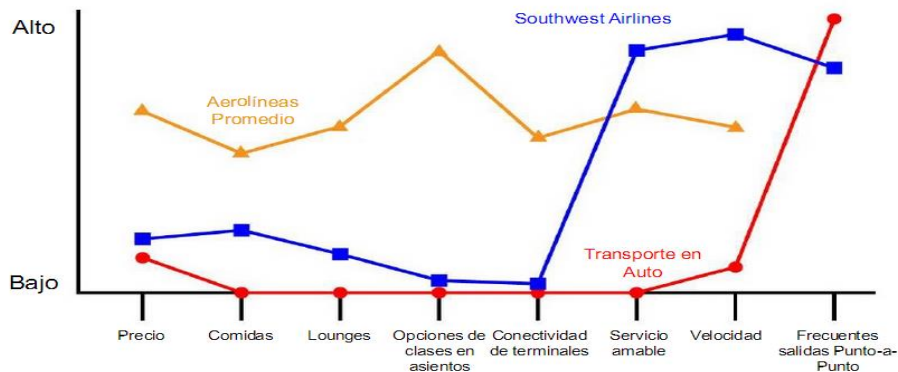


Ilustración 15. Estrategia "Canvas" de Southwest Airlines

SOUTHWEST AIRLINES creó un océano azul y puso fin a la disyuntiva de tener que elegir entre la velocidad de los aviones y la economía y la flexibilidad del transporte en automóvil. Para

lograrlo SOUTHWEST ofreció un transporte de alta velocidad con salidas frecuentes y flexibles a precios atractivos para la gran masa de compradores.

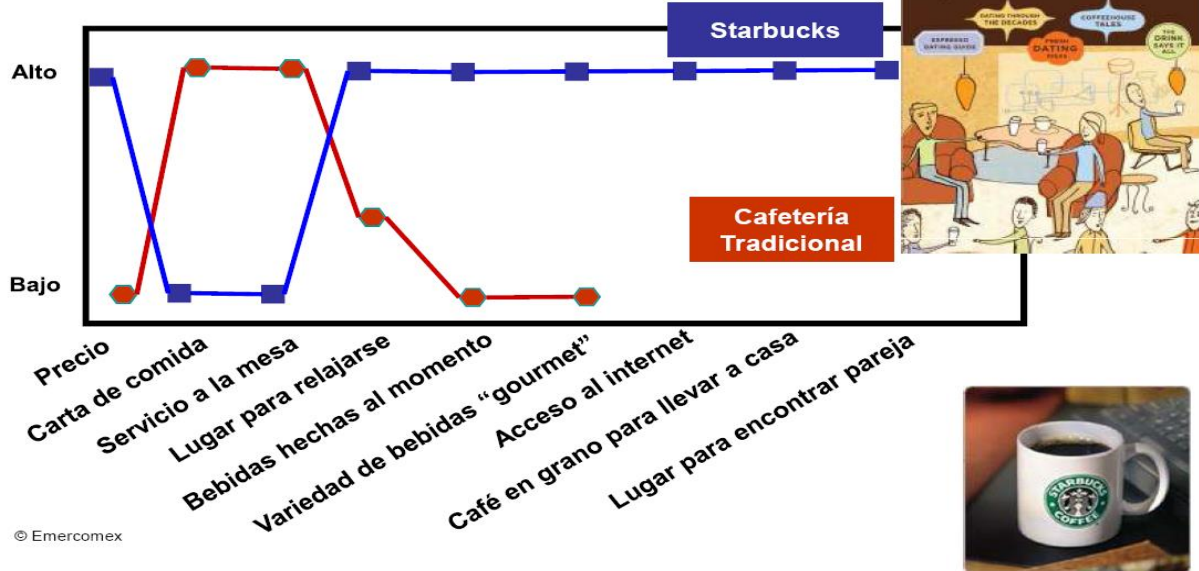
#### 1.4 STARBUCKS

- Un revolucionario esquema de cafeterías que nació a partir del Café expreso italiano, fabricado y servido por norteamericanos.
- Su sede está en Seattle – Wa – USA.
- Hoy opera en 50 estados de USA
- Tiene 7.087 cafeterías operadas directamente
- Tiene 4.081 cafeterías licenciadas
- Y opera en 43 países del mundo.

En su cadena de valor, agregaron el **ESPRESSO DATING**: Es un sitio con muchísima comodidad, para conocer personas, para hacer amigos, para leer, investigar en internet y para enamorarse.

En el año 2.006 STARBUCKS utilizó 4,9 millones de horas en capacitación de sus empleados directos o indirectos (impresionante).

### Las curvas de valor para las cafeterías se han transformado radicalmente



© Emercomex

Elementos clave de producto, servicio, y entrega

Ilustración 16. Elementos clave de productos, servicio y entrega.

## 1.5 EL BULLY

- EL BULLI, se fundó en 1962, por la pareja de esposos alemanes Hans y Marketta Schilling, como un bar a donde acudían los veraneantes.
- Lo pusieron así en honor a los perros bulldog que tenían sus dueños.
- No pasó casi nada hasta 1981 cuando entra a trabajar con ellos Juli Soler y en el 84 cuando ingresa Adriá.
- En el 85 Adriá es el Chef y entre Soler y Adriá hacen la llave, que los lleva a convertirse en el mítico restaurante, el MEJOR DEL MUNDO!

### ¿Que hizo Ferran Adria?

- Restaurante que queda en la Cala Montjoi, en Rosas, Gerona, a 200 kms de Barcelona y emplazado en una vieja casa de campo.
- Cuenta con las 3 Estrellas de Michelin y es catalogado como el MEJOR RESTAURANTE del MUNDO, por 3 años consecutivos.
- Atiende a tan solo 45 comensales por día y abre el restaurante tan solo seis meses por año atiende a 4.500 comensales/año y solo cenas.
- Se reciben 400.000 reservas por año de todo el mundo, se requiere de reserva para cenar, cada plato vale entre 150 y 200 euros y la cuenta promedio por comensal es de 300 euros.
- Plato emblemático: **Tortilla de patatas.**
- El restaurante es un TALLER EXPERIMENTAL que cuenta con la participación de químicos industriales, diseñadores y cocineros. Hay un acervo de saberes.
- El ÉXITO de EL BULLI se debe a la clara voluntad de innovación que VIVEN, que SIENTEN y COMPARTEN sus responsables.
- Ferrán y EL BULLI, han fulminado los principios inamovibles de la cocina y le han proporcionado nuevas dimensiones y nuevos sentidos con que impactar la sensualidad gastronómica humana.
- Los clientes no van a comer sino a disfrutar un espectáculo a través del cual, además comen.

## 1.6 ALSEC

Alejandro Mauricio Vargas, un Ingeniero Mecánico UPB de 27 años, fundamentalmente investigó las necesidades de los clientes potenciales, las evaluó y les dio soluciones concretas, con dos (2) bases fundamentales:

1. Les cambió a los insumos su presentación, los convirtió en polvo, generando higiene, disminución sustancial del costo y facilidades de empaque y transporte.
2. Le dio al producto en polvo “su personalidad”.

## Unidad Estratégica de Producto



### Snacks

Limón en polvo  
Mostaza en polvo  
Frijoles en polvo  
Queso en polvo  
Vino en polvo  
Cerveza en polvo  
Fruta en lonchas



### Helados

Crema de leche en polvo  
Grasa en polvo  
Frutas en polvo: mora, mango, maracuyá, etc.  
Sustituto para leche en polvo  
Frutas en gránulos



### Bebidas y Refrescos

Frutas en polvo: mora, limón, mango, fresa, guanábana, guayaba, araza, copoazu.  
Yogurt en polvo.  
Sustituto para leche.  
Té en polvo instantáneo  
Crema no Láctea para café



### Dulces y Repostería

Miel en polvo  
Arequipe en polvo  
Panela en polvo  
Yogurt en polvo  
Fruta en lonchas y en polvo



### Cárnicos

Colorante natural de achiote  
Vinagre en polvo  
Cerveza en polvo  
Tomate en polvo  
Vino en polvo



### Panificación

Huevo en polvo  
Huevo saborizados  
Albúmina en polvo  
Yema en polvo  
Mantequilla en polvo  
Sustituto de leche en polvo

Ilustración 17. Unidad Estratégica de Producto

## 1.7 PUBLICAR

Fundamentalmente llegó a suplir la NECESIDAD de INFORMACIÓN del CLIENTE y le imprimió un “DOFA con un sello especial”, con cinco (5) pilares básicos:

1. Le generó **INMEDIATEZ** a la solución.
2. Le agregó **CALIDAD y PROFESIONALISMO** a la solución.
3. Le dio a la **NECESIDAD DEL CLIENTE** ”su propia personalidad y su propia y puntual respuesta”.
4. **LÍDER en INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.**
5. **Ofrece Portafolio renovado:** 113, Directorios, Páginas Amarillas, Páginas amarillas punto com, Directorios Especializados, Cupones, CD, etc, y ahora llegó hasta el celular.



## C. COSMETICOS NATURALES.

### 1. Generalidades.

Etimológicamente, la palabra **cosmético** se deriva del vocablo griego **Kosmein** que significa **adornar** y **Kosmet-kos** que significa el **arte de adornar**.

**Cosméticos:** es el término general que se aplica a todas las preparaciones y elementos de uso externo para acondicionar y embellecer el cuerpo, que limpian, suavizan o protegen la piel, el pelo, las uñas, los labios y ojos<sup>14</sup>.

**Higiene corporal** se puede definir como el conjunto de cuidados que necesita nuestro cuerpo para aumentar su vitalidad y mantenerse en un estado saludable. Ésta cumple con dos funciones

<sup>14</sup> Definición según Marcial Quiroga en su libro *Cosmética Dermatológica Practica*, 1969

fundamentales: mejorar la salud del individuo y la colectividad (con las implicaciones sociales y, por tanto, la relatividad cultural que la misma posee).

Teniendo en cuenta las definiciones de los términos que componen la rama de cosméticos en estudio obtenemos la siguiente definición:

**Cosméticos naturales de uso de higiene corporal:** se consideran aquellos productos que se componen de un 90% de materias primas de origen vegetal o mineral, pero no animal. Son preparaciones constituidas por sustancias naturales de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano para mantenerse en un estado saludable y aumentar su vitalidad. Con el uso de estos productos ayuda a disminuir la contaminación de nuestro cuerpo humano producidos por microorganismos patógenos.

#### **Clasificación de cosméticos naturales de uso de higiene corporal<sup>15</sup>**

- Jabones
- Champús
- Aceites de baño
- Sales de baño
- Geles de baño

Entre los ingredientes/materias primas que se puede utilizar para fabricar los **jabones, champú, aceites de baño, sales de baño naturales y geles de baño** se encuentran: sábila, azufre, chichipinse, algas marinas, barro, aguacate, bálsamo, aceituno, eucalipto, miel, almendras, manzanilla, rosas, sapuyulo, avena, coco, sábila, zanahoria, zapote, limón, etc.

Los cosméticos naturales nacen de la necesidad de innovar, creando productos amigables con el medio ambiente y evita el uso de ingredientes químicos, lo que hace a estos cosméticos más caros a comparación de los cosméticos convencionales.

Los productos llamados naturales han entrado ventajosamente en el mercado cosmético por la aceptación que día con día tienen los consumidores que se sienten atraídos por la riqueza de los activos que contienen las formulaciones de estos productos. Además, en una sociedad cada vez más enfocada a la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible de este.

## **2. Cosméticos naturales a nivel internacional.**

El sector cosmético es uno de los mayores demandantes de ingredientes naturales a nivel mundial, específicamente en la Unión Europea que concentra la mayor cuota del mercado en el mundo de la cosmética natural.

Según el estudio realizado por la CBI<sup>16</sup> en cuanto a ingredientes naturales en el sector cosmético, la Unión Europea concentra la mayor cuota del mercado de cosméticos en el mundo, donde los principales mercados son Italia, Alemania, Reino Unido y Francia. Se destaca el mercado nórdico

---

<sup>15</sup> **Ver anexo 1.** Clasificación según libro *Cosmética Dermatológica Practica*, Marcial Quiroga, 1969

<sup>16</sup> Centro para la promoción de importaciones.

con países como Finlandia y Dinamarca, que experimentaron un rápido crecimiento a diferencia de Grecia, Portugal y Bélgica, quienes son los países que revelan bajos incrementos.

El mercado “natural” es todavía relativamente pequeño, pero cada vez más los aceites esenciales naturales son usados en lugar de fragancias sintéticas. Por lo general existen empresas pequeñas o medianas que intentan emplear 100% de ingredientes naturales en sus productos reemplazando ingredientes de origen petroquímico. Estas compañías buscan diferenciación teniendo en cuenta aspectos ambientales o sociales.

Según el estudio de CBI (2008), el sector cosmético en el segmento de ingredientes naturales ha tenido una dinámica caracterizada por:

- Crecimiento de aproximadamente 20% anual.
- El valor del mercado del grupo de ingredientes naturales del sector cosmético fue de aproximadamente un billón de euros para 2007, equivalente a una cuota del 2% del total del sector de cosméticos.
- Italia y Alemania son los mercados más importantes de productos cosméticos a base de ingredientes naturales. Alemania y los países nórdicos tienen un alto gasto per cápita en cosméticos naturales, mientras que el mercado del Reino Unido se está desarrollando rápidamente, con un enfoque específico sobre los productos orgánicos y que clasifiquen dentro de la categoría de comercio justo o Fair Trade.

De acuerdo con el estudio de CBI, las principales tendencias del mercado en este segmento son:

- La utilización de nuevos ingredientes activos naturales con beneficios funcionales, orgánicos, exóticos, principalmente provenientes de África y de la Amazonía.
- El aumento de la demanda por ingredientes naturales provenientes de países en desarrollo. Las industrias europeas proceden a realizar la transformación y a reexportar los productos.
- El mercado de cosmética natural se ve reforzado por un mayor gasto per cápita, junto con una creciente toma de conciencia del bienestar personal y el interés en nuevos productos e ingredientes naturales.
- Los consumidores están interesados en productos seguros, sin químicos y en cuya producción no se hayan practicado pruebas en animales.
- Productos que cumplan con condiciones de comercio justo principalmente en países como Italia, Francia y Reino Unido.
- Los sellos o certificaciones ecológicas también son importantes para el consumidor.

Los artículos de tocador son los productos que más se demandan en la UE, le siguen los utilizados para el cuidado del cabello, piel, fragancias, perfumes y cosméticos decorativos.

Los cinco mercados nacionales más grandes son Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España agruparon el 80.7% del total del sector de cosméticos y artículos de tocador en la UE. Alemania es el más avanzado en el mercado Europeo, de acuerdo con Retail Intelligence, el mercado de cosméticos “verdes” crece entre 10% y 20% cada año.

### 3. Cosméticos naturales en El Salvador.

En El Salvador el surgimiento de los productos naturales nació por la necesidad de la población de curar enfermedades tan comunes como las de origen respiratorio y gastrointestinal además de contar con productos alternativos para uso personal, haciéndose esto posible mediante el conocimiento transmitido por los antepasados acerca de las plantas y minerales; los productos naturales se potenciaron aún más con el surgimiento de la guerra civil en el país (década de los 80'), este acontecimiento provocó que la ciudadanía salvadoreña tuviera poco acceso a medicinas y productos de uso personal, por lo que las personas se vieron obligadas a elaborarlos en sus propios hogares a base de plantas que sembraban en los patios de sus casas. Fue así como diferentes tipos de medicamentos (jarabes, cremas, pastillas, ungüentos, entre otros productos) empezaron a surgir bajo la asesoría de instituciones extranjeras quienes capacitaron a grupos de personas en los sectores más afectados por el conflicto armado, iniciándose con esto el desarrollo de productos naturales.

Al finalizar la guerra, las personas que elaboraban productos naturales, observaron la oportunidad de producirlos y comercializarlos en el mercado local, generando con esto trabajo e ingresos para muchas familias y comunidades.

Debido a la importancia que poseen los cosméticos naturales, al aumento de las ventas y a la visualización del potencial de oportunidades que estos productos tienen en el extranjero, se conformó AGRONATURA (Asociación Salvadoreña de Agricultores y Procesadores de Productos no Tradicionales), esta iniciativa impulsada por GTZ (Cooperación Alemana) y la ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada), intentó conglomerar a todas las MIPYMES en el país dedicadas a la elaboración de productos naturales; con el objetivo de que estas tuvieran un ente que las apoyara e incentivara, pero dicha institución se orientó más al desarrollo de otros productos (como cereales, condimentos para la comida, productos del café, etc.) y a subsidiar a grandes empresas o instituciones ya reconocidas, las cuales ya contaban con los recursos necesarios. Por lo que la conformación de AGRONATURA, no contó con el apoyo necesario y no pudo desarrollarse según se esperaba.

A pesar de todos los inconvenientes ocurridos, en la actualidad existen instituciones (ASI, GTZ, JICA, CONAMYPE, etc.) que trabajan para que la elaboración de cosméticos naturales valla incrementándose, ya que estos tienen mucha aceptación en los mercados Europeo, Estados Unidos y Asia, así como en el mercado nacional y se están haciendo grandes esfuerzos para crear una cultura de consumo de cosméticos naturales.

En la actualidad existen instituciones que trabajan para que la elaboración de cosméticos naturales valla incrementándose, ya que estos tienen mucha aceptación en los mercados Europeo, Estados Unidos y Asia, así como en el mercado nacional y se están haciendo grandes esfuerzos para crear una cultura de consumo de cosméticos naturales.

En El Salvador existe una variedad de empresas que fabrican y/o comercializan diferentes productos de la industria de los cosméticos, existiendo dos tipos los cosméticos convencionales (59.7%)<sup>17</sup> y cosméticos naturales (40.29%)<sup>18</sup>, entre las empresas en el rubro podemos mencionar: Agelsa, Arabela, Avon, Curtis, Colgate Palmolive, Health Co, Kosmoquímica, Laboratorios Suizos, Sabesa, Simán, Unilever, Belcorp, Suchil, etc.

De las empresas que están en el rubro de cosméticos naturales un 74.07% fabrican los productos en el país y un 25.93% importan dichos productos; cuando se analizan las empresas dedicadas a la fabricación de cosméticos naturales podemos encontrar que el 15% de ellas están exportando sus productos hacia otros mercados y el restante de empresas (85%) se dedican a la venta de sus productos en el mercado nacional.

Otro aspecto importante a considerar es que un 35% de las empresas son consideradas medianas y el resto 65% son pequeñas y micro empresas, por lo que actualmente las empresas que elaboran cosméticos naturales en el país, están limitadas en la diversidad de productos que puedan ofrecer al público, esto debido a la poca capacidad que tiene para invertir en maquinarias y en mejorar sus procesos productivos. Es por esto que solamente se elaboran jabones, champús, algunas cremas, tónicos, mascarillas<sup>19</sup>.

Las empresas que no poseen maquinaria o equipo se tiene que valer de medios alternativos de fabricación por ejemplo si no se tiene un tanque de saponificación para la elaboración de jabones se pueden utilizar ollas y cucharas de madera, esto genera que el proceso sea más lento y que existan más posibilidades de contaminación de los productos si no se tienen las medidas respectivas (Buenas Prácticas de Manufactura).

Los procesos con que son elaborados los productos en su mayoría son artesanales o semis artesanales, tomando en cuenta el porcentaje de empresas (65%) que son consideradas MYPES.

El Salvador se ha tenido que enfrentar a una competencia internacional en la exportación de productos cosméticos a la región centroamericana, como es el caso de Guatemala en productos capilares (tomando en cuenta los champús) con un 5.7% de participación de sus productos, versus el 3.5% de El Salvador<sup>20</sup>, otro dato significativo es en los jabones elaborados en El Salvador, el país es el cuarto exportador de dicho producto a la región, teniendo una participación en las exportaciones de un 1.6%, versus Honduras que se encuentra como el mayor exportador de jabones en Centro América con una participación del 42.3%<sup>21</sup>.

### 3.1. Clasificación CIIU.

Según la **CIIU** para el caso de los cosméticos naturales estos es considerada dentro del sector manufacturero específicamente en la rama Industrial Farmacéutica, Química y Plástica, a continuación se detallan su clasificación:

---

<sup>17</sup> Ver anexo 2: Empresas de cosméticos convencionales.

<sup>18</sup> Ver anexo 3: Empresas de cosméticos naturales.

<sup>19</sup> Directorio de Empresas del Programa Agronegocios del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

<sup>20</sup> Fuente: SIECA, datos a octubre 2012. . Ver anexo 4 principales proveedores de productos capilares a Centro América

<sup>21</sup> Fuente: SIECA, datos a octubre 2012. Ver anexo 5 proveedores de jabón a Centro América



DESCRIPCIÓN	CIU
Fabricación de sustancias y productos químicos	24
Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador	2424
Fabricación de perfumes, cosméticos y productos de tocador, incluyendo tintes, champú y otros preparados de uso personal.	242402

Tabla 11. Clasificación CIU

En esta clase de incluye la fabricación de:

- Jabón en forma de barras, pastillas, panes, piezas moldeadas, líquidos, pasta y en otras formas. Productos orgánicos tensoactivos en formas similares. Papel, guata, fieltro y otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón o detergente. Glicerina cruda.
- Agentes y preparados orgánicos tensoactivos para lavar y limpiar.
- Preparados de peluquería, incluso champú, lacas para el cabello, preparados para ondular y alisar el cabello; preparados para afeitarse, y para antes o después de afeitarse, y preparados depilatorios.
- Preparados aromáticos de uso personal, como perfumes, aguas de colonia y aguas de tocador.
- Preparados de belleza y de maquillaje, incluso preparados para manicuro y pedicuro.
- Preparados para la higiene bucal y dental, incluso pastas y polvos para la fijación de dentaduras postizas.
- Otros preparados de perfumería, cosméticos y de tocador no clasificados en otra parte, tales como desodorantes, sales de baño y otros preparados de uso personal.
- Betunes y cremas para el calzado, bruñidores y cremas para pisos, carrocerías, vidrio y metal, pastas y polvos abrasivos y productos similares en forma de papel, fieltro, guata, telas no tejidas, plásticos celulares y caucho celular, impregnados, revestidos o recubiertos con bruñidores o cremas, pastas y polvos abrasivos.
- Ceras artificiales y ceras preparadas que se componen de mezclas de ceras.
- Preparados para perfumar y desodorizar ambientes.
- Exclusiones: La fabricación de compuestos separados definidos químicamente se incluye en la clase 2411 (Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno).

La extracción y refinación de aceites esenciales se incluye en la clase 2429 (Fabricación de otros productos químicos n.c.p.)

### 3.2. Clasificación Según el Sistema Arancelario Centroamericano (S.A.C).

El Arancel Centroamericano de Importación está constituido por el SISTEMA ARANCELARIO CENTROAMERICANO (S.A.C.).

El código numérico del S.A.C. está representado por ocho dígitos que identifican: los dos primeros, al capítulo; los dos siguientes, a la partida; el tercer para la subpartida; y los dos últimos, a los incisos. La identificación de las mercancías se hará siempre con los ocho dígitos de dicho código numérico.

Código Arancelario	Descripción
33	ACEITES ESENCIALES Y RESINOIDES; PREPARACIONES DE PERFUMERÍA, DE TOCAR O DE COSMÉTICA
3301	ACEITES ESENCIALES (DESTERPENADOS O NO), INCLUIDOS LOS "CONCRETOS" O "ABSOLUTOS"; RESINOIDES; OLEORRESINAS DE EXTRACCION; DISOLUCIONES CONCENTRADAS DE ACEITES ESENCIALES EN GRASAS, ACEITES FIJOS, CERAS O MATERIAS ANALOGAS, OBTENIDAS POR ENFLORADO O MACERACION; SUBPRODUCTOS TERPENICOS RESIDUALES DE LA DESTERPENACION DE LOS ACEITES ESENCIALES; DESTILADOS ACUOSOS AROMATICOS Y DISOLUCIONES ACUOSAS DE ACEITES ESENCIALES
33011200	--De naranja
33011300	--De limón
33011900	--Los demás
33012400	--De menta piperita (Mentha piperita)
33012500	--De las demás mentas
33012910	--De geranio
33012920	--De jazmin
33012930	--De lavanda (espléjio) o de lavandin
33012940	--De espicanardo (“vetiver”)
33012990	--Otros
3305	PREPARACIONES CAPILARES
33051000	Champues
3307	PREPARACIONES PARA AFEITAR O PARA ANTES O DESPUES DEL AFEITADO, DESODORANTES CORPORALES, PREPARACIONES PARA EL BAÑO, DEPILATORIOS Y DEMAS PREPARACIONES DE PERFUMERIA, DE TOCADOR O DE COSMETICA, NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRA PARTE; PREPARACIONES DESODORANTES DE LOCALES, INCLUSO SIN PERFUMAR, AUNQUE TENGAN PROPIEDADES DESINFECTANTES
33073000	--Sales perfumadas y demás preparaciones para el baño
33074900	--Las demás
34	JABON, AGENTES DE SUPERFICIE ORGANICOS, PREPARACIONES PARA LAVAR, PREPARACIONES LUBRICANTES, CERAS ARTIFICIALES, CERAS PREPARADAS, PRODUCTOS DE LIMPIEZA, VELAS (CANDELAS) Y ARTICULOS SIMILARES, PASTAS PARA MOLDEAR, CERAS PARA ODONTOLOGIA Y PREPARACIONES PARA ODONTOLOGIA A BASE DE YESO FRAGUABLE
3401	JABON; PRODUCTOS Y PREPARACIONES ORGANICOS TENSOACTIVOS USADOS COMO JABON, EN BARRAS, PANES, TROZOS O PIEZAS TROQUELADAS O MOLDEADAS, AUNQUE CONTENGAN JABON; PRODUCTOS Y PREPARACIONES ORGANICOS TENSOACTIVOS PARA EL LAVADO DE LA PIEL, LIQUIDOS O EN CREMA, ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR, AUNQUE CONTENGAN JABON; PAPEL, GUATA, FIELTRO Y TELA SIN TEJER, IMPREGNADOS, RECUBIERTOS O REVESTIDOS DE JABON O DE DETERGENTES
340111	--De tocador (incluso los medicinales)
34011111	--Medicinal, excepto el desinfectante
34011119	--los demás

34011120	--Productos y preparaciones orgánicos tensoactivos, usados como jabón
34011130	--papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón de detergentes
34011900	--Los demás
340120	--jabón en otras formas
34012010	--jabón líquido, medicinal (excepto el desinfectante)
34012090	--otros
34013000	--Productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón

Tabla 12. Clasificación S.A.C

### 3.3. Exportaciones de productos cosméticos 2005-2012.

El Salvador exporta productos cosméticos a países como Estados Unidos, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Panamá y otros del continente Europeo. Durante los últimos ocho años, las exportaciones de productos cosméticos han representado el 0.20% de las exportaciones totales en El Salvador, según el Banco Central de Reserva dichas exportaciones han crecido en 29.7% en millones de dólares entre los años 2005 a 2012 (ver **Ilustración 18**)

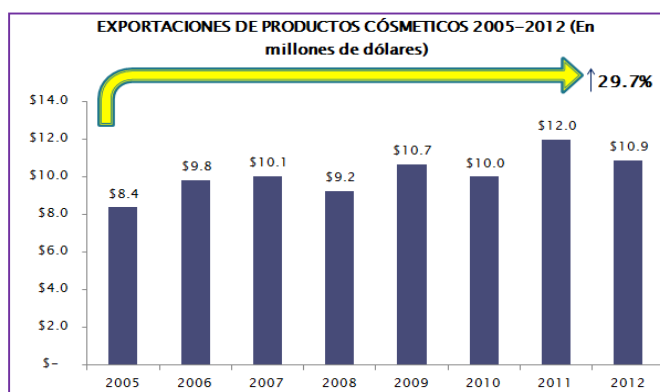


Ilustración 18. Exportación de cosméticos en El Salvador

El comportamiento de las exportaciones de los productos cosméticos entre los años 2005 a 2012 en El Salvador se detalla en **ilustración 19**. Se observa que para el año 2008 el volumen exportado bajó 8% en relación al año anterior (2007), alcanzando los niveles más bajos de exportación (-17.5% en relación al año 2005), lo que influyo directamente a una caída de 8% en valor, todo esto debido a la crisis económica que se afrontó durante ese año. Para el año 2011 la cantidad exportada de productos en volumen experimento otra fuerte caída en su historia (-9.8%), no obstante los precios de los productos fueron más altos logrando un aumento del 25.8% en valor en relación al año anterior (2010). En el 2012, la aprobación de la Ley de Medicamentos ha vuelto más riguroso el mercado químico y farmacéutico, ya que según la ANEP (Asociación Nacional de Empresa Privada), la legislación de El Salvador cambió el precio a los medicamentos y cosméticos tomando como referencia los precios de las medicinas y cosméticos de Centroamérica y Panamá poniendo en desventaja a la industria nacional, pues los mercados anteriormente mencionados no tienen impuestos sobre el medicamento (En el Salvador, a las medicinas se les aplica un gravamen del 5 al 15% de impuesto de internación), afectando directamente la competitividad

del país en el extranjero, muestra de ello es la caída en volumen de exportación en el año 2012 tomando niveles de -11.8% y -9% en valor.

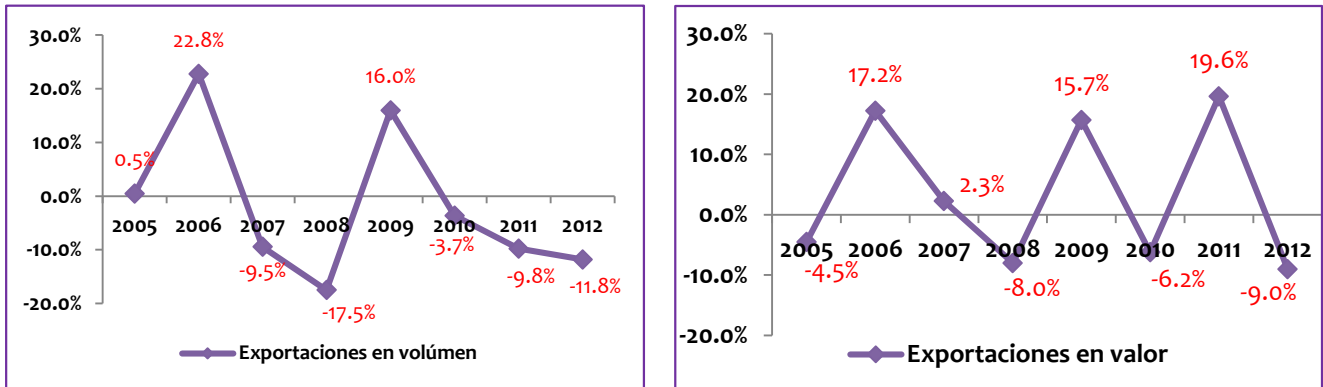


Ilustración 19. Exportaciones de cosméticos en volumen y valor

### 3.4. Exportaciones e importaciones de cosméticos naturales en El Salvador 2005-2012.

El volumen actual del sector de la industria cosmética natural ronda por los USD\$9,000 millones a nivel mundial, con una proyección de crecimiento anual del 5%<sup>22</sup> del rubro.

En relación a las ventas de este rubro, la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador en el Año 2005, obtuvo los siguientes datos del sector cosméticos naturales:

- Se lograron ventas de \$23,146,728
- El número de empleos que generaron en la rama fue de 1,063
- El número de empresas exportadoras de cosméticos (tomando en cuenta cosméticos naturales) en el año 2011 fueron 76 (\$12.0 millones).

Según el Banco Central de Reserva el comportamiento de las exportaciones de cosméticos naturales en el país entre los años 2005 a 2012 es el que se muestra en **ilustración 19**, obteniendo un crecimiento en el 2012 del 35.3% en relación al año 2005 (de 3.26 a 5.04 millones de dólares). Por otra parte las importaciones (mostradas en el **ilustración 20**), han alcanzado un incremento del 44% para el 2012 en relación al año 2005.

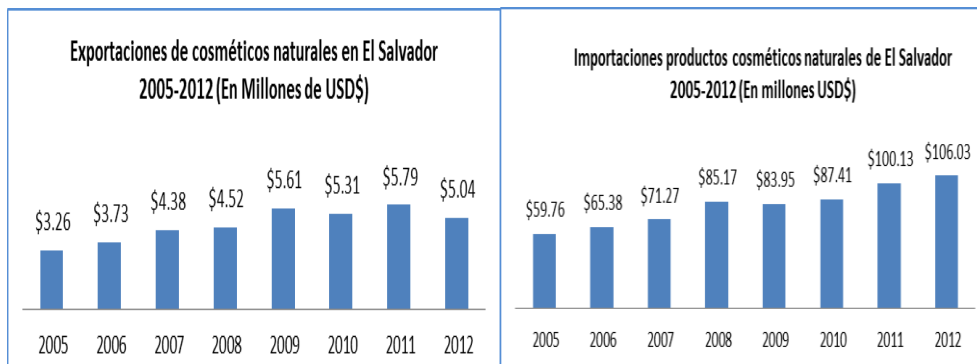


Ilustración 20. Importaciones y exportaciones de cosméticos naturales en El Salvador

<sup>22</sup> Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

La diferencia entre las importaciones y exportaciones es de más de 100 millones de dólares, indicando la tendencia negativa del mercado de cosméticos naturales en El Salvador; a lo cual a inicios del 2013 surgió la iniciativa de la Asociación Salvadoreña de Industriales junto con el Ministerio de Economía y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), para evaluar la cadena de valor de los cosméticos naturales en el país.

Los cosméticos naturales poseen una alta demanda a nivel nacional e internacional, por ejemplo el volumen de ventas de la cosmética natural certificada ha llegado en el 2011 en Alemania a 815 millones de euros. De esta manera Alemania tiene después de los Estados Unidos el mayor mercado de estos productos a nivel mundial. El sector creció en el 2011 por más de un 10 por ciento<sup>23</sup>. En El Salvador las importaciones de dichos productos han aumentado un 43.6% desde 2005 a 2012 (ver comportamiento en **ilustración 20**<sup>24</sup>), reflejando de esta manera la tendencia en nuestro país de consumo hacia los cosméticos naturales y mostrando a su vez una oportunidad de negocio.

La demanda local de los productos mencionados anteriormente se satisface mediante importaciones ya que no existen muchas iniciativas de este tipo en el país (18 empresas dedicadas al rubro según el directorio de empresas Digestyc, 2011), siendo la fabricación de cosméticos naturales una gran oportunidad de introducción a un mercado atractivo con grandes expectativas de crecimiento.

## D. CLUSTER EN EL SALVADOR

### 1. Ejemplo de clúster en El Salvador

- Clúster de café, el cual permitió conocer y tipificar su demanda en tres segmentos: “solo dame mi café”, “satisfechos pero buscando” y “maduro y conocedor”, lo cual permite replantear las estrategias de producción y mercadeo.
- El clúster de pesca, que ha logrado importantes reducciones de costo al negociar en conjunto con proveedores de insumos, conociendo el consumo mensual de cada miembro de un suministro específico, sumándolo y negociándolo con esta cifra y no con la individual.
- Clúster de textiles y confección, ha identificado que sería más rentable ofrecer el paquete completo de diseño de vestuario usando telas nacionales, habiendo logrado incrementar el valor marginal que recibe del país como pago
- El clúster de comunidad de inmigrantes, busca a través de comisionados en El Salvador, Los Ángeles y Nueva York, fomentar las relaciones entre comunidad emigrante y socios potenciales en El Salvador integrando a 100 empresas salvadoreñas con 300 negocios en Estados Unidos y realizar un sitio Web.

---

<sup>23</sup> Asociación Vida Sana Biocultura.

<sup>24</sup> Banco Central de Reserva (BCR)

# CAPITULO III: MARCO LEGAL



## A. CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR

Las asociaciones sin fines de lucro (ONG'S) constituyen organizaciones propias de la sociedad civil desligadas, como su nombre lo indica, de los órganos del Estado. Su fin es público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social

Las condiciones y exigencias han cambiado sustancialmente para las ONG's, tal es el caso que existe un marco jurídico que rige a estas instituciones a fin de prevenir el lavado de dinero como ha ocurrido en otros países. Esto significa que las ONG's enfrentan el reto de asumir un papel más profesional, científico, objetivo, eficaz y relevante en la vida nacional. Las circunstancias y perspectivas de desarrollo hacen insuficiente la "buena voluntad" que ha caracterizado el quehacer de muchas instituciones. Actualmente se exige capacidad técnica, habilidades gerenciales y resultados concretos del quehacer en los diferentes niveles del desempeño institucional.

Otro de los retos con que se enfrentan actualmente las ONG's es la globalización económica de las distintas sociedades, lo cual les representa un desafío: buscar una inserción económica competitiva en el mercado mundial y en el proceso de negociaciones internacionales. Todo esto modifica las expectativas y el espacio de acción e interacción de las ONG's. Se demanda que las ONG's asuman el reto de diseñar, experimentar, evaluar y difundir planteamientos y estrategias micro locales de desarrollo que respondan a los planteamientos y desafíos nacionales y mundiales. Estas consideraciones han exigido que las ONG's en la actualidad tecnifiquen y eleven métodos de trabajo y ajusten sus estructuras organizativas, estableciendo nuevas relaciones con otras instituciones y con el Estado.

Existen tres características claves que poseen las organizaciones no gubernamentales, que a continuación se mencionan:

- **Son independientes del estado:** Nacen con iniciativa privada y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares entre otros, así como por los fondos generados de las cooperaciones o proyectos que realizan. Son organizaciones no gubernamentales, separadas de la administración pública, este hecho no significa que las organizaciones no puedan recibir apoyo económico de las administraciones públicas.
- **No lucrativas:** La actividad de este tipo de organizaciones no se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad, con un fin no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y que no tiene carácter gubernamental.
- **Son voluntarias:** La actividad altruista está enfocada a las donaciones como fuentes de recurso voluntario.

## 1 Constitución de asociaciones sin fines de lucro

Debido al auge de estas instituciones en El Salvador se toma la iniciativa de crear una Ley que rijan sus actividades y fue por ello que el 21 de noviembre de 1996 se aprobó el **Decreto Legislativo N° 894**, con el cual nace a la vida jurídica la **“Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro”**

Según el **artículo 11** de dicha ley menciona lo siguiente: “Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.”

Las asociaciones se constituirán<sup>25</sup> por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores. La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos. Los estatutos de las asociaciones establecerán también el procedimiento de reforma de los mismos, por lo que se vuelve un instrumento importante en la constitución de la misma.

Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad. Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el Registro. Tales libros podrán ser consultados por cualquiera de sus miembros en todo momento. Fuera de este caso, solo estarán sujetos a las prácticas de diligencias ordenadas por autoridad competente.

El **artículo 40** de dicha ley regula lo siguiente: “Las Asociaciones y Fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio”; y el artículo 26 del Reglamento de dicha Ley señala que deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo referente a Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación, uso de determinadas cuentas, subcuentas o rubros de agrupación, balance y otros estados financieros que deban presentarse al Registro y los demás aspectos contables.

Los fondos provenientes de ayudas públicas, de las cuotas de sus socios y donaciones representan sus fuentes de financiamiento. No siendo éstas suficientes para subsistir, buscan otras alternativas para obtener ingresos.

Estas entidades cuentan con un mecanismo para conseguir su legitimación, a través del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, del Ministerio de Gobernación, que les permite obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a sus miembros y a terceros que convengan con ellas.

Ya obtenida su legalización deben cumplir los requerimientos legales y técnicos exigidos por dicho registro; de acuerdo a la ley que las rige están obligadas a llevar contabilidad formal; para

---

<sup>25</sup> Según Art. 12 al 16 de Ley de ONG's de El Salvador.



lo cual necesitan contar con un sistema contable que debe ser elaborado en base a las normativas técnicas actualizadas o a las requeridas por el Registro, que para el caso son las Normas de Contabilidad Financiera de El Salvador.

## 2. Pasos para constituir una asociación sin fines de lucro

- Constituir los Estatutos que registrarán la Asociación.<sup>26</sup>
- Ya aprobados se procederá a otorgar la escritura de Constitución.
- Elaborar nómina de miembros que integran la entidad.
- Elegir la primera Junta Directiva, de acuerdo como se establezca en los Estatutos.
- Preparar Libros contables, libros de registro de actas y de miembros, estos se deberán presentar al Registro, para que sean legalizados junto con la escritura de constitución de asociación.

Para su inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- Solicitud dirigida a Ministerio de Gobernación (la cual será firmada por el presidente de la Asociación)
- Dos testimonios de Escritura Matriz de Constitución de la Asociación o Fundación de que se trate, en que consten además, la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias.
- Tres copias de los Estatutos con separación de artículos.
- Constancia de Nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno.
- Certificación del Acta de Elección de los miembros de la Junta Directiva.
- Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General de la Junta Directiva y el Registro de Miembros, y libros contables.

## 3. Normas legales que respaldan las asociaciones sin fines de lucro.

Las Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro están reguladas por el Ministerio de Gobernación; la base legal que la sustenta es la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro”, la cual ha sido creada con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las mismas, a través de un registro que sirva como instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, y a su vez, que brinde seguridad jurídica a dichas instituciones de llevar contabilidad formal.

Esta Ley y su Reglamento son las normativas más importantes para la institución objeto de estudio, ya que en ella se establece las principales obligaciones para este tipo de instituciones, como son las siguientes:

- Los requisitos para la constitución y operación de estas entidades,
- Los procedimientos para la modificación de sus estatutos,

---

<sup>26</sup> Ver Anexo2 : Art. 28 de Ley de ONG's de El Salvador

- El cumplimiento de obligaciones formales tales como: la inscripción de sus Estados Financieros en el registro de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la legalización de sus libros contables y registros, las credenciales y nombramiento de sus cuerpos directivos, la autorización de sus sistemas contables, las normas técnicas para llevar sus registros contables y correspondencia, y la inscripción anualmente de su membrecía, entre otros.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas. En dicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

### 3.1 Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

**Art. 25.-** Las Asociaciones y las Fundaciones, así como las personas Jurídicas Extranjeras de conformidad al **Art. 40** de la Ley, están obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por el Registro, debiendo conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

Si alguna de las Personas Jurídicas mencionadas en el inciso anterior desea establecer un sistema distinto de alguno de los generalmente aceptados, cambiar o modificar su sistema de contabilidad ya autorizado deberá solicitarlo al Registro, el que autorizará el cambio o modificación, previo informe favorable de la Dirección General de Impuestos Internos y para el siguiente ejercicio. Si el cambio o modificación no afecta los resultados finales del giro de la entidad, podrá hacerse en el mismo ejercicio contable, lo cual debe ser avalado también por la Dirección General últimamente citada.

Dichas Entidades deberán tener un Catálogo de Cuentas y un Manual de Aplicación que expliquen su sistema de contabilidad, pudiendo hacer las modificaciones que estimen convenientes, cumpliendo con lo expuesto en el inciso anterior y llevando los registros contable especificados por la Ley, los exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad siempre que llenen los requisitos establecidos por la Ley.

**Art. 26.-** Las entidades deberán llevar la contabilidad de conformidad al **Art. 40** de la Ley, en la cual deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo referente a:

- A) Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación;
- B) Uso de determinadas cuentas, subcuentas o rubros de agrupación;
- C) Balance y otros estados financieros que deban presentarse al Registro;
- D) Los demás aspectos contables.

**Art. 27.-** Las Asociaciones y las Fundaciones están obligadas a enviar al Registro, dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico el Balance General y Estados Financieros debidamente dictaminados por Auditor para efectos de inscripción.

**Art. 28.-** Las Personas Jurídicas Extranjeras legalmente autorizadas para operar en el país, enviarán al Registro, para su inscripción, los documentos correspondientes a sus operaciones en el país referidas en el artículo anterior y en el plazo que establece dicho artículo.

**Art. 29.-** En caso de advertirse irregularidades o a solicitud de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda o la Corte de Cuentas de la República en su caso, el Director General del Registro remitirá una certificación literal de los asientos de inscripción de todo Balance General, Estados Financieros y todos aquellos documentos relativos a la situación financiera de las Personas Jurídicas de Derecho Privado sin Fines de Lucro, a que se refiere la Ley.

### 3.2 Ley de impuesto sobre la renta

**Art. 6 literal c)** exclusión de sujetos pasivos No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.

### 3.3 Otras deducciones

**Art. 32** Erogaciones con fines sociales (numeral 4)

4) Las donaciones a las entidades a que se refiere el artículo 6 de esta ley, hasta un límite máximo del veinte por ciento del valor resultante de restar a la renta neta del donante en el periodo o ejercicio de imposición respectivo, el valor de la donación.

En las donaciones de servicios o en especie el valor sujeto a deducción en concepto de donación será el costo de los bienes o de los servicios objeto de donación en que haya incurrido el donante. En el caso de bienes que hayan sido objeto de depreciación será deducible el costo menos la depreciación deducida.

En todo caso, las donaciones deberán ser gratuitas y de carácter irrevocable.

Para que proceda la deducción de las donaciones efectuadas a las Fundaciones y Corporaciones de Utilidad Pública, además de los requisitos que esta ley señala para esos efectos se requerirá siempre, que la institución donataria se encuentre calificada por la Administración Tributaria

como sujeto excluido de la obligación tributaria sustantiva a que se refiere el artículo 6 de esta ley, con antelación a la donación.

No serán deducibles de la renta obtenida las donaciones que se efectúen a entidades que beneficien directa o indirectamente al donante, a la familia de éste hasta el cuarto grado de consanguinidad o cónyuge, compañero o compañera de vida. Si el donante es una persona jurídica, la referida deducción no será aplicable cuando los beneficiados sean los socios o accionistas, directivos, representante legal, apoderado, asesores, los familiares de cualquiera de ellos hasta el cuarto grado de consanguinidad, el cónyuge, compañero o compañera de vida.

La Administración Tributaria asignará y autorizará las numeraciones de los documentos en los que se respalden las donaciones. Para ese efecto las entidades donatarias deberán solicitar a la Administración Tributaria la autorización respectiva.

### 3.4 Reglamento de la ley de impuesto sobre la renta

#### **Art. 6** literal d) Exclusión de sujetos pasivos

Las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

La exclusión como sujeto pasivo de la obligación sustantiva, no exime a estos sujetos de las demás obligaciones formales haciéndose acreedores a las respectivas sanciones por las infracciones cometidas conforme a la ley.

### 3.5 Código tributario

#### **Art. 100** Obligación de declarar para los sujetos excluidos del pago del Impuesto Sobre la Renta.

La obligación de presentar la declaración de Impuesto Sobre la Renta subsiste para los sujetos pasivos excluidos de la obligación tributaria a que se refiere el artículo 6 de la Ley del impuesto en mención.

#### **Art. 139** Obligaciones de llevar contabilidad formal, registros, inventarios y utilizar métodos de valuación.

Para efectos de este código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en forma legal.

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales están obligados a ello.

La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarias y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

Los asientos se harán en orden cronológico, de manera completa y oportuna, en idioma castellano, y expresados en moneda de curso legal. Las operaciones serán asentadas a medida que se vayan efectuando, y sólo podrá permitirse un atraso de dos meses para efectos tributarios.

No podrá modificarse un asiento o un registro de manera que no sea determinable su contenido primitivo. Tampoco podrán llevarse a cabo modificaciones tales que resulte incierto determinar si han sido hechas originalmente o con posterioridad.

Las partidas contables y documentados deberán conservarse en legajos y ordenarse en forma cronológica, en todo caso, las partidas contables deberán poseer la documentación de soporte que permita establecer el origen de las operaciones que sustentan; lo anterior; también es aplicable a las partidas de ajuste.

La contabilidad podrá llevarse en forma manual o mediante sistemas mecanizados, para lo cual no será necesario obtener autorización previa de la Administración Tributaria, bastando con cumplir las normas relativas a la conservación de los respectivos archivos y programas.

Los sujetos pasivos están obligados a exhibir la contabilidad en las oficinas de la casa matriz o en el lugar que hayan informado que la mantendrán.

**Art. 146** Obligación de informar toda donación para efectos de Impuestos sobre la Renta.

Las entidades a que se refiere el artículo 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta están en la obligación de informar de toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y Número de Identificación Tributaria del donante y el monto de la donación. El incumplimiento a esta obligación dará lugar a la aplicación de las sanciones que conforme a este Código resulten aplicables, además de la revocatoria de la calificación a que se refiere el aludido artículo.

Las Corporaciones y Fundaciones de Derecho o de Utilidad Pública, están obligadas a presentar a la Administración Tributaria en los primeros diez días hábiles de los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, bajo las especificaciones y requisitos que disponga la Administración Tributaria.

**Art. 147** Obligación de conservar informaciones y pruebas.

Las personas o entidades, tengan o no el carácter de contribuyentes, responsables, agentes de retención o percepción, auditores o contadores deberán conservar en buen orden y estado, por un período de diez años contados a partir de su emisión o recibo, la siguiente documentación, información y pruebas:

a) Los libros de contabilidad y los comprobantes de orden interno y externo, registros especiales, inventarios, libros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Cuando la contabilidad sea llevada en forma computarizada, deberán conservarse los medios magnéticos que contengan la información, al igual que los respectivos programas para su manejo. También deberán conservarse por el mismo lapso los programas utilizados para facturar mediante sistemas computarizados; así como los documentos que se resguarden por medio de sistemas tales como microfichas o microfilm;

b) Las informaciones y documentación que este Código exija y aquella relacionada con la concesión de algún beneficio fiscal;

c) Las pruebas del entero de las retenciones percepciones y anticipos a cuenta realizados;  
y,

d) Copia de las declaraciones tributarias presentadas y de los recibos de pago efectuados.

### 3.6 Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios

En esta ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

**Art. 20** Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

a) Las personas naturales o jurídicas;

b) Las sucesiones;

c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;

d) Los fideicomisos; y

e) Las asociaciones cooperativas.

f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

### 3.7 Norma de contabilidad financiera n° 21

Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG'S)

Las entidades sin fines de lucro están orientadas hacia el desarrollo y la satisfacción de necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico – social, para lo cual requieren controles adecuados que permitan agilidad e información confiable para la toma de decisiones. Sin embargo, la contabilidad cuya función es la de registrar y resumir la información financiera, requiere un tratamiento especial en estas entidades. Por tal razón se plantea esta norma a efecto de estandarizar criterios que deben utilizarse en el registro de las operaciones financieras de las mismas.

En esta norma se tratan cada uno de los elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se han considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad.

Sociedad, es el ente jurídico resultante de un contrato solemne entre dos o más personas que deciden poner en común bienes, efectivos y derechos. Todo esto para crear jurídica o legalmente un nuevo ente económico independiente de los socios que lo han creado.

En nuestro medio, el tipo de sociedad que más se utiliza es la sociedad anónima de capital variable y para su debida constitución se debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

#### 4. Legalización de una Asociación Sin Fines de Lucro

- Seleccionar el nombre: Seleccionar el nombre de la Asociación a constituir e investigar en el Registro de Comercio si el nombre se encuentra disponible.<sup>27</sup>
- Certificación del cheque: Ir a un banco local a certificar un cheque a nombre de la Asociación a fundar, como mínimo por el 25% del Capital Social (para socios extranjeros el 100%).
- Tramites en alcaldía: Ir a la alcaldía municipal del municipio al que pertenece cada socio para obtener la solvencia municipal de cada uno de ellos para constituir la Asociación (antes se debe asegurar haber pagado el impuesto de vialidad y los impuestos municipales correspondientes, sino se lo cobrarán antes de entregarle la Asociación de solvencia).
- Escrituración pública: Presentarse ante un notario, previo acuerdo de honorarios y haber explicado el giro y tipo de sociedad, para hacer la escritura pública de constitución de la sociedad. Debe entregar antes al notario:
  - \* Solvencia Municipal
  - \* Copia de DUI y NIT de los socios
  - \* Cheque certificado
- Presentación de escritura: Presentar el testimonio de la escritura pública al Registro de Comercio pagando los derechos del registro. Estar pendientes de las observaciones que se le hagan, esperar la inscripción que teóricamente se demora cinco días.
- Retiro de escritura: Retirar la escritura inscrita del Registro de Comercio.

Después de hechos los trámites anteriores los futuros socios se presentan ante un notario debidamente autorizado y tienen que presentarle o informarle lo siguiente.

- Número de identificación Tributaria (NIT), de cada socio.
- Documento Único de Identidad (DUI), carnet de residente o pasaporte de cada uno de los socios.
- Para las sociedades, documento de fundación de la Asociación y credencial que acredite la personería jurídica.
- Proporcionar al notario el nombre de la asociación, quien investigara si está disponible para ser utilizado, caso contrario se tiene que buscar otro nombre.
- Describir la finalidad de la empresa o giro principal a lo que se dedicara la empresa. Es conveniente en este apartado, detallar otras actividades que la empresa podría realizar en un futuro, más que todo para no caer en la ilegalidad, tomando en cuenta que la escritura de constitución es como el código de conducta de la nueva asociación.
- Detallar en base al presupuesto de inversión cual será el capital social para inicio de operaciones, el cual puede pagarse en su totalidad, emitiendo cada socio un cheque certificado de cualquier banco domiciliado en el salvador y a nombre de la nueva asociación, o bien aportar el 5 % de la inversión de cada socio, la cual es el mínimo

---

<sup>27</sup> <http://www.educaconta.com>

requerido. El saldo del capital social 95 % se pagara en plazo no mayor de un año, si el capital es de \$ 2,000.00. si el capital inicial es de \$ 100,000.00, el plazo para pagar la parte insoluta es de 5 años.

- Como quedaría integrada la Junta Directiva, para efectos de la administración. El presidente asume el cargo de Representante Legal.
- Con toda la información anterior se formaliza y se otorga la escritura de constitución, la cual debe inscribirse por el notario en el Registro de Comercio, elaborando posteriormente un documento privado que contenga los estatutos de la asociación constituida y se lleva al Registro de Comercio

## 5. Obligaciones formales y registros de ley para las empresas o sociedades en particular

- Tramite con el ministerio de hacienda. (D.G.I.I.)
  - a) Presentar Formulario F210
  - b) Presentar copia de la Escritura de Constitución autenticada más unas copias de la misma.
  - c) Presentar copia de credencial del Representante Legal, autenticado, más una copia del mismo, o en su defecto copia autenticada del poder, con el que actúa el apoderado nombrado, debidamente inscrito.
  - d) Presentar copia de NIT y DUI autenticados del Representante Legal
  - e) Autorización de la persona que realizara el trámite con las generales de la sociedad y Representante legal, indicando folio de F-210.
  - f) Presentar comprobantes de derechos de pago del NIT-IVA.
- Trámite de inscripción en la alcaldía municipal.
  - a) Presentar declaración Jurada.
  - b) Anexar copia de escritura de Constitución
  - c) Copia autenticada del NIT de la sociedad.
  - d) Copia autenticada de la Credencial del Representante Legal o apoderado, anexando DUI y NIT autenticados del Representante legal.
  - e) Presentar Balance General inicial, firmado y sellado por un contador público autorizado.
  - f) Cancelar el 0.1 % por el valor del capital inicial. En el caso de sociedades que se constituyen con el monto de capital social mínimo de \$ 11,428.57 cancelaran \$ 11.43 (esto puede variar en cada alcaldía).
- Trámite de inscripción en la dirección general de estadística y censos. (DIGESTYC)
  - a) Presentar formulario de inscripción.
  - b) Presentar copia de la Escritura de Constitución.
  - c) Copia de NIT de la empresa.
  - d) copia del balance inicial si se hace en el mismo año. Si se inscribe en un año diferente, presentar el balance general al 31 de diciembre del año terminado.



- \* Cancelar \$ 5. Si el capital es de \$ 11,428.57
  - \* Cancelar \$ 8. Si el capital es mayor que \$ 11,428.57 pero menor \$ 57,142.86
  - \* Cancelar \$10. Si el capital es mayor que \$ 57,142.86 pero menor \$ 114,285.71
  - \* Cancelar \$15. Si el capital es mayor que \$ 114,285.71 pero menor \$ 228,571.43
  - \* Cancelar \$ 20. Si el capital es mayor a \$ 228,571.43
- Trámite en el centro nacional de registros. (CNR)
    - a) Presentar escrito de inscripción, firmado por el Representante legal o Apoderado.
    - b) Pagar derechos de inscripción y presentar recibo por \$ 125.71
    - c) Presentar recibo de pago de los derechos de inscripción en la Alcaldía Municipal del domicilio de la sociedad.
    - d) Presentar solvencia de inscripción en la DIGESTYC.
    - e) Presentar Balance General inicial, firmado y sellado por Contador Público.
    - f) Inscripción del Balance Inicial, el costo es de \$ 17.14
  - Trámite de inscripción en el instituto salvadoreño del seguro social. (ISSS)
    - a) Presentar formulario de inscripción, firmado por el Representante Legal o Apoderado.
    - b) Anexar copia autenticada de Credencial o Poder de Representante Legal.
    - c) Anexar copia autenticada por un notario de escritura de constitución de la sociedad.
    - d) Anexar copia autenticada de NIT.
    - e) Presentar copia autenticada de Credencial o Poder de Representante Legal.
    - f) Copia autenticada de DUI y NIT de Representante Legal.
    - g) Presentar nóminas de empleados, mínimo 2 empleados.
    - h) Presentar croquis de ubicación, lugar de domicilio de la empresa.
  - Trámite de inscripción en las AFP
    - a) Presentar formulario de inscripción firmado por el Representante Legal
    - b) Enviar copia de NIT e IVA a la AFP con la que van a cotizar los empleados.
    - c) Si el empleado no está afiliado, indicarle lo haga a la AFP de su preferencia. (CRECER-CONFIA)
  - Tramite con la superintendencia de obligaciones mercantiles.
    - a) Legalización y posterior inscripción por parte de un Contador Público del Sistema Contable de la Sociedad.
    - b) Anexar a la aprobación del Sistema Contable copia de la Escritura de Constitución, autenticada por un notario.
    - c) Posteriormente la institución verifica la parte contables de la empresa.
  - Tramite con el ministerio de trabajo.
    - a) Inscribir a la empresa como un centro de trabajo.

- b) Remitir copia de los contratos individuales y colectivos de trabajo.
- c) Remitir copia del Reglamento Interno de Trabajo.

## 6. Pasos para inscribir una marca.

- 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 diario s 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 la 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 son para que los clientes tengan una idea como redactar las solicitudes y los demás escritos.

## B. NORMAS Y REGLAMENTOS TÉCNICOS PARA LA INDUSTRIA COSMETICA.

Toda industria de cosméticos en El Salvador, debe cumplir con una serie de normas y reglamentos técnicos para funcionar en el país. A continuación se hace una recopilación de estos con los que debe contar una empresa dedicada a la elaboración de productos cosméticos.

### 1 Ley de medicamentos

En la ley de medicamentos contempla reglas que se deben tener en cuenta cuando se está produciendo, distribución, importación, exportación, distribución, transporte, almacenamiento, comercialización de productos farmacéuticos y cosméticos en El Salvador.

En la ley se define como cosméticos:

**“Medicamentos con Fines Cosméticos: Toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado y/o corregir los olores corporales.”**

En la ley de medicamentos Título I, disposiciones generales Capítulo I, Objeto, ámbito de aplicación y autoridad competente, dicha ley tiene como objeto:

“Art. 1: La presente Ley tiene como objeto, garantizar la institucionalidad que permita asegurar la accesibilidad, registro, calidad, disponibilidad, eficiencia y seguridad de los medicamentos y productos cosméticos para la población y propiciar el mejor precio para el usuario público y privado; así como su uso racional.”

Y tiene como ámbito de aplicación:

“Art. 2: La presente Ley se aplicará a todas las instituciones públicas y autónomas, incluido el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a todas las personas naturales y jurídicas privadas que se dediquen permanente u ocasionalmente a la investigación y desarrollo, fabricación, importación, exportación, distribución, transporte, almacenamiento, comercialización, prescripción, dispensación, evaluación e información de medicamentos y productos cosméticos de uso terapéutico.

En esta ley se describen tanto las definiciones de medicamentos y cosméticos, así como también las condiciones esenciales que deben tener los productos, las prohibiciones en cuanto a la venta, fabricación, donación y distribución, además se presentan las obligaciones atribuidas a la Dirección Nacional de Medicamentos para poder evaluar las condiciones en que se elaboran los diferentes medicamentos como las personas que los elaboran a fin de garantizar que los productos que se distribuyan en la población sean de buena procedencia. Así mismo se hace del conocimiento que al tener productos que no se ajusten a las condiciones señaladas en la ley, serán retirados de circulación para poder impedir su consumo, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal medicamento.

## 2 Reglamentos técnicos centroamericanos para cosméticos. RTC

Los Reglamentos Técnicos Centroamericanos<sup>28</sup> son documentos aprobados por el Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana, bajo el esquema de Resoluciones, de conformidad con el Art. 28 del Protocolo de Guatemala. Dichos documentos, forman parte de los instrumentos jurídicos de la integración económica centroamericana.

Los referidos reglamentos regulan diversas materias a nivel regional, tales como: alimentos y bebidas, medicamentos, productos cosméticos e higiénicos.

- **Buenas prácticas de manufactura para los laboratorios fabricantes de productos cosméticos. (NSO RTCA 71.03.49:08)**

Normar el control sanitario de los productos cosméticos, estableciendo las buenas prácticas de manufactura, que regule todos los procedimientos involucrados en su fabricación, con el fin de asegurar la calidad de los mismos.

- **Etiquetado de Productos Cosméticos. (NSO RTCA 71.03.36:07)**

Establece los requisitos de información que debe contener la etiqueta de productos cosméticos de cualquier capacidad para evitar que su uso represente un riesgo a la salud.

- **Registro e Inscripción Sanitaria de Productos Cosméticos. (NSO RTCA 71.01.35:06)**

Establece las condiciones y requisitos bajo las cuales se otorgará el registro o inscripción de los productos cosméticos para su comercialización.

- **Verificación de la Calidad. (NSO RTCA 71.03.45:07)**

Establece las pruebas analíticas de control que deben ser evaluadas para comprobar la calidad de los cosméticos y asegurar a la población que mantienen sus características de acuerdo a sus especificaciones.

---

<sup>28</sup> <http://ns.defensoria.gob.sv/index.php/component/content/article/117/470-reglamentos-tecnicos-centroamericanos-rtca>

## 3 TRÁMITES PARA EMPRESAS EXPORTADORAS

### 3.1 Requisitos y trámites a nivel nacional

Es importante que la empresa llene los requisitos generales previos a iniciar sus operaciones de exportación, estos pueden ser tanto a nivel nacional como internacional. Entre los documentos principales que debe poseer el futuro exportador tienen:

- Carné de Contribuyente del IVA: A ser gestionado en el Ministerio de Hacienda.
- Número de Identificación Tributaria (NIT): Actualizado como "importador" a ser solicitado en el Ministerio de Hacienda.
- Escritura de constitución de la empresa: Inscrita en el Centro Nacional de Registros (cuando no se trate de Persona Natural)
- Clasificación arancelaria:
  - Número con el que su producto es reconocido a nivel internacional
  - Permite verificar los aranceles de importación.
  - Dirección General de Aduanas de El Salvador
- Registro de exportador:
  - Persona natural o jurídica
  - Centro de Trámites de Exportación CIEX
  - Las personas autorizadas con la Tarjeta de Registro de Exportador, son las únicas que podrán firmar las distintas operaciones que se gestionen ante el CIEX.
  - Notificar cuando la persona autorizada se ha retirado de la empresa : [www.centrex.gob.sv](http://www.centrex.gob.sv)
- Factura de exportación: Debe completar el formulario 940-941 en el Ministerio de Hacienda y posteriormente solicitar la factura de exportación.

En el 2001, con la filosofía de mejora continua en los servicios y productos que el Centro de Trámites de Exportación (CENTREX) brinda al sector exportador, se creó un Sistema que enlaza, por medio de la Internet, a: los Exportadores, al CENTREX, Instituciones del Estado y Organismos vinculados al Comercio Exterior, actividades.

Entre los primeros pasos que el nuevo exportador debe realizar es el registro como exportador:

### 3.2 Guía General de Trámites de Exportación

- Guía de Trámites
- Matriz general de requisitos por producto
- Productos que requieren autorización de otras Instituciones
- Matriz general de Certificados de Origen por país
- Solicitud de Exportación Electrónica
- Directorio de Instituciones de Apoyo a los Exportadores

## Documentos de Exportación que emite el CENTREX

- Autorización de Documentos de Exportación
- Modelos de Documentos de Exportación autorizados por el CENTREX

### 3.3 SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)

El Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX)<sup>29</sup>, es un sistema basado en el concepto de gobierno electrónico que interconecta a los exportadores, Instituciones del Estado vinculadas al comercio exterior y al Centro de Trámites de Exportación - CENTREX, del Banco Central de Reserva de El Salvador. Su objetivo es que las empresas exportadoras obtengan a través de un trámite único e integrando los documentos aduaneros respectivos para el despacho de sus mercancías, reduciendo los costos al sector privado y al Estado mediante una real y efectiva simplificación de los trámites de exportación, utilizando sistemas informáticos de alta tecnología. (Para obtener más información sobre el sistema SICEX ver anexos).

### Cómo registrarse como Exportador y afiliarse al SICEX?

Pasos a seguir:

- Inscribirse como exportador en el CENTREX, para lo cual le sugerimos revisar los requisitos para Registrarse como Exportador,
- Llenar la Tarjeta de Inscripción de Exportador (retirla en oficinas del CENTREX).
- Verificar los requisitos específicos por: producto y país de destino, según el producto a exportar.
- Solicitar la autorización de Exportación, que puede hacerla mediante:
  - Internet en el sitio Web, para lo cual deberá llenar la Solicitud de Afiliación a SICEX y se le asignará el usuario y contraseña,
  - En las oficinas del CENTREX anexando los respectivos documentos, los cuales están en función del tipo de exportación, producto a exportar y país de destino.

## C. EXPORTACIÓN HACIA LA UNIÓN EUROPEA

### 1 Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea

La parte del futuro acuerdo<sup>30</sup> relativa al comercio incluye disposiciones sobre el acceso a los mercados para mercancías agrícolas e industriales, las normas de origen, las aduanas y la facilitación del comercio, los obstáculos técnicos al comercio, las medidas sanitarias y fitosanitarias, las medidas de defensa comercial, los servicios, la inversión, la contratación pública, los derechos de propiedad intelectual e indicaciones geográficas, la competencia, el comercio y el desarrollo sostenible y un mecanismo de solución de diferencias. Incluye además, compromisos en materia de integración regional en aduanas, medidas sanitarias y fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio.

---

<sup>29</sup> Ver anexo 6: Aspectos importantes sobre el SICEX

<sup>30</sup> Ver anexo 7: Síntesis del Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea.

## Información General

El Acuerdo de Asociación se constituye como el primer logro bajo la modalidad de región a región. Tiene como objetivo fortalecer las relaciones políticas, comerciales y de cooperación entre ambas regiones y constituye un instrumento integral, más allá de los tradicionales tratados de libre comercio; que incluye compromisos de ambas regiones en tres áreas o pilares complementarios: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Para su correcto funcionamiento, se establece una base institucional sólida, con representación a nivel político, ejecutivo y técnico; con la participación de los parlamentos y la sociedad civil, como órganos de diálogo y consulta.

### 2 Resultados del componente comercial

En materia comercial (resultados del componente comercial)<sup>31</sup>, el Acuerdo de Asociación establece la creación de una zona de libre comercio entre Centroamérica y Panamá, y la Unión Europea; de conformidad con los principios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Los principales objetivos son:

- La expansión y diversificación del comercio de bienes entre las Partes, mediante la reducción o eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio.
- La facilitación del comercio en bienes, en particular mediante las disposiciones acordadas en relación con aduanas y facilitación del comercio, estándares, regulaciones técnicas y procedimientos de evaluación de conformidad y medidas sanitarias y fitosanitarias.
- La liberalización del comercio de servicios, de conformidad con el Artículo V del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios de la OMC.
- La promoción de la integración económica regional en el área de procedimientos aduaneros, regulaciones técnicas y medidas sanitarias y fitosanitarias que faciliten la circulación de bienes a lo interno de las Partes.
- El desarrollo de un clima conducente a incrementar el flujo de inversiones, el mejoramiento de las condiciones de establecimiento entre las Partes, sobre la base del principio de no discriminación y la facilitación del comercio y la inversión entre las Partes a través de los pagos corrientes y los movimientos de capital relativos a la inversión directa.
- La apertura efectiva, recíproca y gradual de los mercados de contratación pública de las Partes.

---

<sup>31</sup> Ver anexo 8: Resultados del pilar comercial del Acuerdo.

- La adecuada y efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual, de conformidad con las obligaciones internacionales vigentes entre las Partes, para asegurar el balance entre los derechos de los propietarios y el interés público; tomando en consideración las diferencias entre las Partes y la promoción de la transferencia tecnológica entre las regiones.
- La promoción de la libre competencia sin distorsiones en las relaciones económicas y comerciales entre las Partes.
- El establecimiento de un mecanismo de solución de controversias efectivo, justo y predecible.
- La promoción del comercio internacional y la inversión entre las Partes de una manera que contribuya al objetivo de desarrollo sostenible mediante trabajo conjunto colaborativo.

### 3 Como exportar utilizando los beneficios del acuerdo.

Si se quiere exportar, debe tenerse en claro que no será posible hacerlo de un día para otro. Una empresa tiene que prepararse antes de iniciar el proceso de exportación. El ministerio de economía ha puesto a disposición una herramienta de exportación para las Micro, pequeñas y medianas empresas en El Salvador, esta herramienta llamada “Caja de herramienta para MIPYMES” se encuentra en la página del Ministerio de economía<sup>32</sup>, en ella se encuentra una guía de exportación realizada por el banco Interamericano de Desarrollo (BID). A continuación encontrará un panorama general de cada etapa<sup>33</sup>.

- **Etapas 1: Recopilar información de mercado:** en esta etapa, se recolectará la información de mercado que permita a la empresa decidir si existen mercados dentro de la UE en los cuales deba concentrarse, tener una mejor idea de lo que encierra el proceso y definirse está lista para exportar.
- **Etapas 2: Estrategia de exportación:** en esta etapa, se formulará una estrategia de exportación. La presente guía permitirá a la empresa determinar si posee la capacidad interna y la preparación necesaria para insertarse en el proceso de exportación, profundizar el análisis del mercado y obtener las instrucciones para diseñar un plan de acción.
- **Etapas 3: Consideraciones financieras y legales:** exportar traerá consecuencias financieras para su empresa. Usted no sólo deberá garantizar la calidad en forma constante y la capacidad instalada para la exportación, sino que además, deberá estar

<sup>32</sup> <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/como-exportar-utilizando-los-beneficios-del-acuerdo.html>

<sup>33</sup> En el mercado distribuidor se ampliarán cada una de estas etapas



dispuesto a invertir cuando sea necesario, teniendo en cuenta que los términos de pago pueden ser diferentes. Estos temas se analizarán en la primera parte del capítulo tres. Para poder exportar a los mercados europeos, deberá conocer la legislación que regula la importación en la UE. Esta información puede parecer compleja, pero es imprescindible conocerla y comprenderla.

- **Etapa 4: Autorización para exportar:** el proceso de exportación a la UE requiere de varios documentos. En esta etapa, se explicará cómo obtener estos documentos y se brindará información sobre los requisitos exigidos y la forma en que puede obtenerse esta información.
- **Etapa 5: Almacenaje y transporte:** esta etapa explica cómo trasladar su producto a la UE, a través de cuáles medios de transporte y los lugares en donde puede ser almacenado.
- **Etapa 6: Aranceles e impuestos:** antes de exportar, es necesario pagar trámites aduaneros, aranceles e impuestos y trasladar los bienes al cliente.

## D. INCOTERMS (INTERNATIONAL COMMERCE TERMS)

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección de los Incoterms influye sobre el costo del contrato. El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional.

Los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

### 1. CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (puerto de destino convenido)

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino. El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a

eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador.

**2. CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)**

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido. En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

**3. CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido)**

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

**4. CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)**

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurrido después de que las mercaderías hayan sido así entregadas.

**5. DAF (Delivered At Frontier) - Entregadas en Frontera (lugar convenido)**

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

**6. DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido)**

Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado. El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta aquel lugar, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

**7. DDU (Delivered Duty Unpaid) - Entregadas Derechos No Pagados (lugar de destino convenido)**

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar

(excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación). Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

**8. DEQ (delivered Ex-Quay) - Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado. El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero). El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación.

**9. DES (Delivered Ex Ship) - Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

**10. EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido)**

Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

**11. FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)**

Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

**12. FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido)**

Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado. El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga.

**13. FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido)**

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto.

## E. CÓDIGO DE BARRA

Es un identificador único y estándar de los productos a nivel mundial, el cual está regulado por GS1 (antes EAN/UCC International). En El Salvador su representante exclusivo es la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador a través de GS1 El Salvador.

El código de barras está constituido por dos partes principales: El código: es la representación numérica que identifica la unidad de comercialización, unidad logística, etc. El símbolo: es la representación gráfica del código, que permite la captura rápida de la información a través de la lectura automática (las barras). Dichas simbologías solo pueden representar números.

Existen algunos factores que hay que considerar al utilizar código de barras tales como: tamaños y colores permitidos para la impresión de los códigos. En cuanto al tamaño del código de barras, la norma técnica recomienda ciertas medidas para la impresión que se deben de respetar, ya que un código impreso en un tamaño muy pequeño corre el riesgo de que no lo pueda leer el escáner. Respecto a la impresión del código de barras en colores se debe de utilizar un fondo de preferencia claro y para las barras utilizar un color oscuro, lo ideal es hacerlo en fondo blanco y las barras en negro.

Los escáneres pueden leer cualquier tipo de simbología siempre y cuando este habilitada en la programación del escáner. Cada variación en el producto que la empresa vende ya sea por tamaño, cantidad o empaque tiene que tener un código de barras diferente.

Si una empresa fabricante, va a comercializar sus productos en El Salvador o fuera del país (exportar) debe de solicitar a GS1 El Salvador la asignación de sus códigos de barras, ya que son los únicos autorizados para dicho servicio, quienes a su vez pueden asesorar a la empresa en la implementación, la identificación de sus productos y en la impresión de los códigos de barras. Cabe mencionar que por dicho servicio se paga una cuota anual, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa.

# CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION



## A. METODOLOGIA PARA CONSUMIDORES

La metodología para abordar al mercado consumidor utilizaremos fuentes secundarias las que nos ayudaran para realizar un consolidado de los antecedentes, hábitos de consumo, oportunidades, tendencias de los consumidores de la Unión Europea.

En el siguiente diagrama se observa un esquema general de cómo se abordara el mercado consumidor:

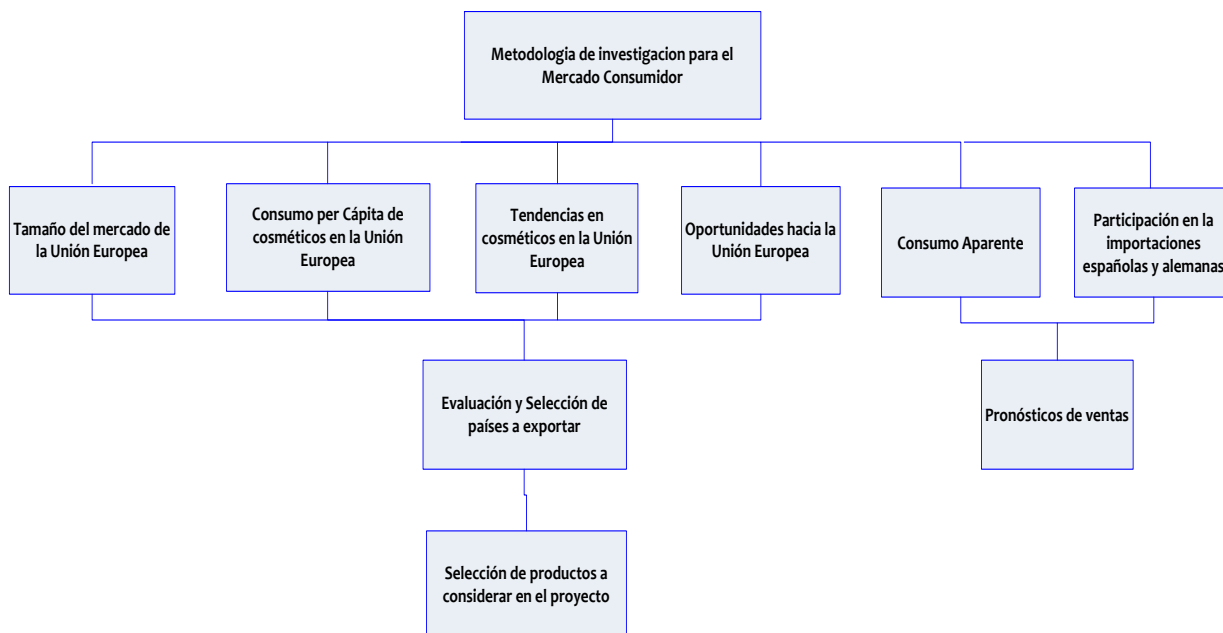


Ilustración 21. Metodología de Investigación para el Mercado Consumidor

### Fuentes de información secundarias

Por mercado consumidor definiremos que son las personas que habitan de los países de la Unión Europea. Por ser un mercado extranjero, la investigación se hará en base a información secundaria.

La información secundaria es la que está disponible en instituciones de gobierno, Cámaras de comercio de la Unión Europea, Embajadas de los países de la Unión Europea, empresas privadas, páginas web, etc.

Fuente	Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Economía Inteligencia competitiva</li> <li>Ministerio de Economía Dirección política comercial</li> <li>Banco Central de Reserva</li> <li>DIGESTYC</li> <li>Tesis relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades hacia la Unión Europea 2008</li> <li>Reglas de Origen</li> <li>Exportaciones de cosméticos 2008-2012</li> <li>Estadísticas generales. Manual CIU</li> <li>Información relacionada a los cosméticos naturales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información obtenida por internet</li> <li>• Boletines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de mercados realizados por instituciones, países hacia los cosméticos naturales</li> <li>• Información estadística</li> </ul>
--	---

Tabla 13. Fuentes de Información secundaria para consumidor

Las instituciones consultadas para el levantamiento de información son las siguientes:

Instituciones consultadas	Se tuvo acceso	Se encontró información
Ministerio de Economía Inteligencia competitiva	Si	La información encontrada no estaba actualizada, la última actualización fue en el año 2008
Ministerio de Economía Dirección política comercial	Si	Se tuvo una reunión con licenciado Juan Carlos Castellanos, en donde tuvimos una explicación de las reglas de origen.
El Salvador Trade	Si	No se encontró la información solicitada acerca las empresas exportadoras a la Unión Europea
Cámara Alemana de Comercio	Si	No se obtuvo la información solicitada sobre estudios de mercado alemán y agentes importadores y empresas salvadoreñas exportadoras hacia Alemania.
Embajada de España	Si	No se obtuvo información solicitada sobre estudios de mercado español, sobre agentes importadores y empresas exportadoras salvadoreñas hacia España
Banco Central de Reserva	Si	Se obtuvo la información solicitada (en varias ocasiones, por el Licenciado Luis Salvador Liévano): empresas exportadoras de cosméticos naturales, estadísticas de exportaciones hacia la Unión Europea. Pero no se pudo acceder a las fichas de exportadores por ser de uso confidencial.

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla las gestiones que se realizaron para obtener información de los consumidores de la Unión Europea, estudios de mercado de la Unión Europea, estudios realizados por entidades del gobierno salvadoreños y estadísticas de exportaciones que nos ayudan a realizar el desarrollo del mercado consumidor.

## B. METODOLOGIA PARA SUB-SECTOR DE COSMETICOS NATURALES

### 1. Descripción de metodología del Mercado Interno Potencial y Competencia Externa.

Para el presente proyecto interesa analizar tanto el comportamiento externo como el interno del Sub-Sector de Cosméticos Naturales (interna potencial y Competencia Externa). El comportamiento externo se investiga por medio de información secundaria, por otra parte, el análisis interno (Análisis de la Cadena de Valor) se llevara a cabo por medio del levantamiento de información primaria.

Para el caso del mercado interno potencial (El Salvador), es posible realizar una investigación de campo, pero para el mercado de la Unión Europea (Competencia Externa) no es posible porque no se poseen los recursos necesarios para tal fin, por tanto el levantamiento de información de la UE será por medio de investigación secundaria.

A continuación se describe la metodología aplicada al mercado interno potencial y externa.



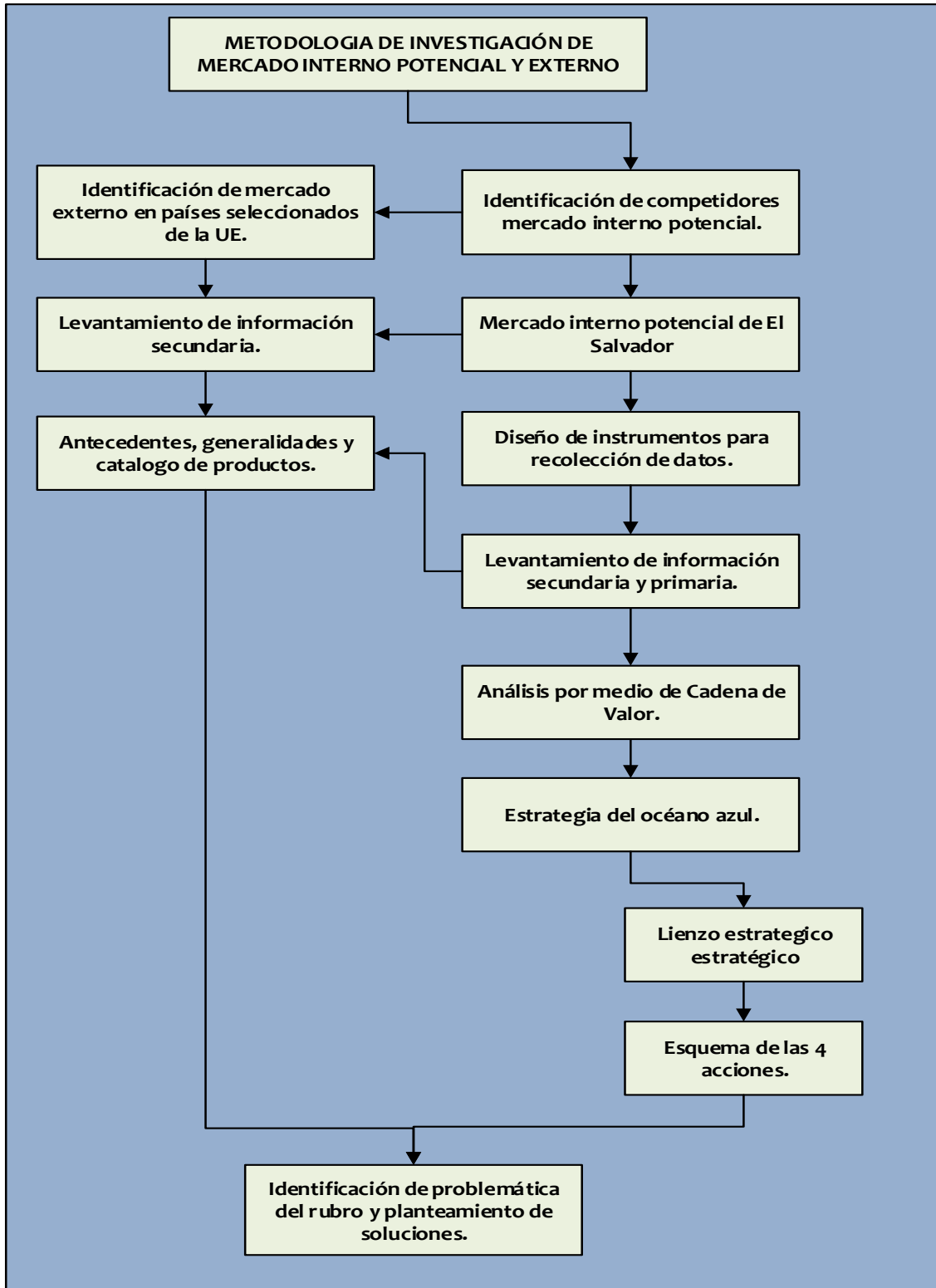


Ilustración 22. Metodología de investigación para el mercado competidor

## 1.2 Cadena de valor

La información que se requiere para el análisis del mercado interno potencial se recolectara y analizara en base a la Cadena de Valor, con la cual se pretende investigar los siguientes puntos:

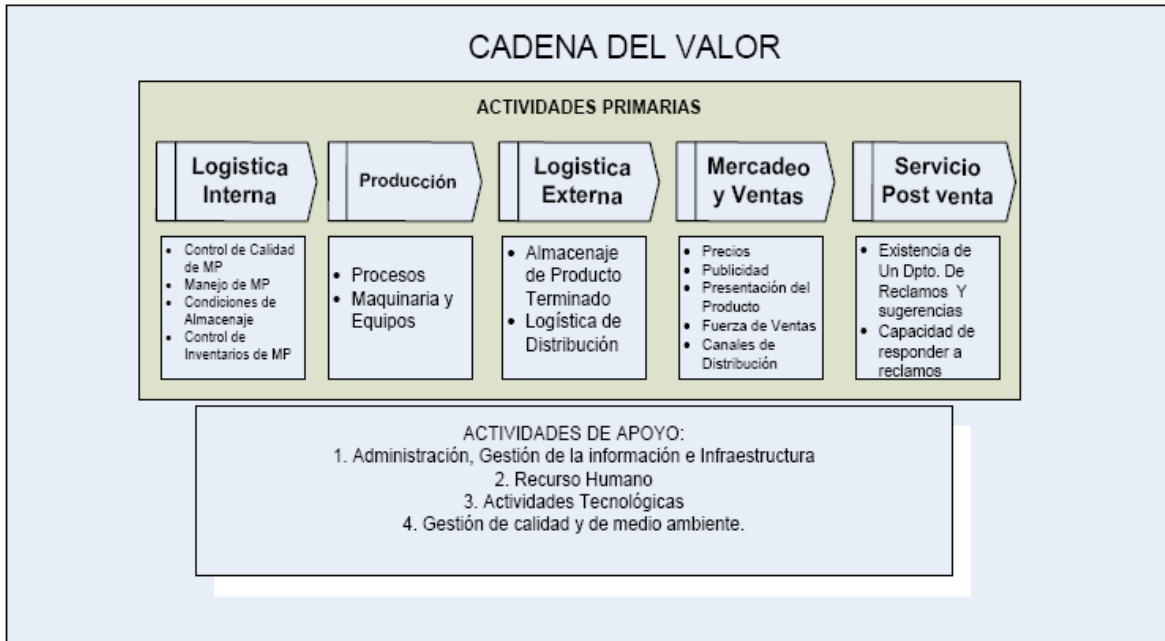


Ilustración 23. Esquema de Cadena de Valor

Este modelo se utiliza para realizar un análisis interno de cada unidad estratégica de la empresa. Las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad de análisis como un todo; para poder aislarlas es preciso examinar todas y cada una de las actividades, en un sentido amplio y de forma sistemática, para analizar, en cada eslabón de esa cadena de valor, el estado real en términos comparativos al estado deseado para poder competir.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. La cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, Gestionar los pedidos, y distribución de los componentes. Es decir: almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- **Servicio:** de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de Fábrica al producto.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las denominadas actividades secundarias:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

### 1.3 Fuentes de información.

FUENTE	INFORMACIÓN REQUERIDA
DIGESTYC	Nombre y contacto de empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador
BCR	Nombre y contacto de empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador
ASI	Apoyo en contactar empresas que fabrican cosméticos naturales a nivel nacional.
Directorio telefónico online	Nombre y contacto de empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador.
Ministerio de Economía.	Información y estadísticas de empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador.
Redes sociales	Nombre y contacto de empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador.
Embajadas de la Unión Europea	Información de UE de empresas que distribuyen cosméticos naturales.

Tabla 14. Fuentes de información

### 1.4 Identificación de Mercado Interno Potencial en El Salvador.

Se realizó una búsqueda en diferentes fuentes de información<sup>34</sup> con el objetivo de identificar cuáles son las empresas de origen Salvadoreño que actualmente fabrican y exportan cosméticos naturales de uso de higiene corporal.

La metodología que se utilizó para la identificación del Mercado Interno Potencial es la siguiente:

- Búsqueda de información por medios electrónicos, encontrando un total de 49 empresas que según diferentes fuentes<sup>35</sup> fabrican cosméticos naturales en El Salvador.
- De las 49 empresas encontradas, buscamos información en internet, llamadas telefónicas, búsqueda de contacto de redes sociales, llegando al cuadro mostrado previamente.

El siguiente cuadro muestra el resultado de la investigación de las empresas que se determinó en primera instancia fabrican cosméticos naturales (49 empresas en total), 23 de estas son presentadas en la DIGESTYC como empresas formales, las 26 restantes fueron encontradas por medio de búsquedas en internet y redes sociales, es interesante notar que al hacer contacto telefónico, algunas de estas empresas ni siquiera existen (7 empresas), es decir que la información proporcionada por DIGESTYC esta desactualizada o totalmente equivocada.

34 DIGESTYC, BCR, REDES SOCIALES, ASI, DIRECTORIO TELEFONICO ONLINE.

35 DIGESTYC, BCR, REDES SOCIALES, ASI, DIRECTORIO TELEFONICO ONLINE

N°	EMPRESA	EXISTE (S/N)	COSMETICOS CONVENCIONALES	MEDICAMENTOS	MEDICINALES	OTROS	COSMETICOS NATURALES	EXPORTAN (S/N)
1	suchil	SI					SI	SI
2	comus	SI						
3	bio-cientifica	SI		SI	SI			
4	industria UMABER	SI					SI	
5	nature maximus	SI					SI	
6	leonel regalado	NO						
7	productos maela	SI						
8	industria naturales s&m	SI		SI				
9	INDUBLAMA	NO						
10	COSMO BELLAS SA DE CV	SI	SI				SI	
11	UPREX	NO						
12	DERIBALSAMO ATILUYA	NO						
13	GRUpo morataya	SI					SI	SI
14	AROMANZA	SI					SI	
15	AMCAPIC	SI			SI		SI	
16	VAPE SA DE CV	SI					SI	SI
17	NATURAL LIFE	SI		SI	SI			
18	COOPERATIVA DE MUJERES emprendedores del municipo san julian PETACAS	SI					SI	
19	asociacion cooperativa el nuevo porvenir de RL	NO						
20	comité de mujeres artesana "El torogoz"	SI				SI		
21	grupo asociativo productoras de champu	SI					SI	
22	escencias del campo	NO						
23	rosita agroindustria	NO						
24	<a href="https://www.facebook.com/pages/Keke-by-Kathya-Carranza/141267789301202?ref=ts">https://www.facebook.com/pages/Keke-by-Kathya-Carranza/141267789301202?ref=ts</a>	SI			SI		SI	SI
25	<a href="https://www.facebook.com/LosJabonesDeVero">https://www.facebook.com/LosJabonesDeVero</a>	SI					SI	
26	<a href="https://www.facebook.com/pages/Los-Jabones-de-Mis-Hijas/389647677753">https://www.facebook.com/pages/Los-Jabones-de-Mis-Hijas/389647677753</a>	SI					SI	
27	<a href="https://www.facebook.com/4SeasonsIabones?ref=ts&amp;fref=ts">https://www.facebook.com/4SeasonsIabones?ref=ts&amp;fref=ts</a>	SI					SI	
28	<a href="https://www.facebook.com/jadis.iabones">https://www.facebook.com/jadis.iabones</a>	SI					SI	
29	quimicas natura vigor sa de cv	SI	SI					
30	sabesa de cv	SI	SI					
31	lautier sa de cv	SI	SI					
32	kosmetika internaciona sa de cv	SI	SI					
33	industria cosmeticas sa de cv	SI	SI					
34	distribuidora galatea	SI	SI					
35	grupo onix el salvador sa de cv	SI	SI					
36	prharmapec internacional sa de cv	SI	SI					
37	cherry sa de cv	SI	SI					
38	industrias juevns sa de cv	SI	SI					
39	karyos naturaleza	SI	SI					
40	laboratorios suizos	SI	SI					
41	distribuidora cuscatlan sa de cv	SI	SI					
42	sediga sa de cv	SI	SI					
43	lopez davidson sa de cv	SI	SI					
44	kosmoquimica sa de cv	SI	SI					
45	liby industrial sa de cv	SI	SI			SI		
46	inquisa	SI	SI			SI		
47	curtis industrial sa de cv	SI	SI			SI		
48	gamma laboratories sa de cv	SI	SI	SI		SI		
49	laboratorios pharmator	SI	SI	SI		SI		
		7	21	5	4	6	15	4

Tabla 15. Cuadro resultado de empresas investigadas

Del cuadro anterior se puede concluir:

- i. 7 empresas investigadas no existe o no se encontró información alguna de su paradero o contacto.
- ii. 21 empresas elaboran cosméticos convencionales, es decir no son naturales
- iii. 5 empresas fabrican solamente medicamentos y nada relacionado a cosméticos naturales.
- iv. 6 empresas fabrican otros productos que no son cosméticos (productos que no interesa conocer para el estudio).
- v. 15 de estas empresas producen cosméticos naturales en El Salvador.
- vi. 4 empresas exportan cosméticos naturales
  - ✓ SUCIL.
  - ✓ GRUPO MORATAYA.
  - ✓ KEKES BY KATHIA CARRANZA.
  - ✓ VAPE S.A. DE C.V.
- vii. 11 empresas producen cosméticos naturales pero no exportan sus productos
  - ✓ INDUSTRIAS UMER
  - ✓ NATURE MAXIMUS
  - ✓ COSMO BELLAS SA DE CV
  - ✓ AROMANZA
  - ✓ AMCAPIC
  - ✓ COOPERATIVA DE MUJERES (EMPREENDEDORES DEL MUNICIPIO SAN JULIÁN)
  - ✓ GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU
  - ✓ LOS JABONES DE VERO.
  - ✓ LOS JABONES DE MIS HIJAS
  - ✓ 4 SEASON
  - ✓ JADIS COSMETICA NATURAL

### 1.5 Metodología de recolección de datos.

La metodología de investigación del mercado potencial interno y mercado externo se abordara mediante fuentes de información de dos tipos:

- ✓ Fuentes de información primaria
- ✓ Fuentes de información secundaria

#### **Fuentes primarias.**

1. **Entrevistas personales:** Las entrevistas serán directamente con productores de cosméticos naturales de origen Salvadoreño que exportan hacia la Unión Europea y aquellos que distribuyen a nivel Nacional. A fin de obtener información de Logística interna, Operaciones, Logística externa, Servicio post venta, Abastecimiento, Infraestructura de la organización, Dirección de recursos humanos y Desarrollo de tecnología.
2. **Observación directa:** Una vez hecho el contacto con productores de cosméticos naturales de origen Salvadoreño que exportan hacia la Unión Europea o distribuyen a nivel Nacional, se procederá a investigar la diversidad de productos, presentaciones y marcas que estos poseen, con el fin de recolectar dicha información y compararlos con los demás productos de la competencia.

### **Fuentes secundarias.**

1. **Medio electrónicos:** Esta fuente será consultada para obtener información de empresas que se dedican a la elaboración de cosméticos naturales de origen Salvadoreño aquellos que exportan y no exportan, además, aquellas empresas que fabrican productos similares y sustitutos a los analizados, siendo la principal fuente de información el uso del internet, consultas en páginas web, redes sociales y otras fuentes de información por internet. Dentro de los sitios web de las empresas elaboradoras de productos de la competencia, se pretende conseguir información general de ellas y de los productos que ofrece (marcas, presentaciones, precios, descripción general del producto, etc.).

#### 1.5.1 Justificación del uso la entrevista personal, observación directa y búsqueda por internet.

<b>Criterio de selección.</b>	<b>Justificación.</b>
<b>Tiempo</b>	Debido a que la encuesta que se realizará necesita de la intervención y observación del encuestador, se optara por realizar la entrevista personal, en caso que el acceso con el productor sea imposible se optara por utilizar solamente la búsqueda de información por internet.
<b>Precisión</b>	La precisión de la información requerida, se puede obtener a través de entrevistas, ya que son datos e información de los competidores bien puntuales, y no se ve influenciada por la percepción o gustos de las personas.
<b>Costo</b>	Debido a que el número de empresas a analizar no es muy elevado (15), el costo es de gran importancia para el manejo de formatos impresos u otros elementos inmersos en la investigación. El uso del internet tiene un efecto positivo para la adquisición de datos cuando están disponibles en la web.

Tabla 16. Criterios de selección y justificación

#### 1.5.2 Determinación del universo de mercado potencial interno y mercado externo.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>DIRECTA</b>	SUCHIL.	<b>POTENCIAL</b>	INDUSTRIAS UMER	AMCAPIC LOS JABONES DE MIS HIJAS
	GRUPO MORATAYA.		NATURE MAXIMUS	COOPERATIVA DE MUJERES SAN JULIÁN 4 SEASON
	KEKES BY KATHIA CARRANZA.		COSMO BELLAS SA DE CV	GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU JADIS COSMETICA NATURAL
	VAPE S.A. DE C.V.		AROMANZA	LOS JABONES DE VERO.

Tabla 17. Determinación del universo de mercado potencial interno y mercado externo

### 1.5.3 Tamaño de la muestra de Mercado interno Potencial.

#### **Muestreo al 100%.**

Para el estudio de los diferentes productores de cosméticos naturales de origen Salvadoreño que exportan hacia la Unión Europea (4) y de aquellos que distribuyen al mercado nacional (11), se hará un muestreo total, al 100%, esto se debe a:

1. Estas empresas fácilmente se pueden entrevistar sin que esto genere un alto costo para el estudio<sup>36</sup>.
2. El nivel de precisión de la información requerida (datos específicos).
3. Diversidad de productos que elaboran cada uno de dichos productores (no basta con investigar lo que uno o 2 realizan para ser competitivos).

Por otra parte, Kaoru Ishikawa plantea lo siguiente:

¿En qué situaciones se logra el mejor resultado del muestreo del 100%?

- a. Cuando el tamaño del lote o población es pequeño.
- b. Cuando se puede realizar con facilidad y fiabilidad.
- c. Cuando puede ser automatizado (por medio del diseño de formato de encuestas).

## C. METODOLOGIA PARA ABASTECEDORES

Se pretende estudiar tanto a los proveedores de materia prima, ingrediente e insumos que se necesitaran para la fabricación de los cosméticos naturales. Para realizar la investigación en este apartado, se utilizaran las siguientes técnicas:



Ilustración 24. Metodología para Abastecedores

### 1. Investigación secundaria.

En la investigación secundaria se identificara los nombres y ubicaciones de los proveedores de materias primas, ingredientes e insumos. A continuación se muestran los puntos a investigar:

<sup>36</sup> Costo de transporte + costo de impresión de formatos de encuestas (no tomar en cuenta costes de encuestador)

Investigación secundaria materias primas	Investigación secundaria insumos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de materias primas.</li> <li>• Producción nacional.</li> <li>• Tiempo de siembra.</li> <li>• Periodo de cosecha.</li> <li>• Zonas de siembra.</li> <li>• Identificación de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de insumos.</li> <li>• Identificación de proveedores. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ubicación de proveedores.</li> <li>* Costo de insumos.</li> <li>* Formas de pago.</li> <li>* Unidad de compra.</li> <li>* Servicios pos venta, etc.</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 18. Fuentes de información secundaria para abastecedores

## 2. Investigación de campo.

En esta etapa de análisis del mercado abastecedor se utilizarán las técnicas de investigación de campo como es la entrevista, para lo cual se realizarán instrumentos<sup>37</sup> para conocer aspectos de los proveedores y determinar la situación actual de dicho mercado con respecto a la oferta de sus materias primas con respecto al proyecto.

En esta investigación se tomará en cuenta dos aspectos importantes para el tema del proyecto la disponibilidad de la materia prima y la logística de abastecimiento de insumos e ingredientes.

### ▪ Disponibilidad de materia prima

Este aspecto es importante para asegurar la materia prima con respecto a la demanda que se obtendrá del mercado meta. En la investigación se tratará de obtener la siguiente información.

- **Producción de materia primas**
  - \* Disponibilidad de venta de materia prima
  - \* Cantidad dispuesta a vender
  - \* Área cultivada

### ▪ Logística de abastecimiento.

En este apartado de la investigación de campo se obtendrá información sobre un aspecto importante que pueda generar valor para el producto, como puede ser tener la materia prima en el tiempo requerido y eliminar el escenario desabastecimiento en la producción del producto. Por lo cual se investigará los siguientes factores.

- **Investigación de proveedores**
  - \* Ubicación de proveedor.
  - \* Compras mínimas.
  - \* Formas de pago
  - \* Transporte.

<sup>37</sup> Ver Capítulo IV, Sección “E” numeral “2” Cuestionario para proveedor de aceite de coco.



### **3. Entrevista a proveedores.**

La investigación de los proveedores es importante, ya que mediante esta recolección de información se podrán obtener aspectos importantes que ayudaran a conocer los proveedores de materias primas, ingredientes e insumos que se utilizaran para la fabricación de los productos. Para desarrollar la investigación la técnica de recolección utilizada será una Sondeo (Cuestionario), el cual tendrá preguntas que se harán directamente a vendedores que acepten responder la entrevista.

#### **a. Diseño de la entrevista a proveedores de ingredientes e insumos.**

En la creación de la entrevista a utilizar para el mercado proveedor se buscara dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

- **Objetivo general.**

Identificar y apreciar los posibles proveedores de insumos e ingredientes que se utilizaran para la fabricación del producto.

- **Objetivo específico.**

- \* Investigar posibles proveedores de los diferentes insumos y suministros.
- \* Conocer precios y unidad de compra de los insumos y productos en el mercado.
- \* Investigar políticas de pedidos de los diferentes proveedores.
- \* Conocer formas de pago que los proveedores admiten en el mercado.

#### **b. Estructura de la entrevista.**

La entrevista contiene preguntas abiertas para obtener información en base a los objetivos planteados. A continuación se muestra el diseño de la entrevista.

**Indicaciones:** El siguiente cuestionario tendrá preguntas directas sobre el producto que usted ofrece en el mercado, favor contestar de forma precisa.

1. ¿Cuál es la unidad de venta de su producto? y ¿Qué precio tiene esa unidad?
2. La empresa para la cual usted trabaja ¿Maneja mínimo de orden de pedido?
3. Podría proporcionar cual es esa cantidad de producto.
4. ¿Cuáles formas de pago son aceptadas por la empresa que usted representa por la venta de sus productos?
5. ¿Su empresa maneja tiempos mínimos de pedidos

#### **c. Metodología de la entrevista**

##### **1. Investigar proveedores.**

Se realizó la búsqueda en catálogos de empresas especializadas en asociaciones nacionales específicas para el rubro. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Asociación Salvadoreña de la Industria

del Plástico (ASIPLASTIC), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Para los proveedores de esencias naturales se investigó en la dirección general de estadísticas y censos (DIGESTYC), redes sociales y asociaciones a productores y distribuidores de dicho material obteniendo las siguientes empresas:

- NOBS Hidrofusion.
- SHANTI.
- Farmacia Central.
- Agroquímicos Industriales (AINSA)
- Farmacia Betel.

Igualmente se realizó la búsqueda para productores de aceite natural en el país ya que este se vuelve un requisito importante que la contraparte en su momento propuso para ayudar indirectamente a la producción de materias primas, de lo cual se obtuvo la siguiente información:

- Productora de aceite de coco “Cooperativa el Jobal”

Por lo que la muestra que se utilizara para la principal materia prima (aceite natural) y el ingrediente que le dará la identidad a cada uno de los productos (esencia natural), se realizara un muestreo al 100% de las empresas.

## **2. Contactar con vendedores de los proveedores.**

La forma en cómo se llevó a cabo este procedimiento fue la siguiente:

- \* Contacto telefónico con las empresas.
- \* Informar la finalidad de la investigación de manera breve y concisa sobre el mercado.
- \* Preguntar si estarán de acuerdo a que se les realice la entrevista.
- \* Si acceden preguntar si están de acuerdo en realizarla la entrevista telefónicamente o enviar encuesta vía correo y esperar respuesta.

Las entrevistas se realizaron a empresas dedicadas a los diferentes rubros de los insumos e ingredientes que se utilizaran en la fabricación de los productos naturales, primeramente se realizaba un contacto telefónico para constatar que comercializaban el producto para luego pedir hablar con los vendedores al cual se quería tener acceso a la información, las pocas empresas que accedieron en responder la serie de preguntas establecidas en el diseño de la entrevista telefónica o vía e-mail (consulta de cotización de productos).

Para el levantamiento de información se contactó con diferentes empresas en el siguiente cuadro se demuestran las gestiones realizadas:

PROVEEDOR	¿SE ENCONTRO INFORMACION?	¿SE TUVO ACCESO?
ANDA	SI	Se tuvo acceso, se realizaron las investigaciones por el sitio web de la institución, así como las publicaciones anuales de rendición de cuentas de las actividades de la autónoma.
Cooperativa Jobal	SI	Se realizaron gestiones telefónicas logrando una entrevista con el secretario de la cooperativa.
AINSA	SI	Se hizo contacto por medio de correo electrónico la empresa respondió nuestras dudas por este medio.
Farmacias central	SI PERO ES MINIMA.	Se localizó por teléfono y la información no fue completa.
Farmacias Betel	SI	Se contactó por medio de correo electrónico y no se tuvieron resultados, por lo que se realizaron llamadas telefónicas para obtener información.
NOBS	SI PERO ES MINIMA	La información fue dada por medio de correo electrónico.
SHANTI	SI PERO ES MINIMA	Se contactó pero no se mostraron interesados, la información recabada fue por medio de su página web.
Grupo CYBSA	SI	Se realizó cotización por medios electrónicos.
CARTONESA	SI	Se realizó cotización por medios electrónicos.
Film de polietileno	SI	Se realizó cotización por medios electrónicos.
ROXY	SI	Se hizo contacto telefónico pero no se obtuvo respuesta por lo que se realizó la búsqueda de información en la sala de ventas de la empresa.
TOTAL PET	SI	Se hizo contacto por medios electrónicos la información solicitada fue enviada por ese medio.
POLIFLEX	SI	Se realizó contacto telefónico con los vendedores de la empresa hasta lograr entrevista las respuestas a nuestras peticiones se realizaron por medio de correo electrónicos.

TERAMED	NO	Se realizaron gestiones telefónicas para obtener información pero las personas de la empresa no quisieron colaborar.
VIJOSA	NO	No se pasó de la recepcionista.
Distribuidora SUIZOS.	SI	Se pidió cotización por medios electrónicos.
COMPAÑIA FARMACEUTICA.	SI	Se realizaron gestiones telefónicas para obtener la información sobre los productos.
LABORATORIOS PAILL.	SI	Se realizó gestión telefónica para obtener información la recepción brindo correo electrónico pero al obtener información no estaba completa.
LABORATORIO FERSON.	SI	Se obtuvo información por vía telefónica.
AINSA	SI	La información fue obtenida de su página web.
ARSAL	NO	No quisieron colaborar con la investigación.

Tabla 19. Fuentes de Investigación Secundaria

Para la investigación se realizaron diferentes gestiones a parte de las estipuladas en la metodología para obtener información ya que algunas empresas no quisieron brindar información y si lo hicieron no fue completa (el 30% de las empresas consultadas), dentro de las dificultades que se encontraron fue que muchas empresas no le daban validez al estudio ya que cuando se mencionaba que era de carácter estudiantil no quisieron brindar la información por lo que se realizaron gestiones de clientes potenciales sobre sus productos (esta forma de investigación fue utilizada para los proveedores de esencias naturales ya que fueron los más reacios a brindar la información).

## D. METODOLOGIA PARA DISTRIBUIDORES

Para definir el Mercado Distribuidor se realizó mediante Etapas donde en cada una de ellas se describen todo lo que se necesita para exportar (documentos, vías de transporte, canales, aranceles, impuestos, etc.).

En el diagrama de abajo se muestra un diagrama donde se plantea en forma general como se afrontara el mercado distribuidor:

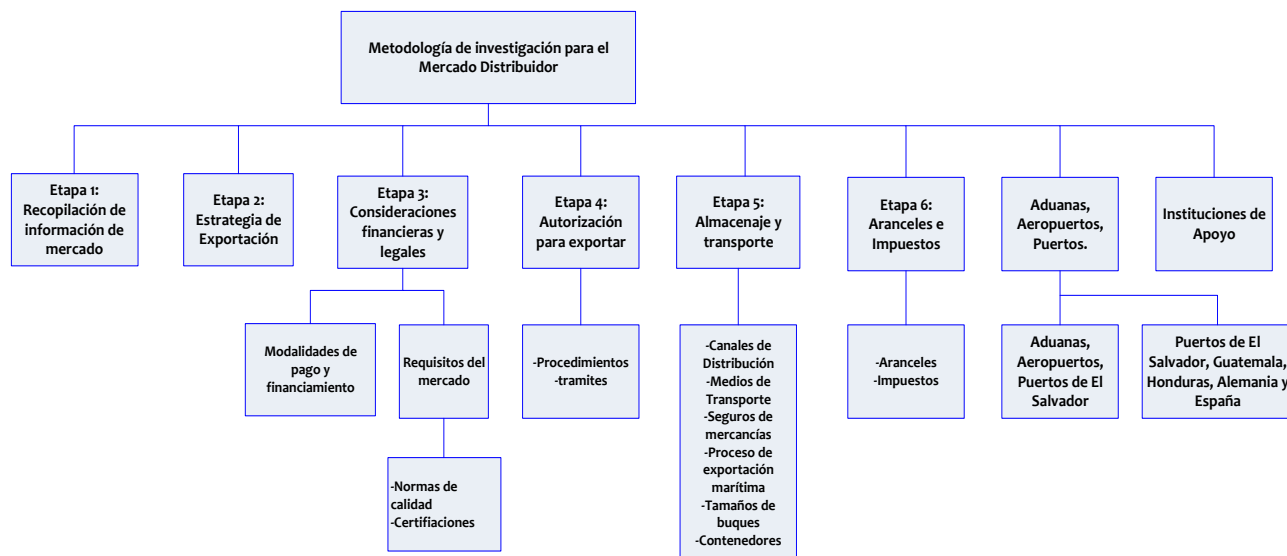


Ilustración 25. Metodología de Investigación para el Mercado Distribuidor

Se utilizó información primaria y secundaria, la cual se describen a continuación:

### Información Primaria

Fuente	Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciado Pedro Cornejo Agente Aduanero</li> <li>Ingeniero Rodolfo Tremiño Consultor</li> <li>Licenciado Juan Carlos Alas Quality Grains Exportaciones</li> <li>Ingeniero Marvin Caballero ITCA –FEPADE Técnico en Administración portuaria</li> <li>MOP Licenciada Liz Aguirre Oficina de información y Respuesta</li> <li>FOVIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso general para exportación hacia la Unión Europea</li> <li>Proceso general para exportación hacia la Unión Europea</li> <li>Proceso general para exportaciones hacia Alemania y España</li> <li>Información sobre navieras, seguros de mercancías, rutas marítimas de línea regula</li> <li>Información sobre diseño, capacidad, tráfico de carreteras hacia aeropuertos, puertos y aduanas terrestres</li> <li>Información sobre diseño, capacidad, tráfico de carreteras hacia aeropuertos, puertos y aduanas terrestres.</li> </ul>

Tabla 20. Información primaria para distribuidores

## Información Secundaria

Fuente	Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador PROESA</li> <li>• Centro Regional de Promoción de la MIPYME CENPROMYPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía básica de exportación (2011)</li> <li>• ¿Cómo exportar a la Unión Europea?</li> </ul>

Tabla 21. Información secundaria para distribuidores

Las instituciones consultadas para el levantamiento de información fueron las siguientes:

Instituciones y personas consultadas	Se tuvo acceso	Se encontró información
PROESA	Si	Se tuvo contacto vía internet con encargado de las exportaciones hacia la Unión Europea (Licenciada Karen Machuca), proporcionándonos una guía para exportación a la Unión Europea.
Lic. Pedro Cornejo	Si	Se tuvo una reunión con el Lic. En donde nos explicaba el proceso general de exportación hacia la Unión Europea y nos expresaba su experiencia en el rubro.
Lic. Juan Carlos Alas	Si	Nos proporcionó información acerca de cómo realizar la búsqueda de navieras, cotizaciones y su experiencia exportando y utilizando Incoterms
Ing. Marvin Caballero Zelaya	Si	Se obtuvo información solicitada sobre las rutas marítimas, navieras y tiempos entre El Salvador, Guatemala, Honduras hacia Alemania y España
MOP	Si	Se llenó un formulario pidiendo información acerca las vías terrestres hacia los puertos, aeropuertos, aduanas terrestres pero está en proceso la obtención de esta. Se tuvo una entrevista con Licenciada Liz Aguirre en donde nos orientó sobre la información de búsqueda.
FOVIAL	Si	Se ha solicitado información acerca las vías terrestres hacia los puertos, aeropuertos, aduanas terrestres pero está en <b>proceso la obtención de esta.</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla los diferentes contactos, diligencias que se realizaron para obtener información para desarrollar el mercado de distribución.

## E. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

### 1. Cuestionario para competidores

La siguiente encuesta ha sido elaborada con el fin de conocer aspectos generales sobre las empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador. La información que se obtenga será confidencial y solo será utilizada para fines académicos.

**OBJETIVO:** Recolectar información general sobre las actividades estratégicas (logística interna, operaciones, logística externa, ventas y marketing, servicios post ventas, áreas de apoyo de la planificación empresarial, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento) que desarrollan las empresas que fabrican cosméticos naturales en El Salvador, con el fin de determinar y analizar la situación interna.

**DEFINICION COSMETICOS NATURALES:** Son los productos fabricados con un 95% de materias primas naturales y en donde no se utilizan productos derivados del petróleo para su conservación.

**DEFINICION COSMETICOS ORGANICOS:** Son todos aquellos que fueron producidos con materias primas que no han sido cultivadas mediante técnicas contaminantes.

Hora: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre del

Entrevistado: \_\_\_\_\_

#### Apartado 1. Información general de la empresa

1. ¿En qué año inicio operaciones? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente? \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_ Hombres \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál o Cuáles son las marcas de sus productos? \_\_\_\_\_

#### Apartado 2. Logística interna

4. ¿Qué tipo de cosméticos fabrican?
  - Naturales
  - Convencionales
  - Medicinales
  - Orgánicos
  - Otros \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles de los siguientes productos elaboran?
  - Jabón
  - Sales de baño
  - Cremas
  - Mascarillas
  - Champú
  - Aceites de baño
  - Exfoliantes
  - Otros \_\_\_\_\_
6. Para cada uno de los productos identificados llene los espacios en blanco, según se indique:

Producto	Activo principal	Proveedores	País de procedencia	Forma de pago (crédito o contado)	Logística de entrega	Periodo de abastecimiento

7. ¿Utilizan algún tipo de control al momento de recibir la materia prima?  Si  No  
 Si su respuesta es "SI": ¿Qué controles utiliza? \_\_\_\_\_  
 Si es "no" pasar a la pregunta 8

8. ¿Utilizan equipo para el manejo de materia prima?  Si  No  
**Si su respuesta es "SI" ¿Qué equipo utilizan?** \_\_\_\_\_
9. ¿Cuentan con áreas para almacenar la materia prima? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿La materia prima que utiliza necesita condiciones especiales de almacenaje? Si  No   
**Si su respuesta fue "SI", que condiciones necesita?** \_\_\_\_\_
11. ¿Llevan algún control de inventario de materia prima? Si  No   
**Si su respuesta fue "SI", ¿En qué consiste ese control?** \_\_\_\_\_

### Apartado 3: Operaciones

12. ¿Planifica o programa su producción?  Si  No  
**Si su respuesta es "SI" ¿Cómo la planifican?** \_\_\_\_\_
13. ¿Qué sistema de producción utilizan?  
 Producción bajo pedido  Producción por proceso  
 Producción continúa  Otros \_\_\_\_\_
14. ¿Qué nivel de tecnología utiliza la empresa para la transformación de sus productos?  
 Artesanal  Automática  Otra \_\_\_\_\_  
 SemiArtesanal  Semiautomática  
**Si su respuesta es ARTESANAL, pasar a pregunta No. 22, de lo contrario seguir la siguiente.**
15. ¿Qué maquinaria utiliza la empresa para la producción? (descripción y cantidad, proveedor de equipos, capacidad de procesamiento) \_\_\_\_\_
16. ¿Hace cuánto tiempo compró la maquinaria? \_\_\_\_\_
17. ¿Cuál es el costo en promedio de la maquinaria que utiliza en sus procesos de producción? \_\_\_\_\_
18. ¿Qué proceso realiza dichas maquinarias? \_\_\_\_\_
19. ¿Obtienen residuos durante el proceso?  Si  No  
**Si su respuesta es "SI" pasar a la pregunta 20 sino siga a la pregunta 22**
20. ¿Qué porcentaje de residuos genera el proceso que utilizan? \_\_\_\_\_
21. ¿Qué hacen con los residuos generados? \_\_\_\_\_
22. ¿Conoce su capacidad de producción?  Si  No  
**Si su respuesta es "si", mencione:** \_\_\_\_\_
23. ¿Cuál es su producción diaria y/o mensual? \_\_\_\_\_
24. ¿Qué cantidad de personal emplea en la área de producción? \_\_\_\_\_

25. ¿Cuántos y cuáles son los turnos de trabajo? \_\_\_\_\_
26. ¿Cuál es su mayor costo de producción?  
 Mano de Obra  Gastos indirectos  
 Materia Prima  Otros \_\_\_\_\_
27. ¿Con cuál o cuáles instalaciones cuenta la empresa para la producción?  
 Espacio p/preparación  Almacén de materia prima  Almacén de Prod. Proceso  
 Almacén de Prod. Terminado  Cuarto frío  Eliminación de residuos  
 Suministro de energía  Suministro de agua  Otros \_\_\_\_\_

### Apartado 4. Logística Externa

28. ¿Qué tipo de empaque utilizan para sus productos terminados? \_\_\_\_\_
29. ¿Utilizan equipo para el manejo de producto terminado?  Si  No  
**Si su respuesta es "SI" ¿Qué equipo utilizan?** \_\_\_\_\_
30. ¿Qué medidas de seguridad aplican en el área? \_\_\_\_\_
31. ¿El producto terminado necesita de condiciones especiales de almacenaje?  Si  No  
**Si su respuesta fue "SI", que condiciones necesita?** \_\_\_\_\_



32. ¿Poseen formatos para el despacho del producto terminado?  Sí  No
33. ¿Llevan algún control de inventario de producto terminado?  Sí  No  
 ¿En qué consiste? \_\_\_\_\_
34. ¿Existe algún daño en el producto al ser trasladado al almacén o dentro de éste?  Sí  No   
**Si su respuesta es sí, mencione:** \_\_\_\_\_
35. ¿Quiénes son sus clientes potenciales? \_\_\_\_\_
36. ¿Cómo transporta el producto a sus clientes?  
 Vehículo de la empresa  Embarcación en contenedores  Centro Comerciales  
 Vía aérea  No transporta  Otras: \_\_\_\_\_

#### Apartado 5. Ventas y Marketing

37. ¿Cuál es el volumen promedio de ventas mensual/anual? \_\_\_\_\_
38. ¿Cuál es el comportamiento de las ventas a lo largo del año?  
 Permanece constante  Varía durante el año: \_\_\_\_\_
39. ¿Hacia qué mercados están dirigidos sus productos?  
 Local  Nacional  Internacional  
**Si su respuesta es LOCAL O NACIONAL pasar a pregunta No. 40 sino pasar a la pregunta 42**
40. ¿Está interesado en exportar sus productos a corto plazo?  Sí  No  
**Si su respuesta es "sí" pasar a la pregunta 41 sino pasar a la 44**
41. ¿A qué países exportaría sus productos y por qué? \_\_\_\_\_
42. ¿Hacia qué países exporta? \_\_\_\_\_
43. ¿Cuáles son las principales exigencias de estos países? \_\_\_\_\_
44. ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan para hacer llegar sus productos? \_\_\_\_\_
45. ¿Cuál es la política de precios que utiliza su empresa? \_\_\_\_\_
46. ¿Cuál es el comportamiento de los precios a lo largo del año?  
 Permanece constante  Varía durante el año: \_\_\_\_\_
47. ¿Cuáles son las condiciones de ventas que su empresa aplica?  
 Al contado  Crédito  Otros \_\_\_\_\_
48. ¿Emplean algún tipo de publicidad o promoción para sus productos?  
 Sí  No  
 ¿De qué tipo?  
 Periódicos  Anuncios por TV  Radio  Internet  
 Volantes  Vallas publicitarias  Redes Sociales  Páginas web  
 Otros \_\_\_\_\_

#### Apartado 6. Servicio Post-Venta

49. ¿Posee unidad de Atención al Cliente?  Sí  No
50. ¿Ha recibido reclamos de sus productos o del servicio que brinda?  Sí  No   
**Si su respuesta es "NO" pasar a la pregunta 52, de lo contrario seguir con pregunta 51**
51. ¿Qué tipo de reclamo es el más frecuente? \_\_\_\_\_
52. ¿Su empresa ofrece garantías?  Sí  No  
**Si su respuesta es "NO" pasar a la pregunta 54, de lo contrario seguir con pregunta 55**
53. ¿Qué clase de garantías ofrecen? \_\_\_\_\_
54. ¿Hay flujo de información constante con sus clientes y sus proveedores de materia prima?  
 Sí  No  
**Si su respuesta es "SI", en que consiste:** \_\_\_\_\_

**Apartado 7. Áreas de apoyo de la planificación empresarial**

55. ¿Cómo está constituida su empresa (Sociedad Anónima, Responsabilidad Limitada, etc.)? \_\_\_\_\_
56. ¿Recibe o ha recibido ayuda por parte del estado? Si  No   
**Si su respuesta es SI, en que consiste:** \_\_\_\_\_
57. ¿Posee una estructura organizacional bien definida? Si  No
58. ¿Cuenta la empresa con los siguientes documentos?  
 Misión  Visión  Objetivos Empresariales  Políticas  
 Estrategias  Manual de puestos  Manual de procedimientos  Otro  
 Especifique: \_\_\_\_\_
59. ¿Cuenta su producto con alguna certificación nacional o internacional?  
**Si su respuesta es “sí”, cual es el nombre de la certificación con la que cuenta** \_\_\_\_\_
60. ¿Utilizan algún control de calidad durante el proceso? Si  No   
**Si su respuesta es SI, ¿Qué controles y en qué puntos?** \_\_\_\_\_
61. ¿Utilizan las buenas prácticas de manufactura en su empresa? Si  No
62. ¿Utilizan equipo para no contaminar los productos en el proceso de producción? Si  No   
**Si su respuesta es SI, ¿Qué equipo utiliza?** \_\_\_\_\_
63. ¿Cuentan con algún tipo de sistema de tratamiento de desechos o aguas residuales?  
 Sí  No
64. ¿Realizan algún tipo de mantenimiento a la maquinaria y/o equipo? Si  No   
 Especifique \_\_\_\_\_  
**Si su respuesta es no pasar a la pregunta 67, de lo contrario seguir con pregunta 65**
65. ¿Cada cuánto realizan este mantenimiento? \_\_\_\_\_
66. ¿Cómo determinan el costo de sus productos? \_\_\_\_\_

**Apartado 8. Dirección de Recursos Humanos**

67. ¿Cuál es la forma de pago que realiza la empresa?  
 Diario  Quincenal  Mensual  Por obra  Otra \_\_\_\_\_
68. ¿Qué tipo de prestaciones dan a sus empleados?  
 ISSS  AFP  Seguro médico  Horas extras  
 Ninguna  Otras \_\_\_\_\_
69. ¿Qué tipo de incentivos para el personal utiliza la empresa?  
 Bonos  Actividades Deportivas  Celebraciones de cumpleaños  
 Cenas navideñas  Mejor empleado del mes  Ninguna  
 Otros \_\_\_\_\_
70. ¿Está calificado su personal para el tipo de trabajo que desempeña Si  No
71. ¿Recibe capacitación su personal? Si  No   
**Si su respuesta es SI pasar a pregunta No. 72, de lo contrario seguir con pregunta 73.**
72. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido su personal?

Tipo	Tema	Institución Capacitadora	Año	Financiada con	
				Fondos propios	Donados

73. ¿Tienen programas de entrenamiento de personal?  Si  No  
 Si su respuesta es SI, ¿Qué tipo de programas? \_\_\_\_\_

**Apartado 9. Desarrollo de tecnología (Investigación y Desarrollo)**

74. ¿Renuevan o actualizan su nivel tecnológico (Maquinaria, Equipo, Procesos, Métodos, etc.) constantemente?  Si  No

75. ¿Poseen programas de investigación y desarrollo para procesos?  Si  No  
Si su respuesta es **SI**, ¿qué tipos de programas poseen? \_\_\_\_\_

76. ¿Realizan inversiones en tecnologías?  Si  No  
Si su respuesta es **SI**, ¿Cada cuánto la realizan? \_\_\_\_\_

77. ¿Realizan investigación de nuevos mercados o clientes potenciales?  Si  No  
Especifique \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## 2. Cuestionario a proveedor de aceite de coco

1. ¿Qué tipo de coco es lo que cosecha actualmente?
2. ¿En qué meses del año siembra la fruta y cuando es su cosecha?
3. ¿Cuáles son los insumos que utiliza para la siembra?
4. ¿De qué tamaño es el área de cultivo?
5. ¿Qué área se destina para cada tipo de fruta?
6. ¿El área destinada para el cultivo es propia o alquilada? Si es alquilada mencione el precio.
7. ¿Cuánto fue la pérdida de fruta que obtuvo en el año anterior y que factor influye en estas pérdidas?
8. Luego de la cosecha y procesamiento del producto, ¿Almacena/ Guarda sus productos? Si es así ¿Cómo?  
Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11.
9. ¿Posee registro de los productos que se almacenado/ guardado de alguna forma? ¿Cuál?
10. ¿Cuántos días almacena su producto antes de que llega el comprador?
11. Actualmente, ¿Cómo es la forma en que venden su producto?
12. ¿Cuál es la forma adecuada para que el cliente almacene el producto en su bodega?
13. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se debe hacer el pedido del producto?
14. ¿Recibe devoluciones por su producto vendido? Si es así, mencione en que cantidades y las razones.
15. ¿Cuál es la unidad de venta y a qué precio vende su producto?
16. ¿Cuáles son las formas de pago que recibe por la venta de sus productos?
17. ¿Ofrece algún tipo de descuento?  
SI  Explique: \_\_\_\_\_  
NO
18. ¿Ofrecen algún tipo de garantía?  
SI  Explique: \_\_\_\_\_  
NO

19. ¿Cuál es la modalidad de entrega del producto?

Instalaciones del cliente

Instalaciones de la empresa

Otros  Explique : \_\_\_\_\_

*Si su respuesta fue instalaciones del cliente pasar a la siguiente pregunta. Si su respuesta fue en las instalaciones de la empresa proveedora pasar a la pregunta 21.*

20. ¿Cuánto es el tiempo de entrega del producto en las instalaciones del cliente desde el momento que se hace el pedido?

SI  ¿Cuánto?: \_\_\_\_\_

NO

21. ¿Genera algún costo para el cliente el que la empresa transporte el producto a sus instalaciones?

22. ¿Quién es su cliente principal?

23. ¿Si una nueva empresa está interesada en el cacao que usted produce estaría dispuesto a venderlo?

Si  No

24. ¿Qué cantidad del su \_\_\_\_\_ producto que extrae estaría dispuesto a vender?

25. ¿Cuál es el volumen mínimo de venta y su precio?

**“Gracias por su tiempo  
Que tenga un buen día”**

# CAPITULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO



## A. MERCADO CONSUMIDOR

### 1 Antecedentes del Mercado

El mercado de cosméticos de la Unión Europea es el mayor de este a nivel mundial. De acuerdo con Colipa<sup>38</sup>, la asociación europea de cosméticos, artículos de tocador y perfumería, el mercado de la Unión Europea se situó en una cifra de 67.6 mil millones de euros en 2008. Los principales mercados dentro de la Unión Europea son **Alemania, Francia y Reino Unido**.

El mercado de Cosmética Natural es relativamente pequeño, pero está creciendo de una forma más acelerada en comparación con el total del mercado. La cosmética Natural se está beneficiando de la creciente conciencia acerca de la salud, la influencia de los medios de comunicación y el deseo del consumidor de sentirse saludable.

El mercado objetivo de estudio ha crecido en un 20% en el último par de años y continua con grandes expectativas. Los mercados con más rápido crecimiento son los de **Alemania y Francia**, siendo este primero e **Italia** los mercados más grandes, representando el 70% de las ventas de la Unión Europea. Así mismo, el mercado de productos cosméticos naturales tiene una gran representación en país de habla alemana, como son Austria y Nueva Zelanda. El mercado está desarrollando rápidamente en el **Reino Unido**, aunque lo especialmente importante aquí son los productos orgánicos. El Reino Unido se encuentra dentro de los países que más productos naturales lanza al mercado.

La Unión Europea está considerada como el mayor productor de cosméticos del mundo. Muchas de las compañías de este sector producen, además, fármacos, químicos y alimentos. Dado el crecimiento del mercado de la Cosmética Natural, se está comenzando a vislumbrar el acceso al mismo de inversores privados, grandes compañías de cosméticos clásicos, compañías de alimentos orgánicos y minoristas de productos orgánicos, lo que puede llegar a hacer del mercado de la Cosmética Natural un mercado “mainstream<sup>39</sup>”.

La demanda global de ingredientes para cosméticos fue de 6.7 mil millones de euros en 2007 de los cuales un tercio correspondía a ingredientes naturales. Esta demanda está incrementando gracias a la importancia del sector de Cosmética Natural. Con este panorama, es de resaltar el incremento en el uso de nuevos ingredientes con beneficios “funcionales”, ingredientes orgánicos, exóticos y otros ingredientes (aceites y vegetales).

Las importaciones de aceites, grasas y ceras vegetales han aumentado en un 14% anual en los últimos cinco años. También han aumentado, aunque en menor medida, otros ingredientes como aceites esenciales<sup>40</sup> (6.7%).

En lo referente al valor importado por la Unión Europea desde países en vías de desarrollo, los productos que más se exportan son el aceite de coco, manteca de cacao y las plantas medicinales

---

<sup>38</sup> [www.calipa.eu](http://www.calipa.eu)

<sup>39</sup> Mainstream: flujo principal, corriente principal.

<sup>40</sup> Se conoce como “**aceites esenciales**” a los principales productos aromáticos que existen en diversas partes de las plantas. Debido a que se evaporan por exposición al aire a temperatura ambiente

y aromáticas (junto con sus aceites esenciales). Los proveedores principales son China, India, Brasil y Filipinas.

De acuerdo con Organic Monitor UK<sup>41</sup>, cada persona gasta 2.60 euros anuales en cosméticos naturales. Dentro de Europa, Alemania es ciertamente el mercado más avanzado. De acuerdo con BDIH<sup>42</sup> en 2004 se gastaron 500 millones de euros en cosméticos naturales, lo que represento una participación de 4.5 % del mercado total de los cosméticos.

### 1.1 Tamaño del mercado en la Unión Europea

Según el estudio realizado por la CBI<sup>43</sup> en cuanto a ingredientes naturales en el sector cosmético, la Unión Europea concentra la mayor cuota del mercado de cosméticos en el mundo, donde los principales mercados son **Italia, Alemania, Reino Unido y Francia**. El crecimiento promedio del sector fue del 3.8% anual entre 2005 y 2007. Se destaca el mercado nórdico con países como Finlandia y Dinamarca, que experimentaron un rápido crecimiento a diferencia de Grecia, Portugal y Dinamarca, quienes son los países que revelan bajos incrementos.

El mercado “natural” es todavía relativamente pequeño, pero cada vez más los aceites esenciales naturales son usados en lugar de fragancias sintéticas. Por lo general existen empresas pequeñas o medianas que intentan emplear 100% de ingredientes naturales en sus productos reemplazando ingredientes de origen petroquímico.

Según el estudio de CBI (2008), el sector cosmético en el segmento de ingredientes naturales y cosméticos naturales ha tenido una dinámica caracterizada por:

- Crecimiento de aproximadamente 20% anual en la Unión Europea del segmento de ingredientes naturales.
- El valor del mercado del grupo de ingredientes naturales del sector cosmético fue aproximadamente un billón de euros para 2007, equivalente a una cuota del 2% de total del sector de cosméticos.
- En España las ventas de cosméticos naturales aumentaron en un 5.6%. también aumento la demanda de productos para el cuidado del bebe, protección del sol, entre otros.
- En Alemania las ventas de productos para el cuidado personal decayeron en un 2.7% y el gasto per cápita en €2. También viene el aumento de la demanda hacia fragancias, productos para la ducha y el baño e higiene oral. Los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos que les de buena salud.
- Francia es un mercado maduro y en crecimiento, ya que ofrece productos con valor agregado para diferentes tipos de consumidores.
- En Italia el mercado de cosméticos tradicionales apenas aumento 1%, mientras que el mercado de cosméticos orgánicos y naturales creció un 5%

---

<sup>41</sup> Organic Monitor UK: es una empresa de investigación, consultoría y formación especializada que se centra en las industrias de productos orgánicos y relacionados mundiales.

<sup>42</sup> BDIH: es una asociación sin fines de lucro de las industrias y empresas comerciales para los productos farmacéuticos, productos de cuidado de la salud, suplementos alimenticios y productos de higiene personal.

<sup>43</sup> CBI: Centre for the Promotion of Imports from developing countries



- Reino Unido el mercado de cosméticos y artículos de cuidado personal represento \$12.868 millones.
- Italia y Alemania son los mercados más importantes de productos cosméticos a base de ingredientes naturales. Alemania y los países nórdicos tienen un alto gasto per cápita en cosméticos naturales, mientras que el mercado del Reino Unido se está desarrollando rápidamente, con un enfoque específico sobre los productos orgánicos y que clasifiquen dentro de la categoría de comercio justo.
- Según datos del Instituto de Investigación de Mercado (ISMEA) y la Asociación de la Industria de Cosméticos (UNIPRO), **los mercados de cosmética natural y belleza natural alcanzarían un valor de €365 millones y de €400 millones**, respectivamente.

En cuanto a la producción de ingredientes naturales, la Unión Europea desempeña un papel limitado para aceites esenciales y colorantes naturales, con excepción de determinados productos, tales como lavanda. Sin embargo, el sector de transformación es muy grande. La producción en Europa de aceites y grasas vegetales representa el 9% de la producción mundial, pero los productos de importancia para los países en desarrollo, tales como coco, semillas de sésamo y aceite de cacahuete son apenas producidos en la UE.

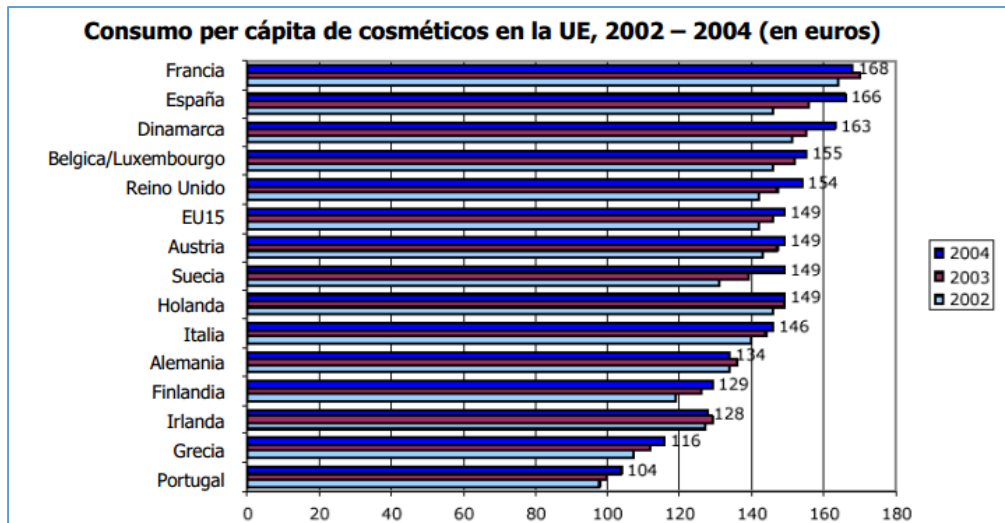
Se observa en la siguiente tabla que las importaciones de aceite de coco y otros aceites esenciales hacia la Unión Europea han incrementado entre 2002 y 2007.

Partida	Descripción del producto	Importaciones en miles de US\$					TCMA	% Participación
		2002	2003	2004	2005	2006		
1205	Semillas de nabo o de colza	661,840	755,465	985,082	832,963	1,180,033	16%	14.24%
1302	Jugos y extractos vegetales	776,740	902,080	1,023,504	1,103,254	1,127,400	10%	13.60%
1513	Aceites de coco (de copra)	653,392	815,677	1,036,108	1,090,364	997,900	11%	12.04%
3301	Aceites esenciales	611,864	644,599	733,677	765,512	846,313	8%	10.21%
1515	Las demás grasas y aceites vegetales fijos	427,064	529,915	621,531	751,227	786,656	16%	9.49%

Tabla 22. Ingredientes naturales para la industria farmacéutica, cosmética y alimentos UE entre 2002 y 2006

### 1.1.1 Consumo per cápita de cosméticos en la Unión Europea

El consumo per cápita promedio de cosméticos en la Unión Europea es de €149 por año. En la siguiente grafica se puede observar que si bien Alemania es el mercado más grande en la UE gasta €134 per cápita al año en cosméticos. Los grandes consumidores se pueden encontrar en Francia, donde el consumo es de €168 per cápita/año, seguido de España con un rápido crecimiento del consumo per cápita de €166.



Fuente: COLIPA (2005)

Los productos para el cuidado del cabello y para la higiene son los que ocupan el primer lugar en ventas en la Unión Europea, seguido por los artículos para la piel, perfumes y fragancias y finalmente los cosméticos convencionales.

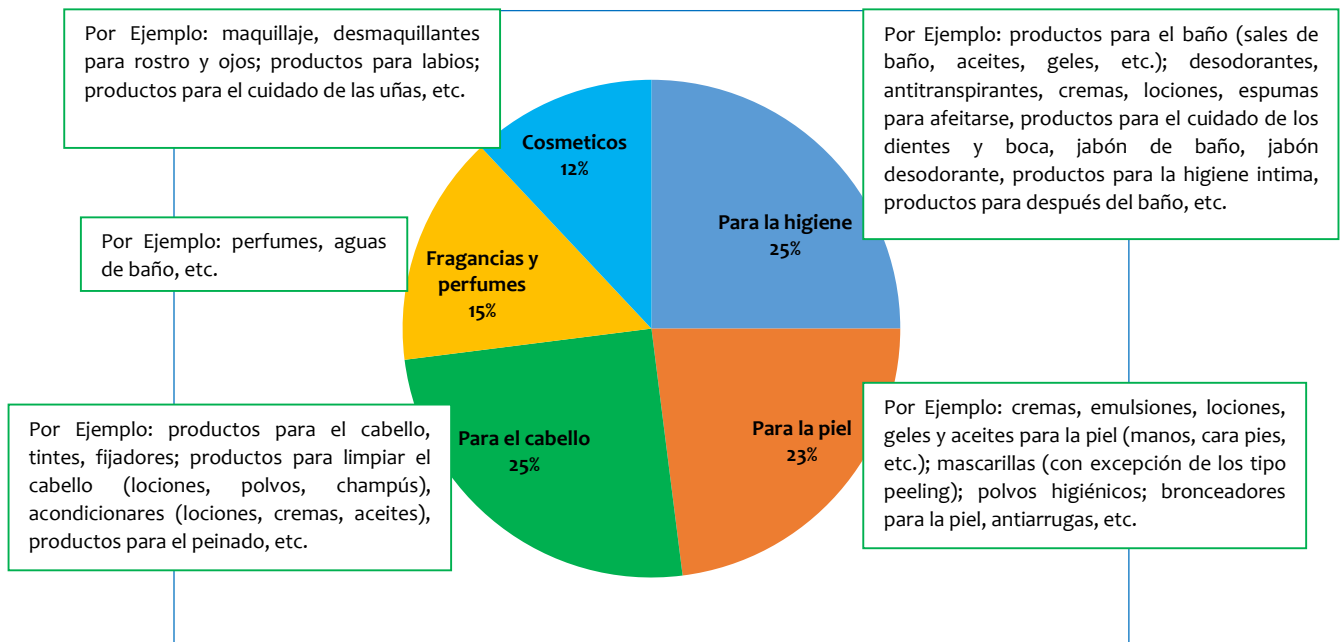


Ilustración 27. Porcentaje de consumo de cosméticos en la Unión Europea

### 1.2 Tendencia en Cosméticos Naturales en la Unión Europea

La tendencia mundial hacia productos naturales proviene de una creciente preocupación en la salud, bienestar y la conservación del medio ambiente. Las industrias de productos naturales para alimentación, salud y cosméticos, requieren cada vez más insumos naturales para su creciente demanda.

Este realce de este mercado ha sido dado por un mayor ingreso per cápita de los consumidores, combinado con la concientización del bienestar personal interesándose en productos naturales y nuevos ingredientes.

Autoridades europeas están estableciendo estándares para productos cosméticos e ingredientes cosméticos, también están monitoreando la seguridad de los ingredientes y aumentando la confianza de los consumidores.

En general, la disponibilidad de productos naturales y orgánicos está aumentando rápidamente en la mayoría de mercados gracias a los detallistas y gigantes compañías de cosméticos que están entrando al mercado, así como el mercado “naturista” que se está convirtiendo en unos de los principales.

Asociación Europea de Cosméticos, Artículos de Tocador y Perfumes (COLIPA) establece que 15 países de la UE representaron €60.1 millones. Los países que más destacan son Alemania, Francia y Reino Unido, Italia y España no es de sorprender que estos países son los que determinan las tendencias de la industria de cosméticos en Europa.

Volumenes de venta de Cosméticos y preparaciones de belleza 2004-2006 en países de la UE.				
Basado en estimaciones de Tiendas Detallistas (Retail Sales Prices -RSP)				
En billones de euros / % Anual de Cambio				
Pais	2004	2005	2006	% Anual de Cambio
Alemania	11.2	11.3	11.5	2%
Francia	10.1	10.1	10.4	2%
Reino Unido	9.3	9.3	10	4%
Italia	8.7	8.6	8.8	1%
España	6.8	7.1	7.4	5%
Holanda	2.4	2.4	2.4	
Belgica	1.7	1.7	1.7	
Suecia	1.5	1.5	1.6	3%
Grecia	1.3	1.3	1.3	2%
Austria	1.2	1.2	1.3	3%

Tabla 23. Volúmenes de venta de Cosméticos y preparaciones de belleza 2004-2006 en países de la UE

El consumo per/cápita de cosméticos ha tenido cambios. En Francia era líder en el 2004, seguido por Suecia y España. En el 2006, Dinamarca y Suecia ha alcanzado el mayor grado de consumo per/cápita de cosméticos de todo el bloque europea, con €171 per/persona, seguido por España, Francia y el Reino Unido.

En Alemania los fabricantes suelen especializarse en un número determinado de productos, y para ellos es importante la responsabilidad social y el medio ambiente. Se dirigen a lo natural enfocados en la creación de marcas auténticas y duraderas. Para tener éxito en el mercado alemán se debe disponer de alguna certificación o seleccionar el sector de la cosmética natural.

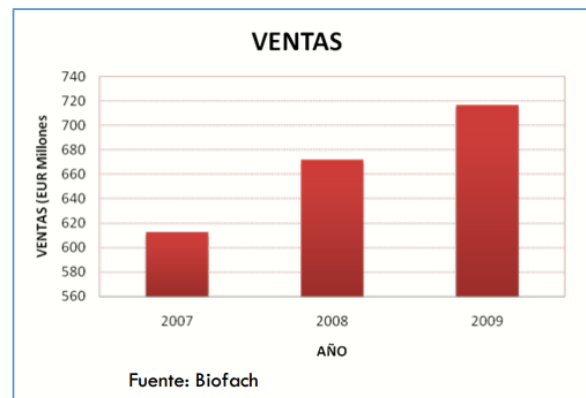
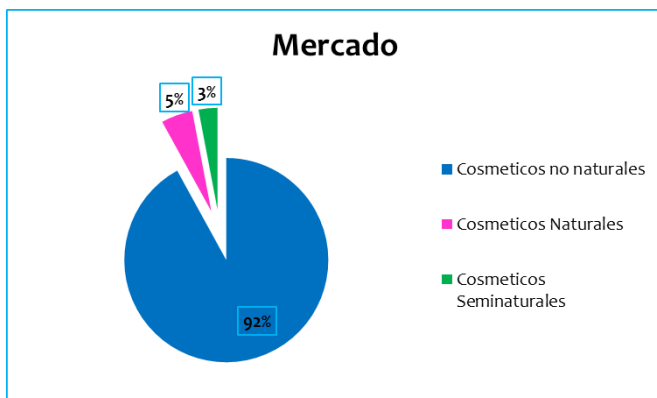


Ilustración 28. Tendencias del consumo en Alemania

En 2001 se creó el sello BDIH por parte de los fabricantes de cosmética natural, certificando el cumplimiento de los estándares. Los empaques deben ser modernos y funcionales y estar ligados con la sostenibilidad ambiental (reciclables). En 2009 los alemanes se inclinaron, en su orden, por la compra de productos para el cabello, para la piel y cosméticos decorativos, el cuidado de los dientes, perfumes y cosméticos para hombres. El consumo per cápita es de 156.67 Euros/año para el uso de cosméticos.

Tener en cuenta que en Alemania el consumidor quiere estar informado acerca estas tendencias y desarrollo de productos que utilizan ingredientes no tradicionales y productos tipo “hand-made” para el mercado (Ejemplo: aguacate) donde se puede desarrollar cada vez más este.

En España los productos más destacados son: cuidado del cabello, cuidado de la piel, perfumes y fragancias, en especial los que contienen activos naturales y cultivo biodinámico o ingredientes obtenidos a través de iniciativas de comercio justo (que apoyan a las comunidades locales). A pesar de la crisis económica, hay un auge por el consumo de cosméticos para hombres (30% de las ventas, con un gasto por cada consumidor de 32.5% euros por año). De acuerdo con estadísticas realizadas en el 2010, de cada 10 euros invertidos en cosmética, tres corresponden a hombres, incrementándose el uso de productos de limpieza facial y cremas de tratamiento. España es el quinto país con mayor facturación en cosméticos a nivel Europeo.

Los franceses suelen dedicar una parte de sus ingresos para cosméticos y artículos de cuidado personal, especialmente las mujeres si encuentran el producto adecuado que supla sus necesidades. Suelen ser vanidosos y preocuparse más por la imagen, cuidado de la piel y su cuerpo. Sin embargo, no suelen comprar cosméticos mediante catálogos o vendedores online, las mujeres prefieren dirigirse a tiendas especializadas personalmente.

Francia es el mercado en Europa que mayor ha presentado en términos de ventas de cosméticos elaborados con ingredientes naturales. Siendo considerado por empresas multinacionales como puerto de entrada para la Unión Europea. Hay presencia de multinacionales como Natura de Brasil.

En Reino Unido ha incrementado el auge en el cuidado a la salud y bienestar, prolongación de la vida y estilo de vida sana. Dentro de la industria de ingredientes naturales ha aumentado mucho el interés por el aspecto social y ecológico. El comprador exige certificados y estándares como: fairtrade, fairwild, GMP (Buenas Practicas), entre otros. También ha incrementado el uso

de ingredientes naturales para la industria farmacéutica ha aumentado notablemente su participación, debido a su popularidad de aportar un alto beneficio a la salud y por ser amigables con el medioambiente.

Mientras que el mercado de la cosmética tradicional en Italia, tuvo un aumento de negocios del 1.1%, el sector de los cosméticos orgánicos y naturales creció un 5%. De acuerdo con datos del Instituto de Investigación de Mercado ISMEA, el mercado de cosmética natural alcanzó un valor de más de € 365 millones. La Asociación de la Industria de Cosméticos, Unipro estima que el mercado de cuidado de la belleza natural podría tener un valor aproximado de € 400 millones a finales de 2012.

A menudo hay una línea borrosa entre la cosmética natural controlada, es decir productos que cumplen con las directrices de las diferentes asociaciones (BDIH, Natrue, Cosmos) u organizaciones de certificación (Ecocert, ICEA, CCPB) y cosméticos naturales sin certificación. Pero el hecho es que la demanda de productos de belleza naturales dignos de confianza no ha disminuido, incluso en Italia.

En los últimos diez años, el organismo de certificación ICEA ha registrado un aumento en el número de fabricantes de cosméticos naturales, pasó de 13 a 176 empresas certificadas, con un total de 2.500 productos legitimados como cosméticos naturales.

De acuerdo con el estudio de CBI (2008), las principales tendencias del mercado en este segmento son:

- El mercado de cosmética natural se ve reforzado por un mayor gasto per cápita, junto con una creciente toma de conciencia del bienestar personal y el interés en nuevos productos e ingredientes naturales.
- Los consumidores están interesados en productos seguros, sin químicos y en cuya producción no se hayan practicado pruebas en animales.
- Productos que cumplan con condiciones de comercio justo principalmente en países como Italia, Francia y Reino Unido.

Algunas tendencias de la demanda de cosméticos y productos de higiene personal son:

- Penetración creciente de marcas privadas: la penetración media para marcas privadas actualmente es del 23% en Europa; la más alta en el Reino Unido con el 35% e Italia que tiene el más bajo con el 13%.
- Aparición de Mega-marcas: se están invirtiendo muchos recursos para el desarrollo de marcas claves en varios sectores. Principalmente en el sector de productos para el cuidado de la piel, que actualmente es el más importante.
- Las ventas por internet son cada vez más importantes. En Europa, el Reino Unido es reconocido como uno de los mercados más avanzados para ventas de cosméticos en línea.

El mercado de cosméticos naturales se destaca por:

- Consciencia creciente del bienestar personal y del verse bien, entre los diferentes grupos de consumidores
- Envejecimiento, población más rica y diversa con fuerte interés en productos innovadores.
- Interés por ingredientes y productos naturales.
- Comercialización de productos con valor agregado con precios más elevados, aun por arriba de las grandes marcas.
- La innovación de los productos y su comercialización destaca nuevas “necesidades” (por ejemplo aumentado el enfoque hacia productos cosméticos masculinos), para satisfacer los diferentes segmentos derivados de la edad, el género y la diferenciación de clases sociales.
- Conveniencia: productos que tienen que ser cada vez más convenientes y fáciles de usar.

Es cada vez más importante el hecho de que los ingredientes naturales utilizados en este tipo de productos, tengan algún beneficio funcional. De acuerdo con el NMI<sup>44</sup>, el 28% de la población general está de acuerdo en que los productos para el cuidado personal deben complementarse con ingredientes funcionales. Euromonitor por su parte, presenta las tendencias generales de consumo en Cosméticos en 2006, en el que menciona que en ese año el mercado concentro especialmente en el uso de ingredientes naturales en cosméticos y productos para el aseo personal.

La venta de productos naturales novedosos, mueven el mercado y permiten la entrada de nuevos productos. Este hecho incentiva la demanda de ingredientes naturales y el desarrollo de nuevas tecnologías. Sin embargo algunas empresas han sacado productos como naturales o sustentables cuando en realidad no lo son.

La demanda es especialmente dinámica, no necesariamente siempre es fuerte, pero si con mucho interés en nuevos productos, particularmente en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

- Los principales sectores que utilizaran ingredientes naturales en los próximos años, son el del cuidado de la piel (con Alemania como su principal mercado), productos para el aseo personal, para el cuidado del cabello y para el cuidado del bebe.
- Los productos e ingredientes naturales, están permanentemente presentes en los mercados, son muy utilizados en la mercadotecnia y son más populares entre los consumidores.
- los productos naturales están cada vez más disponibles entre las grandes empresas fabricantes de cosméticos.

---

<sup>44</sup> NMI: Natural Marketing Institute

Los productos naturales no son necesariamente orgánicos. Sin embargo, existe una clara tendencia de dirigir los productos naturales hacia la producción y certificación orgánica. Existen claros esfuerzos de empresas certificadoras como Ecocert, para estandarizar estos productos. Incluso se registra un beneficio para las empresas pequeñas que solo pueden suministrar cantidades limitadas de ingredientes naturales porque podrán ser comercializadas más fácilmente en el mercado regular si cuentan con una certificación orgánica. El líder del mercado europeo en este sentido es Alemania, especializada en productos orgánicos. Le siguen en importancia Reino Unido, Francia e Italia.

Se estima que el mercado mundial de orgánicos certificados alcanza un valor entre los 530 y 630 millones de euros (precios FOB), de los que el 19% es destinado al uso en cosméticos y productos de aseo personal. De este total, el mercado europeo consume el 43%. Además de esta certificación también se presenta el tema “social” que se hace cada vez más popular. La demanda de productos del “Comercio Justo” ha crecido significativamente en Europa y se establecen las normas aplicables a productos y algunos ingredientes que pueden ser considerados nutraceúticos

## 2 Definición del sector de Cosméticos Naturales para la Unión Europea

El sector de la cosmética natural no está específicamente delimitado. No existe una definición única ni regulada de lo que puede denominarse cosmética natural por lo que existe una oferta muy amplia de productos con características diferentes que se ofrecen bajo esta denominación. En las definiciones de producto ofrecidas por las agencias de certificación, todo tipo de cosmético se puede hacer “natural”, estando permitido el uso de algunos componentes o ingredientes “no naturales” (que no tengan alternativa natural) que sean absolutamente necesarios para la creación de determinado producto. Así, se podría decir que no existe una única definición para “cosmética natural”, ya que se encuentra definida de manera diferente según quién ofrezca la definición. Debido a esta falta de regulación, algunos productores continúan lanzando productos bajo la etiqueta “natural” u “orgánico” a pesar de que estos contienen un porcentaje muy bajo de ingredientes naturales.

Esa es la razón por la cual algunas organizaciones (tales como Cosmos o NaTrue, ambas de mucha importancia en la Unión Europea) están intentando establecer un código de estándares en el sector de cosméticos naturales y orgánicos. Para producir cosméticos se utilizan diversos ingredientes con diferentes propiedades. Esto incluye tensio-activos emolientes (en aceites y grasas vegetales), emulsionantes, espesantes (en ceras y resinas), humectantes (en la miel), ingredientes anti-microbianos, disolventes, colorantes, ingredientes exfoliantes (en semillas), activos cosméticos y fragancias (aceites esenciales y plantas aromáticas). Estos se utilizan en diverso grado en diferentes productos cosméticos.

Basado en esto, en este estudio se puede encontrar información acerca de:

- Aceites vegetales (y en algunos casos animales), grasas y ceras.
- Aceites esenciales y oleorresinas.
- Jugos y extractos vegetales.
- Plantas en bruto.
- Colorantes de origen vegetal o animal.

Es importante dejar constancia de que la mayoría de estos productos no son sólo objeto de comercio por parte de la industria cosmética, también lo son en la alimentaria y en la farmacéutica. En parte por esta razón, los datos acerca del uso de este tipo de ingredientes para cosméticos son muy difíciles de obtener y suelen ser dispersos. Además, las compañías son reacias a compartir estos datos.

### 3 Oportunidades hacia la Unión Europea<sup>45</sup>

El Salvador ha estado diversificando la producción de sus bienes y servicios para el intercambio comercial con otros países del mundo. Además de sus productos tradicionales de exportación (café, azúcar, camarón, calzado, cervezas, atún entre otros) y no tradicionales (jugos de frutas, melaza de caña, alcohol etílico absoluto, etc.) han cobrado importancia.

El Salvador exporta hacia la Unión Europea productos terminados y materias primas, del total de exportaciones el 16% del Sector Agroindustria y Alimentos y el 84% del sector industriales (excluyendo alimentos y bebidas).

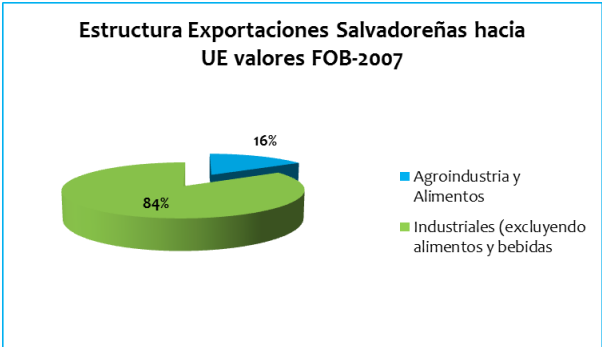


Ilustración 29. Estructura Exportaciones Salvadoreñas hacia UE 2007

Se puede decir que El Salvador exporta una variedad de productos al mundo, podemos mencionar: café, miel, textiles, medicamentos, plásticos, bálsamo, frutas, semillas, hortalizas frescas, madera y productos de madera, productos de la pesca, etc. De estos son pocos los significativos en las exportaciones a la Unión Europea, donde existen oportunidades de aprovechar las ventajas que otorga esta región a países en desarrollo.

#### 3.1.1 Principales países destinos de las Exportaciones Salvadoreñas hacia la UE

Los principales países destinos de las exportaciones salvadoreñas hacia la Unión europea son:

- Alemania (42%)
- España (37%)
- Italia (4%)
- Reino Unido (3%)

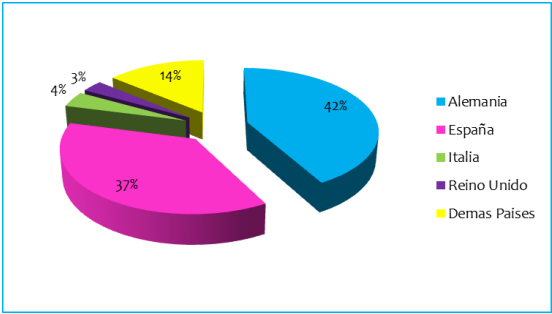


Ilustración 30. Principales destino de las Exportaciones Salvadoreñas hacia la UE

<sup>45</sup> FUENTE: Ministerio de Economía – Inteligencia Competitiva



### 3.1.2 Principales productos cosméticos naturales de exportación y sus destinos hacia la UE

Con el código arancelario se puede investigar los productos y el país de su destino de las exportaciones que se realizan en el país hacia la Unión Europea. Según las estadísticas proporcionadas por el Banco Central de Reserva (BCR) podemos observar lo siguiente:

Código Arancelario	Categorización	País
3401	Jabón, productos y preparaciones orgánicos, como el jabón	Alemania España
3305	Preparaciones capilares	Alemania
3307	Preparaciones para afeitar, preparaciones para el baño y otras	España

Tabla 24. Principales Productos y destinos de exportaciones hacia la Unión Europea

La cantidad en USD\$ (cantidad en millones de Dólares) de productos cosméticos naturales que se exportan a España y Alemania se representan en la siguiente tabla con su respectiva gráfica:

Suma de US\$	AÑO					
CATEGORIZACIÓN	PAIS	2008	2009	2010	2011	2012
☒ Jabón, productos y preparaciones orgánicos, como el jabón	ALEMANIA	781,738.37	670.50	10,490.37		
	ESPANA					9.42
☒ Preparaciones capilares	ALEMANIA	31,603.50				
☒ Preparaciones para afeitar, preparaciones para el baño y otras	ESPANA				1,798.50	
<b>Total general</b>		<b>813,341.87</b>	<b>670.50</b>	<b>10,490.37</b>	<b>1,798.50</b>	<b>9.42</b>

Tabla 25. Exportaciones de Productos Cosméticos Naturales El Salvador (2008-2012)

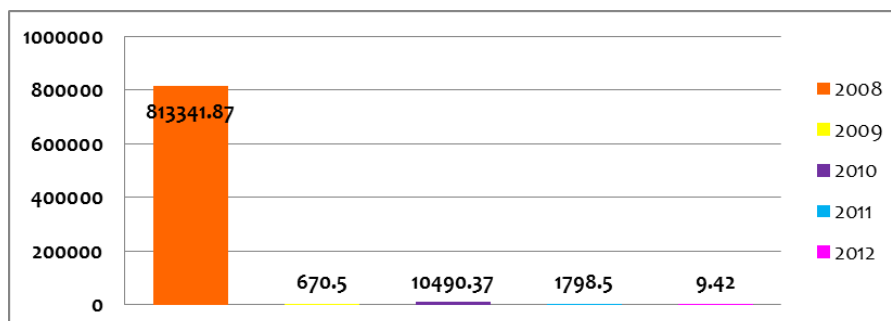


Ilustración 31. Exportaciones de productos Cosméticos Naturales El Salvador (En USD\$)

Analizando el gráfico de arriba se observa que los destinos de las exportaciones de productos cosméticos naturales de uso de higiene corporal hacia la Unión Europea se reduce a los países **España y Alemania**. A partir del 2008 se redujeron las exportaciones hacia la Unión Europea por la Gran recesión conocida popularmente como crisis económica donde se redujo las importaciones e impulsaron en comercio interior, disminuyendo en gran cantidad las importaciones; por esa razón las exportaciones de cosméticos se redujeron en un 99%; otro de los factores principales es que estos países están demandando materias primas como aceites esenciales que han aumentado hasta un 70% (2008-2013) ya que estos países se caracterizan por ser grandes productores de cosméticos convencionales.

## 4 Evaluación y Selección de países a exportar

Para realizar la selección de los países hacia donde se exportarán los productos cosméticos naturales, se utilizará un check-list en donde se le colocara un “v” para aseverar que el país sometido a evaluación cumple con el criterio. Para aplicar esta técnica seguiremos los siguientes pasos:

- Desarrollo de lista de criterios importantes
- Someter a evaluación cada país con cada uno de los criterios
- Selección de países

### 4.1 Desarrollo de lista de criterios importantes

#### 4.1.1 Base del Estudio

En la reunión que se tuvo con Licda. Karla Domínguez en coordinación de Licda. Doris de Rivera, analistas económicos de La Asociación Salvadoreña de Industriales, comentaban sus necesidades. El tema otorgado fue para diseñar un modelo de empresa para la fabricación de cosméticos naturales orientado a exportar a la Unión Europea, específicamente a los países de **España** y **Alemania**, por conocer experiencias comerciales en el rubro.

#### 4.1.2 Principales destinos de las exportaciones salvadoreñas hacia la Unión Europea

Los principales países destinos de las exportaciones salvadoreñas hacia la Unión Europea son:

País	% Participación
Alemania	42%
España	37%
Italia	4%
Reino Unido	3%
Demás Países	14%

Fuente: Ministerio de Economía, Inteligencia Competitiva

#### 4.1.3 Experiencias comerciales entre El Salvador y la Unión Europea

Según las estadísticas proporcionadas por el Banco Central de Reserva, los destinos donde se exportan cosméticos naturales son Alemania y España, siendo Alemania que posee la mayor participación de exportaciones con un 99.79% y España con un 0.21%.

País	Total	%
Alemania	\$ 852,196.64	99.79%
España	\$ 1,807.92	0.21%
total	\$ 854,004.56	100.00%

Fuente: Banco Central de Reserva

#### 4.1.4 Consumo per cápita de cosméticos en la Unión Europea

Con este criterio conoceremos los primeros cinco países de la Unión Europea que poseen el mayor consumo per cápita de cosméticos:

	País	Consumo per cápita de cosméticos, 2002-2004 (euros)
1º	Francia	168
2º	España	166
3º	Dinamarca	163
4º	Bélgica	155
5º	Reino Unido	154

Fuente: COLIPA (2005)

#### 4.1.5 Volumen de ventas de cosméticos

Los países de la Unión Europea con mayores volúmenes de ventas de cosméticos y preparaciones de belleza en los años de 2004-2006, son los siguientes:

Volúmenes de venta de cosméticos y preparaciones de belleza 2004-2006 en países de la UE. En billones de euros			
País	2004	2005	2006
Alemania	11.2	11.3	11.5
Francia	10.1	10.1	10.4
Reino Unido	9.3	9.3	10.0
Italia	8.7	8.6	8.8
España	6.8	7.1	7.4

#### 4.2 Selección de países

A continuación se hará uso de un check-list con el cual se conocerá el o los países que cumplen con la mayoría de criterios y el o los que obtengan mayor puntuación serán los elegidos:

Nº	Países	Criterios					Total
		Base del Estudio	Principales destinos de Exportaciones	Experiencias comerciales entre ESA y UE	Consumo Per cápita	Volúmenes de ventas	
1	España	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	Italia		✓			✓	2
3	Reino Unido		✓		✓	✓	3
4	Alemania	✓	✓	✓	✓	✓	5
5	Francia				✓	✓	2
6	Dinamarca				✓		1
7	Bélgica					✓	1

Fuente: Elaboración propia

Los países que cumplen con los criterios descritos anteriormente son: **Alemania y España.**

En el siguiente cuadro resumiremos las oportunidades, ventajas y perspectivas de exportar a los países de **Alemania y España:**

Perspectivas	Oportunidades	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según el último informe de la Asociación Alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticas, asegura que el sector tendrá un crecimiento del 2.3% en el 2011</li> <li>Se espera un crecimiento de la competencia en el sector, que repercutirá en la caída de los precios</li> <li>La cosmética natural presenta un gran futuro en parafarmacia por la cada vez mayor interacción entre el mercado de la salud y la industria de la cosmética, así como en institutos de belleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso al mercado a pequeña escala: empresas creativas que empiezan a introducir sus marcas de cosmética natural en el mercado</li> <li>Los mayores márgenes comerciales pueden aplicarse a productos de gran demanda actual, como los jabones y geles basados en sustancias orgánicas y naturales, productos por el consumidor como únicos y exclusivos por los que está dispuesto a pagar más.</li> <li>La influencia de los medios de comunicación y el deseo de sentirse saludable a partir del consumo de cosméticos naturales.</li> <li>Resaltar los beneficios funcionales de utilizar ingredientes naturales en la fabricación de cosméticos.</li> <li>Auge por el consumo de cosméticos para hombres con el 30% de las ventas, con un gasto por cada consumidor de 32.5% euros por año</li> <li>Las tendencias de industria cosmética se originan en España, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.</li> <li>Crecimiento de del sector cosméticos en usar ingredientes naturales fue del 20% aproximadamente.</li> <li>En el 2004 se gastaron 500 millones de euros en cosméticos naturales lo que represento una participación de 4.5% del mercado total de los cosméticos</li> <li>Mayor ingreso per cápita de los consumidores, combinado con la concientización del bienestar personal interesándose en productos naturales y nuevo ingredientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Salvador posee experiencia comercial en la exportación de cosméticos naturales para ambos países.</li> <li>Han logrado romper las barreras de idioma y culturales. Muchos de los países de la Unión Europea protegen su industria y por su cultura no consumen productos que sean originarios de otros países</li> <li>Alemania es un gran comprador también para distribuir en el resto de la UE<sup>46</sup>.</li> <li>Al alemán actual no le importa si lo que compra es nacional o importado, no se compra un producto por su origen, sino por su relación precio-calidad.<sup>47</sup></li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>46</sup> <http://www.redpropymes.com.uy/revista/separata28/04.html>

<sup>47</sup> <http://www.redpropymes.com.uy/revista/separata28/04.html>

## 5 Selección de Productos a considerar en el proyecto

La finalidad es identificar oportunidades para los productos cosméticos naturales que tengan mayor potencial y demanda en la Unión Europea, por ser de las principales pioneras en el consumo de estos productos específicamente para los países de **España y Alemania**. Resulta poco conveniente pensar que la

Pensar que la empresa tenga desde sus inicios diversidad amplia de sus productos resulta poco conveniente, por lo tanto es recomendable comenzar con los productos que ya se tiene experiencia comercial entre los países, más demandados y a medida que se va ganando experiencia proyectarse a diversificar sus productos.

Metodología a seguir para la selección de productos:

- Desarrollo de lista de criterios importantes
- Someter a evaluación cada producto con cada uno de los criterios
- Selección de productos

### 5.1 Desarrollo de lista de criterios importantes

Hay que recordar que dentro de la clasificación de cosméticos naturales de higiene de uso corporal se encuentran los siguientes productos que serán sometidos a la evaluación:

- Jabón
- Champú
- Sales de baño
- Aceites de baño
- Geles de baño

#### 5.1.1 Productos más exportados hacia España y Alemania

Las estadísticas proporcionadas por el Banco Central de Reserva para los años del 2008-2012, muestran que en un 95.96% se ha exportado jabón, el 3.82% le pertenece a preparaciones capilares como champú y en una porcentaje de 0.22% para preparaciones para el baño que incluye productos como: sales de baño, aceites de baño, geles de baño.

productos	valor Exportado	porcentaje
jabon	\$ 792,908.66	95.96%
champu	\$ 31,603.50	3.82%
preparaciones para el baño	\$ 1,798.50	0.22%
	\$ 826,310.66	100.00%

Fuente: Banco Central de Reserva

#### 5.1.2 Productos que exporta la competencia

Como competencia directa<sup>48</sup> se han identificado tres empresas, las cuales exportan los siguientes productos

<sup>48</sup> Ver Etapa Diagnostico, Capítulo V: Investigación de Campo, literal B: Sub-Sector de Cosméticos Naturales

Empresas	Productos que Exportan
Shuchil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabón</li> <li>• Champú</li> </ul>
Grupo Morataya (Gold Garden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabón</li> </ul>
Kekes by Kathya Carranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabón</li> <li>• Champú</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.3 Normas de origen

Las normas de origen son los instrumentos jurídicos para determinar el lugar de fabricación u obtención de los productos a los cuales les serían aplicables las preferencias arancelarias. El objetivo de las mismas es otorgar las preferencias a aquellos productos que obtienen un valor agregado por haber sido “producidos” u “obtenidos” en determinado país y no simplemente otorgar la preferencia al país donde se embargan los productos

Las normas de origen para las preparaciones capilares (champús, lascas para el cabello y “los demás”), jabón, productos y preparaciones tensoactivos usados como jabón, preparaciones del baño (sales perfumadas, disoluciones para lentes de contacto, preparaciones para afeitarse, etc.) deben de cumplir lo siguiente:

- Fabricación a partir de materiales de cualquier partida, excepto a partir de los materiales de la misma partida que el producto. No obstante, pueden utilizarse materiales de la misma partida que el producto, siempre que su valor total no exceda del 20% del precio franco fábrica del producto.
- Fabricación en la cual el valor de todos los materiales utilizados no exceda el 40% del precio franco fábrica del producto.

Se debe de obtener una certificación de origen por parte del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) para cumplir con uno de los requisitos de exportación hacia la Unión Europea.

### 5.1.4 Base del Estudio

En la Reunión que se tuvo con la Asociación de Industriales con Licda. Karla Domínguez comentaba que estaban interesados en un modelo de empresa que fabrique cosméticos naturales de higiene corporal, específicamente: **Jabón y champú**.

### 5.2 Selección de productos

Se hará uso de un check-list con el cual se conocerá el o los productos que cumplen con la mayoría de criterios y el o los que obtengan mayor puntuación serán los elegidos:

Productos	Criterios				Total
	1	2	3	4	
Jabón	✓	✓	✓	✓	4
Champú		✓	✓	✓	3
Sales de baño					
Aceites de baño			✓		1
Geles de baño			✓		1

Fuente: Elaboración propia

Los productos que el modelo de empresa producirá desde sus inicios serán: **jabón y champú**. Y los diferentes ingredientes (esencias naturales) que se utilizaran para la fabricación y que marcará el punto de partida para ofrecer los diferentes productos son<sup>49</sup>: **aloe vera, rosas, romero, menta, eucalipto, lavanda, sapuyulo, bálsamo, vainilla, canela, manzana, naranja**.

## 6 Determinación del perfil del consumidor

Según un estudio reciente por la Asociación Europea de Cosmética (COLIPA), el consumidor alemán y español confía en amigos y en prensa especializada como principales fuentes de información a la hora de adquirir un producto de cosmética. Les sigue la publicidad en televisión e internet.

Los principales factores de **decisión de compra** se encuentran:

- La calidad y la marca, que aportan ante todo seguridad al producto
- La tolerancia de la piel frente al producto
- El valor añadido que aporta
- La máxima “lo bueno no tiene por qué ser caro”

El consumidor alemán y español afirma valorar en gran medida el tiempo, por lo que busca en los productos de higiene y cuidado corporal soluciones eficaces y rápidas.

La industria de la cosmética no es una isla, sino que hay muchos factores que determinan su desarrollo: nuevos estilos de vida, modas, globalización, aumento de la esperanza de vida, mayores hábitos saludables, consumo de productos naturales, desarrollo de nuevas tecnologías, creaciones de nuevas necesidades y cambios de la sociedad.

En cuanto a la frecuencia con la que los alemanes visitan centros de belleza especializados, se observan diferencias significativas entre los sexos:

Tipo de centro	Visitantes en el 2010 (millones)	
	Hombres	Mujeres
Instituto de cosmética	0.38	3.08
Centro de belleza/spa	0.37	0.79
Beauty-farm (tratamiento con aceites esenciales, algas y sales minerales)	0.14	0.28

**Fuente: Messe Düsseldorf 2011**

Independientemente de las tendencias y modas a los que se vean sujetos los productos en cuestión, así como de estos fluctuantes patrones de consumo, se pueden definir las preferencias del consumidor alemán y español medio de productos de higiene y cuidado personal en función de su grupo de edad:

- Mujeres a partir de 30 años: este sector de población presenta un gran potencial por su alto poder adquisitivo. Se trata del principal consumidor de cosmética natural.
- Además las mujeres a partir de 55 años presenta un gran potencial por su alto poder adquisitivo. Se trata del principal consumidor de cosmética natural.
- **DATO IMPORTANTE:** La población natural europea decrece y envejece:
  - Población +65 años:

<sup>49</sup> Ver Etapa de Diagnostico, Capítulo V: Investigación de Campo, literal C: Mercado Abastecedor

- 1960: 10%
- 2005: 17%
- 2050: 30%
- Población de 0-14 años situación inversa: decrece
  - 1960: 25%
  - 2004: 16%

El cliente prefiere adquirir productos de empresas que asumen responsabilidad por cuestiones sociales y respetan el medioambiente.

La alimentación toma cada vez más hacia productos biológicos, sobre todo entre la población adulta y, más concretamente, entre los mayores de 55 años sin hijos a su cargo. Esta tendencia se refleja igualmente en la adquisición de productos de cuidado personal y **cosmética natural**.

## 7 Consumo Aparente de productos del sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania.

Se tiene que el Consumo Aparente (CA) para el conjunto del sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania para los años de 2006-2010 son los siguientes:

Mill/€	2006	2007	2008	2009	2010
Exportaciones	7,488.62	8,008.86	8,133.99	8,022.22	8,351.44
Importaciones	4,378.09	4,717.12	4,563.39	4,564.11	4,599.86
Produccion Local	11,898.00	12,327	12,610	12,829	12,792
<b>CA</b>	<b>8,787.47</b>	<b>9,035.26</b>	<b>9,039.40</b>	<b>9,370.89</b>	<b>9,040.42</b>
Poblacion	82,346,000	82,237,000	82,065,000	81,838,000	81,644,000
<b>CA per Capita(€)</b>	<b>106.71</b>	<b>109.87</b>	<b>110.5</b>	<b>114.51</b>	<b>110.73</b>

Fuente: Asociación Alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticos (IKW)

## 8 Participación en las importaciones en el mercado Alemán de cosméticos naturales por El Salvador

El Salvador registra exportaciones de cosméticos naturales para Alemania en los años 2008-2010<sup>50</sup> y conociendo las importaciones totales de Alemania del sector de los productos de higiene y cosmética para los años 2006 – 2010<sup>51</sup> podemos hacer la siguiente relación:

- Las importaciones totales para Alemania para los años 2008 – 2010 son: €13,727,360,000 (\$18,120,115,220)
- El total de las exportaciones de El Salvador para los años 2008-2010 son: \$824, 502,740. En un 95.96% para jabones, productos y preparaciones orgánicas y un 3.83% preparaciones capilares como el champú. Si las presentaciones de los jabones son de 100 gramos la cantidad exportada es: 212,146 jabones, para las preparaciones capilares como

<sup>50</sup> Fuente: Banco Central de Reserva

<sup>51</sup> Estudio de Mercado: El sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania 2011, autora Antonia Palacios Checa



el champú la presentaciones que se exportan son de 200 ml o 300 ml y la cantidad promedio es: 23,015 champús.

- Se tiene que El Salvador tiene una participación de 4.55% del total de las importaciones Alemanas para los años 2008-2010.

## 9 Participación en las importaciones en el mercado Español de Cosméticos por El Salvador

Para España, se reportan exportaciones salvadoreñas de cosméticos naturales para los años 2011-2012<sup>52</sup> y las importaciones totales de España de cosméticos<sup>53</sup> se tienen lo siguiente:

- Para los años 2011-2012, las importaciones totales de cosméticos en España es de €175,348,323.00 (\$231,906,449.30)
- El total de las exportaciones salvadoreñas hacia España para los años 2011-2012 es de \$1,807,920. En un 99.48% para preparaciones para el baño y un 0.52% son jabones, productos y preparaciones orgánicas. La cantidad promedio exportada de jabón de 100 gramos es: 176 jabones
- Obteniendo una participación por parte de El Salvador en las importaciones en España de 0.78%

## 10 Datos de interés

- Las estadísticas proporcionadas muestran en que meses del año las empresas han realizado las exportaciones hacia España y Alemania: para Alemania en enero, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre; por año se registran que exportan dos veces (enero/diciembre; mayo/septiembre; junio/noviembre). Para España los meses que se reportan exportaciones son mayo y agosto, realizándose las exportaciones una vez al año (mayo, agosto).
- Las temperaturas para Alemania y España comienzan a bajar en los meses (estaciones otoño, invierno): a finales de Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero e inicios de Marzo hasta llegar a temperaturas bajo 0°
- El 80% de españoles y alemanes toman una ducha diaria, el 14% lo hacen cuatro veces por semana y el 6% restante solo dos veces de cada siete días.<sup>54</sup>
- El jabón de baño en barra para una persona dura aproximadamente 2 semanas pero depende de la cantidad de crema y humectantes que posea el jabón y las condiciones en que es almacenado después de su uso
- En Alemania abunda el formato pequeño, especialmente para champús del tamaño de litro se da paso a envases de 200 y 300 ml<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Fuente: Banco Central de Reserva

<sup>53</sup> Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Espana/>

<sup>54</sup> Fuente: <http://www.elmundo.es/suplementos/magazine/2008/475/1225451995.html>

<sup>55</sup> Fuente: Estudio de Mercado "El sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania, 2011"

## 11 Pronósticos de ventas de Jabón y champú

En el estudio no incluiremos el cálculo de la demanda; tomaremos para la deducción de la oferta los datos de las exportaciones totales de preparaciones capilares (champú) y jabones hacia España y Alemania para los años 2008-2012, según las estadísticas del Banco Central de Reserva

Para realizar el pronóstico de los jabones haremos uso del modelo de pronósticos por mínimos cuadrados y para el pronóstico del champú utilizaremos un indicador de crecimiento que según la Asociación Alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticas, asegura que el sector de los cosméticos naturales crecerán entre 2.3 a 3.7% a partir del 2011.

En la tabla de abajo, se observa las cantidades (cantidades en miles de USD) que se han exportado de jabón y champú hacia España y Alemania respectivamente.

Suma de US\$			AÑO			
CATEGORIZACIÓN	PAIS	KGS	2008	2009	2010	2012
Jabón, productos y preparaciones orgánicos, como el jabón	ALEMANI	19.00		82.50		
		40.20	103.53			
		117.60		588.00		
		482.90			1,188.40	
		20,554.94			9,301.97	
		763,728.49	781,634.84			
Preparaciones capilares	ESPANA	17.63				9.42
	ALEMANI	10.00	30.00			
		4,593.08	31,573.50			
<b>Total general</b>			<b>813,341.87</b>	<b>670.50</b>	<b>10,490.37</b>	<b>9.42</b>

Tabla 26. Exportaciones de productos cosméticos periodo 2008 - abril 2013

### 11.1 Pronósticos jabón

Para el Modelo de Pronósticos de Mínimos cuadrados, haremos uso de las siguientes variables:

$$y=a+bx$$

$$b=(N\sum xy-\sum x\sum y)/(N\sum x^2-(\sum x)^2)$$

$$a=(\sum y - b\sum x)/N$$

	Año (2008-2012)	cantidad de ventas			
	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	XY
2008	1	7637,686.90	1	58334261182432	7637687
2009	2	1366	4	1865956	2732
2010	3	210,378.40	9	44259071187	631135
2012	4	176.30	16	31082	705
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>7849607.6</b>	<b>30</b>	<b>58378522150656</b>	<b>8272259</b>

Tabla 27. Mínimos cuadrados

En donde, obtuvimos el resultado de las variables “a” y “b” que nos sirvieron para la sustituir las variables en “y”:

- $y=585,804,416.9+233,536,806x$  (ecuación ajustada por mínimos cuadrados)

- $b = 233,536,806$
- $a = 585,804,416.9$

AÑO	CANTIDAD DE VENTAS
2014	581879613
2015	815416419
2016	1048953225
2017	1282490031
2018	1516026837

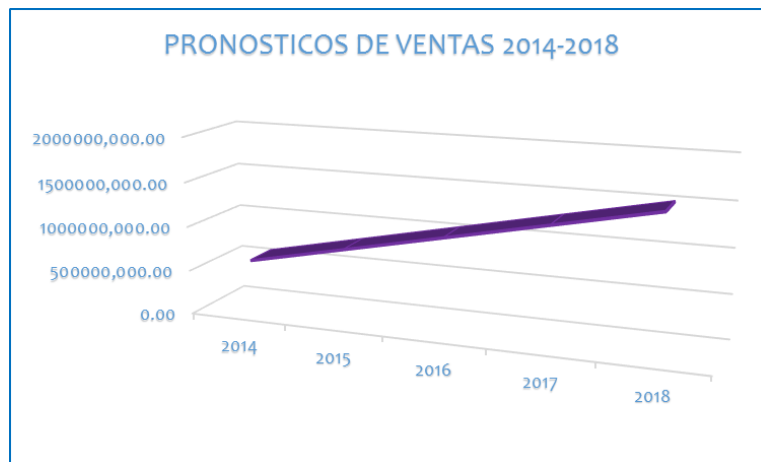


Ilustración 32. Pronósticos de Ventas para jabón (2014-2018)

Con el modelo de mínimos cuadrados se realizaron los pronósticos de ventas para el jabón, en donde se observa en el gráfico de arriba una tendencia al crecimiento en un 61% entre el año 2014 y el año 2018.

### 11.2 Pronósticos champú

Para el cálculo de los pronósticos para el champú haremos uso del indicador de la Asociación Alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticas, que asegura que el sector de los cosméticos naturales crecerán anualmente entre 2.3 a 3.7% a partir del 2011. No utilizaremos un modelo para realizar este pronóstico porque se necesitan datos de 3 años o más para ocupar uno de estos.

Para las preparaciones capilares específicamente **champú**, se tiene que para los años 2008-2012, el único año que se ha exportado es para el 2008 una cantidad en KGS de 4, 603,080.

Entonces para cada año ocuparemos un incremento del 3% de ventas, este porcentaje es un dato promedio de la aseveración de la Asociación Alemana. Se obtiene lo siguiente:

Año	Cantidad de Ventas
2014	23706
2015	24417
2016	25150
2017	25904
2018	26681

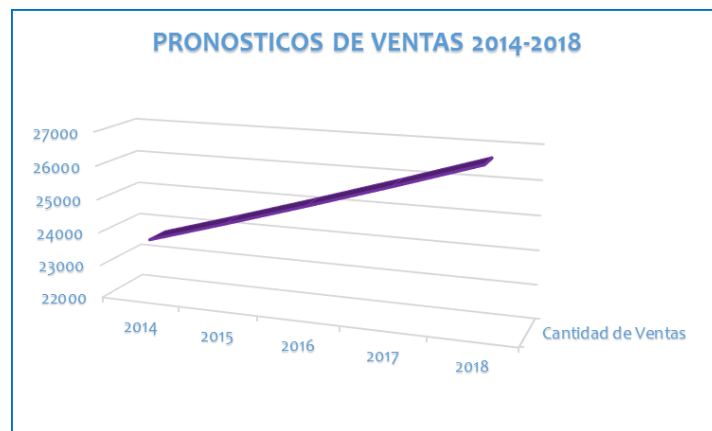


Ilustración 33. Pronósticos de ventas de champú

Para los pronósticos de ventas del champú la tasa de crecimiento entre los años 2014 y 2018 es del 11%.

Para resumir los pronósticos y comparar la cantidad de ventas de ambos productos, se tiene la siguiente gráfica:

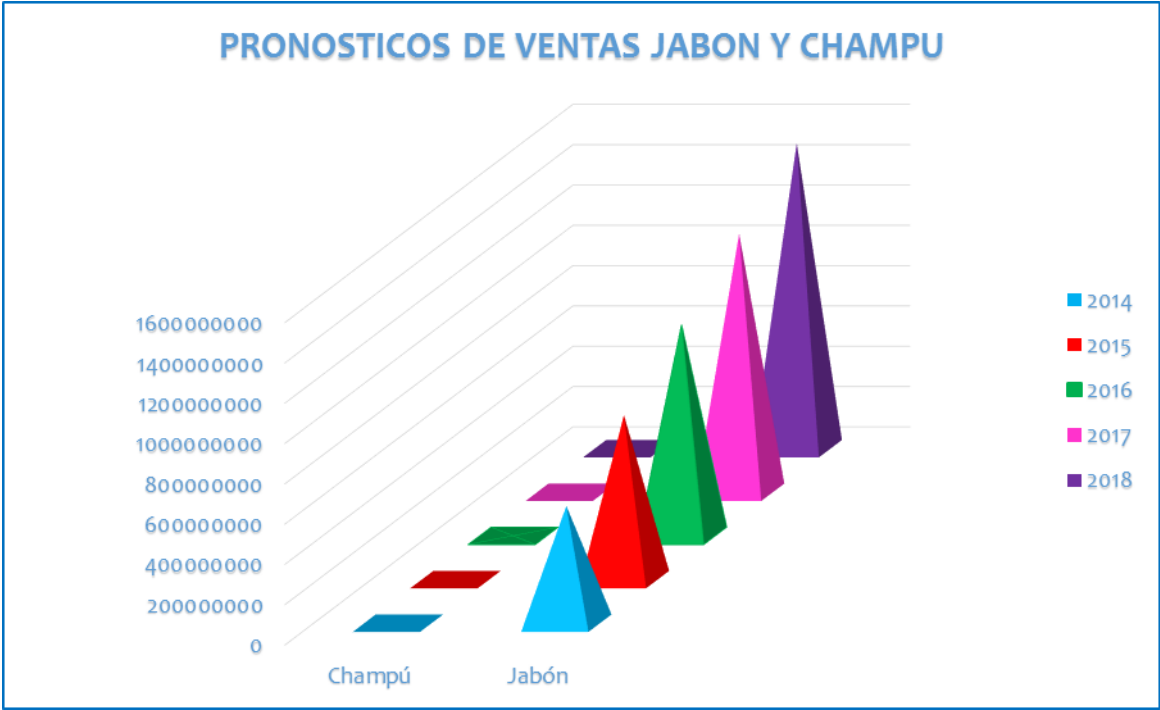


Ilustración 34. Pronósticos de Ventas jabón y champú (2014-2018)

Se visualiza que la cantidad pronosticada de ventas para jabón es mayor en un 99%, este fenómeno se da porque el modelo de pronóstico marca la tendencia a partir de los datos históricos que se tienen de las exportaciones de jabón que son mayores a las cantidades exportadas del champú.

## B. SUB- SECTOR DE COSMETICOS NATURALES EN EL SALVADOR

A continuación se realiza un análisis al Sub-sector de cosméticos naturales, es decir a las empresas de origen Salvadoreño que fabrican y exportan al continente Europeo cosméticos naturales para uso de higiene corporal.

### 1 Análisis interno a través de la cadena de valor del sub-sector de cosméticos naturales

Para complementar la investigación de campo, se logró entrevistar a 2 empresas que hemos definido como exportadores (GRUPO MORATAYA Y KEKE BHY KATHYA CARRANZA) y que de igual manera son representativas del sub-sector de cosméticos naturales<sup>56</sup>.

A continuación se describen cada una de las actividades de la cadena de valor como resultado de la investigación de campo.

ACTI.	OPERACIONES	GRUPO MORATAYA	KEKE BY KATHYA
LOGISTICA INTERNA	Inicio de operaciones	2005	2009
	Recepción de materia prima	Compran la materia prima en base a la escasez del inventario y poseen controles de calidad en los cuales aplican formatos llevados en Excel, la recepción de esta es por observación.	Compran la materia prima en base a la escasez del inventario y poseen controles de calidad en los cuales aplican formatos llevados en Excel, la recepción de esta es por observación.
	Manejo de Materia prima	Utilizan montacargas manuales y guantes e hilos de amarre de barriles	Movilizan la carga manualmente con guantes, ya que la cantidad no es mucha ni muy pesada.
	Condiciones de almacenamiento	Lugar cerrado donde el calor del sol no afecte la materia prima, no hay señalización, el apilamiento de productos es desordenado, los producto no están etiquetados en bodega, no hay letreros de zonas de riesgos.	Cuenta con lugar cerrado alejado del calor del sol, no hay señalización ni etiquetado de producto en bodega.
	Control de inventario	Lleva controles por medio de Excel o por observación.	Lleva controles por medio de Excel o por observación.
OPERACIONES	Planificación de la producción	Planifica su producción y utiliza proceso de producción continuo o por perdidos.	Planifica su producción por pedidos que recibe
	Proceso de producción	Semi-artesanal, del cual no se obtiene residuos considerables (despreciables). Su mayor costo de producción es la materia prima y mano de obra.	Semi-artesanal y artesanal, del cual no se obtiene residuos considerables (despreciables). Su mayor costo de producción es la materia prima y mano de obra.

<sup>56</sup> Estas empresas representan el 66.67% de todas las empresas que exportan cosméticos naturales (se encontraron 3 empresas que exportan cosméticos naturales, de estas, dos fueron entrevistadas).

	<b>Maquinaria y equipo</b>	Poseen moldes de madera para realizar el proceso de saponificación y utilizan una mezcladora semi-industrial (única maquinaria).	No tienen maquinaria especializada, utilizan ollas, recipientes plásticos y mezcladores de madera. Hace énfasis que sus productos son <b>mezclados a mano</b> .
	<b>Capacidad de producción y producción diaria.</b>	Si conoce su capacidad de producción, pero no reveló esa información.	No conoce su capacidad de producción, y su producción diario depende de los pedidos (no conoce promedio al día).
	<b>Instalaciones</b>	El área de producción se encuentra limpia y fuera del alcance de contaminantes, por otra parte, existe departamento de ventas, créditos y cobros, punto de venta y áreas administrativas.	El área de producción es una cocina donde se realizan todos los procedimientos casi al 100% artesanal y manual.
<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>Empaque</b>	Utilizan papel film y cajas de cartón, el empaque no es muy atractivo.	Utiliza papel film, celofán, envases de plástico, canastas, el empaque no es muy atractivo al público.
	<b>Manejo de producto terminado</b>	Utilizan carretillas industriales y jvas.	Utilizan carretilla de plataforma y jvas.
	<b>Condiciones de almacenamiento de producto terminado</b>	No existe señalización ni etiquetado de productos en bodega, no necesita condiciones especiales más que resguardo del calor del sol.	No existe señalización ni etiquetado de productos, no necesita condiciones especiales más que resguardo del calor del sol.
	<b>Control de inventario</b>	No dio esa información.	No poseen formatos de despacho de productos, este control es llevado en Excel al momento de la salida del mismo.
	<b>Logística de distribución</b>	Para exportación en navieras y entrega en casa de pedidos grandes	Para exportación en navieras y para El Salvador en punto de venta
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Volumen de ventas y comportamiento anual</b>	No proporciono esa información (de carácter privado).	No sabe.
	<b>Mercados</b>	A nivel nacional e internacional hacia: Alemania, Suiza, Rumania, Reino Unido. Las exigencias principales es estar en orden con las normas y papeleo necesario.	A nivel nacional e internacional hacia: España y Alemania. Las exigencias de estos mercados son las certificaciones y tener un consignatario.
	<b>Políticas de precios y condiciones de pago</b>	Las políticas no fueron proporcionadas, no obstante venden al crédito y al contado.	Las políticas no fueron proporcionadas, no obstante venden al crédito y al contado.
	<b>Publicidad</b>	Los medios de publicidad utilizados son páginas web y redes sociales.	Los medios de publicidad utilizados son páginas web, redes sociales y televisión (en programas especiales y ocasionales para ESA).

<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>Unidad de atención al cliente y reclamos</b>	Si posee teléfono para atención al cliente, no obstante nunca ha recibido quejas del desempeño de su producto, aun que ha tenido devoluciones de producto por el empaque deteriorado.	Si poseen atención al cliente, ya sea por teléfono o personalizada, han recibido devoluciones o quejas con su producto.
	<b>Garantías ofrecidas</b>	Devolución de producto por empaque dañado y garantizan 100% la funcionalidad del producto a través de su certificación Europa (la cual no revelaron su nombre)	Devolución de producto por empaque dañado y garantizan 100% la funcionalidad del producto a través de su certificación Europa (la cual no revelaron su nombre)
	<b>Flujo de información</b>	Existe flujo de información y retroalimentación por parte de consumidores, pero falta un mayor contacto con los proveedores para trabajar de la mano, por otra parte la retroalimentación de los clientes generalmente no es aplicada.	Existe retroalimentación con sus clientes por medio de comentarios en blog y redes sociales, aunque generalmente las sugerencias no son aplicadas. Keke están en constante comunicación con sus proveedores.
<b>AREAS DE PLANIFICACION</b>	<b>Organización</b>	Sociedad Anónima, quien ha recibido ayuda del estado por medio de PROESA, convirtiéndose en un ejemplo de superación y emprendedurismo, por otra parte, tienen una organización definida que poseen: Visión, Misión y Políticas organizaciones, no obstante no poseen manuales de procedimientos.	Sociedad Anónima, quien no ha recibido ayuda del estado, no tienen una organización definida en su totalidad, poseen: Visión, Misión y Políticas organizaciones y no poseen manuales de procedimientos.
	<b>Certificaciones y controles de calidad</b>	Poseen certificación aun que dicha información no fue proporcionada, utilizan buenas prácticas de manufactura y controlan puntos específicos del proceso (espuma, dureza y limpieza).	Poseen certificación aun que dicha información no fue proporcionada, utilizan buenas prácticas de manufactura y controlan puntos específicos del proceso (espuma, dureza y limpieza).
	<b>Medidas de higiene y seguridad ocupacional</b>	Utilizan guantes, mascarillas, gabachas, redcillas y equipo desinfectado. Aunque las zonas no están señalizadas. No necesitan sistema de deshecho de aguas.	Utilizan guantes, mascarillas, gabachas, redcillas y equipo desinfectado. Aunque las zonas no están señalizadas. No necesitan sistema de deshecho de aguas.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Formas de pago</b>	Quincenal	Mensual y por pedido
	<b>Prestaciones</b>	Todas las de la ley	Todas las de la ley
	<b>Incentivos y capacitaciones al personal</b>	Regala bono por cumplimiento de metas, se capacita al personal 2 veces al años sobre medidas de seguridad y composición de los jabones.	Se capacita al personal 1 vez al año, sobre el uso de equipo adecuado y clases de primeros auxilios.

<b>DESARROLLO Y TECNOLOGIA</b>	<b>Mejoras e innovación tecnológica.</b>	Tecnológicamente no hay mejoras en el proceso, pero generan nuevas fórmulas para jabones por medio de la experimentación.	Tecnológicamente no hay mejoras en el proceso, pero generan nuevas fórmulas para jabones, champú y cremas.
	<b>Investigación de nuevas tecnologías</b>	Si hay investigación continua e implementación de nuevos métodos y nuevos productos que garantizan su funcionalidad (experimentación).	Realizan investigación por internet y paga por cursos de especialización para diversificar sus productos.
	<b>Investigación de nuevos mercados</b>	Constantemente se actualiza por medio del internet de cómo está el mercado de la UE.	Cada 6 meses se actualiza por medio del internet y comentarios de amigos extranjeros.
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	<b>Diversificación del Jabón</b>	Elabora 15 diferentes tipos de jabones naturales.	Elabora 11 diferentes tipos de jabones naturales.
	<b>Diversificación del Champú</b>	No elabora.	Elabora 2 diferentes tipos de champú natural.
	<b>Diversificación de cremas y exfoliantes.</b>	No elabora.	Elabora 6 diferentes tipos de cremas y exfoliantes naturales.

Tabla 28. Análisis interno a través de la cadena de valor del Sub-sector de cosméticos naturales



### 1.1 Cuadro estratégico del Sub-sector de cosméticos naturales.

A continuación se hará la evaluación de cada una de las actividades de la cadena de valor según metodología del océano azul, cuyos resultados serán plasmados en un cuadro estratégico.

ACTIVIDAD	N°	OPERACIONES	GRUPO MORATAYA					KEKE BY KATHYA					
			Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL	Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL	
LOGISTICA INTERNA	A	Recepción de materia prima	1	1	1	3	1.64	3	1	1	1	1.28	1.71
	B	Manejo de Materia prima	3	2	2	1	1.82	3	2	2	1	1.82	
	C	Condiciones de almacenamiento	3	2	1	1	1.53	3	1	1	1	1.28	
	D	Control de inventario	3	2	2	2	2.14	3	2	2	2	2.14	
PROMEDIO			2.5	1.75	1.5	1.75	1.78	3.00	1.50	1.50	1.25	1.63	
OPERACIONES	E	Planificación de la producción	2	2	1	1	1.39	2	1	1	1	1.14	1.87
	F	Proceso de producción	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1.61	
	G	Maquinaria y equipo	2	3	2	2	2.25	3	2	1	2	1.85	
	H	Instalaciones	2	3	3	2	2.54	3	2	2	2	2.14	
PROMEDIO			2.00	2.50	2.00	1.75	2.05	2.25	1.50	1.50	1.75	1.69	
LOGISTICA EXTERNA	I	Empaque	1	2	3	1	1.83	1	2	3	1	1.83	2.03
	J	Manejo de producto terminado	3	2	2	2	2.14	3	2	2	2	2.14	
	K	Condiciones de almacenamiento de producto terminado	3	1	1	1	1.28	3	1	1	1	1.28	
	L	Logística de distribución	2	3	3	3	2.86	2	3	3	3	2.86	
PROMEDIO			2.25	2	2.25	1.75	2.03	2.25	2.00	2.25	1.75	2.03	
MARKETING Y VENTAS	M	Mercados	1	3	3	2	2.4	2	3	2	2	2.25	2.40
	N	Publicidad	3	3	2	2	2.39	2	3	3	2	2.54	
PROMEDIO			2	3	2.5	2	2.40	2	3	2.5	2	2.395	
SERVICIO POST VENTA	Ñ	Unidad de atención al cliente y reclamos	3	1	1	1	1.28	3	1	1	1	1.28	1.99
	O	Garantías ofrecidas	2	3	3	3	2.86	2	3	3	3	2.86	
	P	Flujo de información	3	2	2	1	1.82	3	2	2	1	1.82	
PROMEDIO			2.67	2.00	2.00	1.67	1.99	2.67	2.00	2.00	1.67	1.99	
AREAS DE PLANIFICACION	Q	Organización	3	3	3	2	2.68	3	2	2	1	1.82	2.29
	R	Certificaciones y controles de calidad	1	3	3	3	2.72	2	3	3	3	2.86	
	S	Medidas de higiene y seguridad ocupacional	3	2	2	1	1.82	3	2	2	1	1.82	
PROMEDIO			2.33	2.67	2.67	2.00	2.41	2.67	2.33	2.33	1.67	2.17	
RECURSOS HUMANOS	T	Formas de pago	2	3	3	1	2.22	2	3	3	1	2.22	2.15
	U	Incentivos y capacitaciones al personal	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.14	
PROMEDIO			2	2.5	2.5	1.5	2.11	2.5	2.5	2.5	1.5	2.18	
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	V	Mejoras e innovación tecnológica.	1	3	3	3	2.72	3	3	2	1	2.07	2.44
	W	Investigación de nuevas tecnologías	1	3	3	3	2.72	2	3	3	3	2.86	
	X	Investigación de nuevos mercados	3	2	2	2	2.14	3	2	2	2	2.14	
PROMEDIO			1.67	2.67	2.67	2.67	2.53	2.67	2.67	2.33	2.00	2.36	
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	Z	Diversificación Jabón	De 69 que se elaboran en ESA, Morataya produce 15				1.69	De 69 que se elaboran en ESA, Keke produce 11				1.5	1.30
	AA	Diversificación Champu	De 15 que se elaboran en ESA, Morataya produce 0				1	De 15 que se elaboran en ESA, Keke produce 2				1.4	
	AB	Diversificación Cremas y Exfoliantes	De 27 que se elaboran en ESA, Morataya produce 0				1	De 27 que se elaboran en ESA, Keke produce 6				1.22	
PROMEDIO							1.23					1.37	

Tabla 29. Cuadro estratégico del Subsector de Cosméticos Naturales

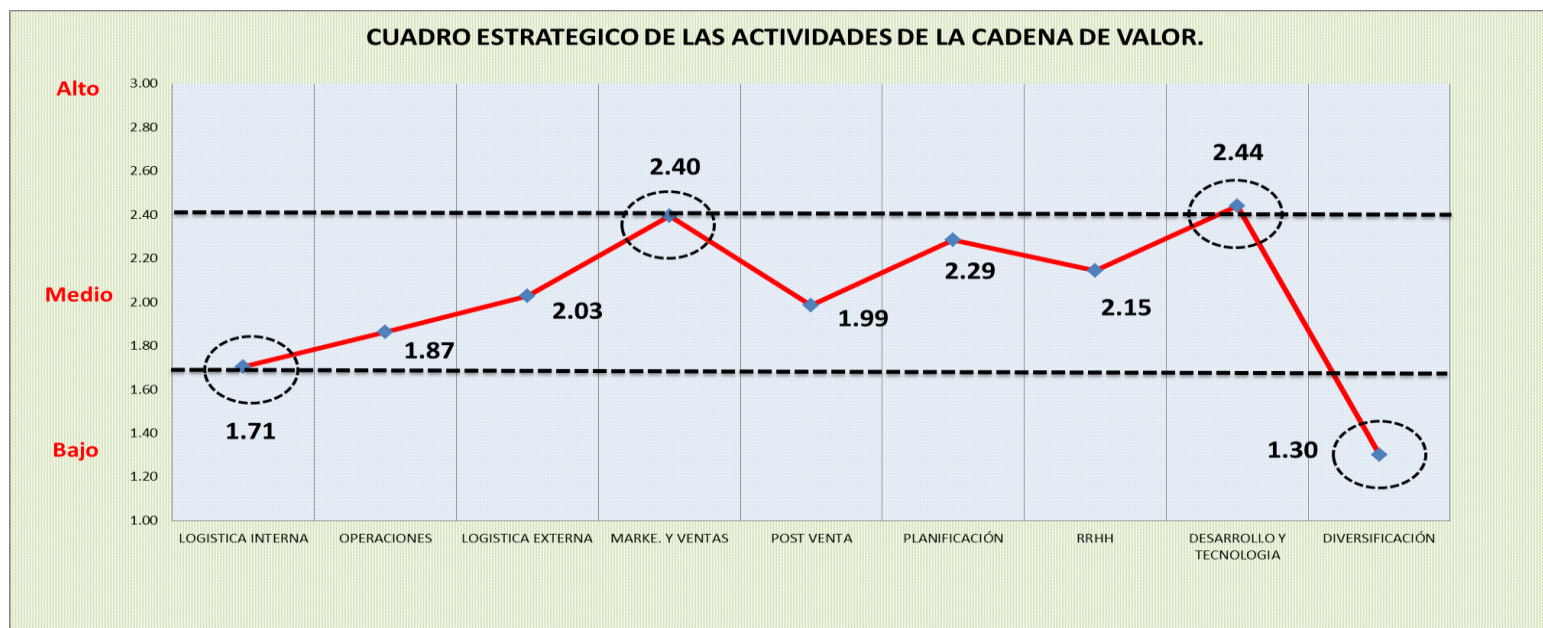


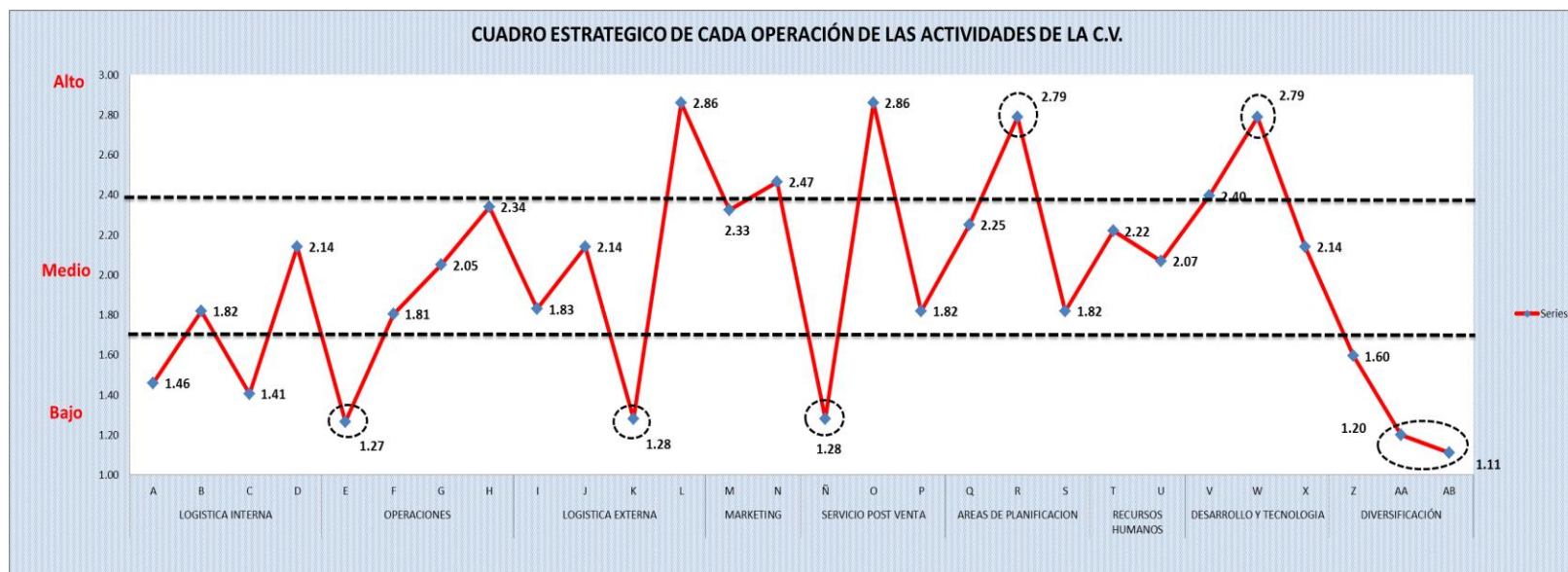
Ilustración 35. Cuadro Estratégico de las Actividades de la Cadena de Valor

**Análisis:** En el gráfico anterior se visualiza (según la metodología de evaluación utilizada), los niveles alcanzados por el sub-sector de cosméticos naturales en cada actividad de la cadena de valor.

- Las actividades de la cadena de valor no alcanzan niveles altos de competitividad. En promedio, estas actividades logran una calificación de 2.02 (nivel medio), lo que significa que hay grandes oportunidades de mejoras en el rubro.
- Actividad con mayor nivel de competitividad es **Desarrollo y Tecnología**, con una calificación de 2.44, ya que las empresas del sub-sector cosmético natural se actualizan constantemente sobre nuevos métodos y nuevos productos en el mercado Europeo, tecnológicamente no hay mejoras en el proceso, pero generan nuevas fórmulas para jabones por medio de la experimentación.
- Actividad con el segundo mejor nivel de competitividad es **Marketing y Ventas** con calificación promedio de 2.40 (nivel superior al nivel medio), los mercados en que incursionan ambos competidores están en la Unión Europea (España, Alemania, Suiza y Rumania), por otra parte, los medios de publicidad utilizados no incurren en altos costos ya que dan a conocer sus productos a través de las redes sociales, blog y páginas web, siendo estos métodos adaptables a los cambios del mercado, sostenibles en el tiempo y generan valor agregado<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Las políticas de ventas, precios y ventas mensuales no fueron proporcionados por los encuestados.

- Actividad con menor nivel de competitividad es **Diversificación**, la cual se refiere a la cantidad de productos fabricados por el sub-sector de cosméticos naturales, que en comparación con la capacidad de producción del país se quedan abajo<sup>58</sup>, la calificación alcanzada por esta actividad es de 1.30 (nivel bajo).
- Las actividades de **Logística interna** y **Operaciones** representan la segunda y tercera calificación de más bajo nivel (1.71 y 1.87 respectivamente)



**Ilustración 36. Cuadro estratégico de cada operación de las actividades de la cadena de valor**

**Análisis:** El gráfico anterior muestra la evaluación total de cada una de las actividades en función de los criterios: Costo, Adaptabilidad, Sostenible en el tiempo y Valor agregado. Podemos ver el detalle de aquellas operaciones que interfieren y aquellas que ayudan en la efectiva actuación de las actividades de la cadena de valor (puntos marcados). A continuación se detallan algunos puntos generales identificados.

<sup>58</sup> De 65 distintos jabones naturales elaborados en El Salvador Morataya produce 15 y Keke 11, de 15 distintos champú natural elaborados en El Salvador Morataya produce 0 y Keke 2 y de 29 distintos cremas y exfoliantes naturales elaborados en El Salvador Morataya produce 0 y Keke 6.

- a) Operación **E** del eslabón de **Operaciones**: “Planificación de la producción, presenta una calificación en promedio de 1.27 (nivel bajo), identificándose las siguientes situaciones:
- Las empresas del sub-sector cosmético natural planifican en función de los pedidos recibidos, lo que implica costos medianamente elevados ya que no hay anticipación sobre materia prima, ordenes de trabajo ni proyecciones de producción, por tanto, este sistema no se adapta a pedidos grandes de industrias, lo que significa que esta operación no genera un valor agregado al rubro.
  - Generalmente el proceso de producción es entre semi-artesanal y artesanal, lo que implica que sus costos de producción se elevan cuando los pedidos son pequeños, por otra parte, no utilizan tecnología de punta y dependen del trabajo artesanal de personas experimentadas (implica una ventaja pero a la vez una dependencia del personal contratado), de igual manera no se puede cumplir con pedidos de gran magnitud en poco tiempo.
  - El equipo utilizado es entre artesanal y semi-artesanal, lo que implica mayor tiempo en la elaboración de los productos, incrementando de esta manera el porcentaje de error humano y los costos de mano de obra.
- b) Operaciones **Ñ**, del eslabón de **Servicio post venta**: “Unidad de atención al cliente y reclamos” presenta una calificación de 1.28 (niveles bajos), identificándose las siguientes situaciones:
- Los consumidores no reciben mayores garantías más que devolución de producto dañado, no obstante el producto realiza la función para la cual fue diseñado (según comentario de Luciano Palacios quien nos atendió por parte de Morataya), garantizado por la certificación Europea adquirida por ambas empresas.
  - Los reclamos más comunes están relacionados con el empaque de los productos, por tanto al recibir uno de estos reclamos el producto debe ser cambiado, lo que incurre a costos de re-empaqueado.
  - El tipo de material utilizado en el empaque es poco atractivo al público y se desprende con facilidad.
- c) Operaciones **O**, del eslabón de **Servicio post venta**: “Garantías ofrecidas” presenta una calificación alta 2.86 ya que hace referencia a que el sub-sector cosmética natural **garantizan (por medio de una certificación internacional) al 100% la funcionalidad del producto ofrecido.**
- d) Operaciones **L** del eslabón de **Logística externa**: “Logística de distribución”, **R** del eslabón **Áreas de planificación**: “Certificaciones y controles de calidad” y **W** del eslabón de **Desarrollo y tecnología**: “Investigación de nuevas tecnologías” presentan puntuaciones de 2.86, 2.79 y 2.79 respectivamente, son las más altas de toda la evaluación de la cadena de valor del sub-sector cosmética natural en El Salvador.
- La logística de distribución es realizada por medio de la contratación de navieras especializadas, incurriendo en costos que afectan medianamente a la empresa<sup>59</sup>.
  - Las empresas del sub-sector cosmética natural, poseen certificaciones Europeas (las cuales son un requisito para la exportación hacia la UE), son consideradas de costos elevados<sup>60</sup>, estas son el pilar principal que ayuda a generar valor agregado al

<sup>59</sup> Los costos de transporte y navieras no fueron proporcionados por ambas empresas encuestadas, pero en análisis de **Mercado Distribuidor** pueden encontrarse precios, cotización y elementos claves de las exportaciones hacia la UE.

<sup>60</sup> Los nombres de las certificadoras y costos incurridos no fueron proporcionados por ambas empresas encuestadas, no obstante en el mercador distribuido se mencionan las más conocidas en este rubro.

producto puesto que tienen un respaldo certificado que les da paso a introducir sus productos al mercado Europeo.

- Las empresas del sector se actualizan constantemente por medio del internet de cómo está el mercado de la UE. Tecnológicamente no hay mejoras en el proceso, pero generan nuevas fórmulas para jabones por medio de la experimentación.
- e) Todas las operaciones del eslabón **Diversificación** están con bajas calificaciones (las más bajas de todas las operaciones de la cadena de valor), esto debido a que se han tomado en cuenta todos los productos cosméticos naturales elaborados en el salvador (ya sean empresas formales e informales) y de estos productos, solo un porcentaje mínimo es elaborado el sub-sector (encuestadas Morataya y keke):
- Morataya con 20% de jabones (14 de 65), 0% champú (0 de 15), 0% en cremas y exfoliantes (0 de 29) y 0% en aceites (0 de 15).
  - Keke con 17% de jabones (11 de 65), 13% champú (0 de 15), 27% en cremas y exfoliantes (8 de 29) y 0% en aceites (0 de 15).

Cada una de las operaciones identificadas se analiza a continuación:

### 1. INTERNA.

- a) Para la recepción de materia prima, los controles más usuales son: por observación, llevan anotaciones en Excel (no siempre) y no tienen formatos físicos de dichos controles. Los costos de esta operación no son elevados pero a la vez son poco prácticos por tanto inadaptables a cambios bruscos de producción, ventas, etc.
- b) Las condiciones de almacenamiento a pesar que cumple con el requisito que deben estar alejado del calor del sol, no existe señalización y los productos en la bodega no están etiquetados debidamente.

### 2. OPERACIONES.

- a) Planifican en función de los pedidos recibidos, lo que implica costos medianamente elevados ya que no hay anticipación sobre materia prima, ordenes de trabajo ni proyecciones de producción, por tanto, este sistema no se adapta a pedidos grandes de industrias, lo que significa que esta operación no genera un valor agregado al rubro.
- b) Generalmente el proceso de producción es entre semi-artesanal y artesanal, lo que implica que sus costos de producción se elevan cuando los pedidos son pequeños, por otra parte, no utilizan tecnología de punta y dependen del trabajo artesanal de personas experimentadas (implica una ventaja pero a la vez una dependencia del personal contratado).
- c) El equipo utilizado es de igual manera entre artesanal y semi-artesanal, lo que implica mayor tiempo en la elaboración de los productos, incrementando de esta manera el porcentaje de error humano y los costos de mano de obra<sup>61</sup>.
- d) El área principal de este rubro es la producción, que actualmente presenta calificaciones de 2.05 (nivel medio).

### 3. LOGISTICA EXTERNA.

- a) El empaque (insumos) implican uno de los costos más grandes en la industria<sup>62</sup>, estos son adaptables a los cambios del mercado pero la forma en que se empaquetan los productos no generan valor agregado ya que por comentarios de Kathya Carranza, es necesario hacerlos más vistosos, lujosos y atractivos al público, pero dicha tarea implica un aumento en sus costos.

---

<sup>61</sup> Costos que no proporcionaron ambas empresas encuestadas.

<sup>62</sup> No hay datos exactos proporcionados por los encuestados (solamente cualitativamente).

- b) Las condiciones de almacenamiento del producto indican que el área de mejora más cercana es la señalización y aplicación de mayores medidas de seguridad tanto para el producto como para el personal de la zona, los costos actuales son bajos pero las condiciones no se adaptan a cambios bruscos en el mercado (incremento de un pedido).
- c) La logística de distribución es realizada por medio de la contratación de navieras especializadas, incurriendo en costos que afectan medianamente a la empresa<sup>63</sup>.

#### 4. **MARKETING Y VENTAS.**

- a) Entre los mercados Europeos de distribución del producto tenemos: Alemania, España, Rusia y Suiza, de los cuales se han observado principalmente 2 (España y Alemania) que tienen un gran potencial para intensificar las exportaciones y la producción de cosméticos naturales de uso de higiene personal de origen salvadoreño.
- b) La publicidad utilizada es en gran parte con costos muy bajos (blogs, redes sociales, catalogo físico de productos y páginas web)<sup>64</sup>, en las fácilmente generan un valor agregado al producto al utilizar medio visuales de alta calidad (fotografías profesionales de los productos).

#### 5. **SERVICIO POST VENTA.**

- a) Los consumidores no reciben mayores garantías más que devolución de producto dañado, no obstante el producto realiza la función para la cual fue diseñado (según comentario de Luciano Palacios quien nos atendió por parte de Morataya), garantizado por la certificación Europea adquirida por ambas empresas<sup>65</sup>.
- b) Los reclamos más comunes están relacionados con el empaque de los productos, por tanto al recibir uno de estos reclamos el producto debe ser cambiado, lo que incurre a costos de re-empaqueado y mala percepción del cliente de acuerdo al producto.

#### 6. **AREAS DE PLANIFICACIÓN.**

- a) En cuanto a la organización ambas son Sociedades Anónimas, las cuales no incurren mayores costos.
- b) Ambas empresas poseen certificaciones Europeas (las cuales son un requisito para la exportación hacia la UE), son consideradas de costos elevados<sup>66</sup>, estas son el pilar principal que ayuda a generar valor agregado al producto puesto que tienen un respaldo certificado que les da paso a introducir sus productos al mercado Europeo.
- c) La señalización es escasa, no tienen bien definido comité de higiene y seguridad ocupacional.

#### 7. **RECURSOS HUMANOS.**

- a) Son pocas las capacitaciones que se realizan en el año (de 1 a 2), los empleados que asisten no son consultados respecto a la temática a recibir.
- b) Los pagos se realizan quincenal o mensualmente recibiendo todas las prestaciones de ley (Pago de ISSS, descuento de la renta, afiliación AFP y vacaciones anuales).

---

<sup>63</sup> Los costos de transporte y navieras no fueron proporcionados por ambas empresas encuestadas, pero en análisis de **Mercado Distribuidor** pueden encontrarse precios, cotización y elementos claves de las exportaciones hacia la UE.

<sup>64</sup> Las empresas encuestadas no tienen idea como cuantificar la publicidad utilizada.

<sup>65</sup> Los nombres de las certificadoras y costos incurridos no fueron proporcionados por ambas empresas encuestadas.

<sup>66</sup> Los nombres de las certificadoras y costos incurridos no fueron proporcionados por ambas empresas encuestadas.

## 8. DESARROLLO Y TECNOLOGIA.

- Tecnológicamente no hay mejoras en el proceso, pero generan nuevas fórmulas para jabones por medio de la experimentación.
- Constantemente se actualiza por medio del internet de cómo está el mercado de la UE.

## 9. DIVERSIFICACIÓN.

Todas las operaciones del eslabón Diversificación están con bajas evaluaciones (las más bajas de todas las operaciones de la cadena de valor), esto debido a que se han tomado en cuenta todos los productos cosméticos naturales elaborados en el salvador (ya sean empresas formales e informales) y de estos productos, solo un porcentaje mínimo es elaborado por las empresas encuestadas (Morataya y keke).

## 2 Competencia interna potencial

**Competencia interna potencial:** Son las empresas de origen Salvadoreño que fabrican cosméticos naturales para uso de higiene corporal y distribuyen sus productos en El Salvador, aunque en algún momento podrían exportarlos.

### 2.1 Análisis interno a través de la cadena de valor en el mercado de competidor interno potencial.

Para complementar la investigación de campo, se logró entrevistar a 2 empresas que demos definido como competidores potenciales (JABONES DE VERO y 4 SEASON) con el objetivo de encontrar de igual manera áreas de mejoras.

A continuación se describen cada una de las actividades de la cadena de valor como resultado de la investigación de campo.

ACTI.	OPERACIONES	LOS JABONES DE VERO	4 SEASON
LOGISTICA INTERNA	Inicio de operaciones	2010	2012
	Recepción de materia prima	Compran materia prima cuando las existencias son bajas y entra un nuevo pedido, el control es llevado en un cuaderno	Compran materia prima cuando las existencias son bajas y entra un nuevo pedido, el control es llevado en un cuaderno
	Manejo de Materia prima	Llevar la materia prima manualmente.	Llevar la materia prima manualmente.
	Condiciones de almacenamiento	Pequeñas áreas cerradas, para evitar la luz solar, no hay señalización.	Pequeñas áreas cerradas, para evitar la luz solar, no hay señalización.
	Control de inventario	Anota las existencias en un cuaderno.	Anota las existencias en un cuaderno.
OPERACION	Planificación de la producción	Planifica su producción por pedidos que recibe.	Planifica su producción por pedidos que recibe.

	<b>Proceso de producción</b>	Artesanal, la cual no genera residuos, su mayor costo lo constituye la materia prima y mano de obra.	Artesanal, la cual no genera residuos, su mayor costo lo constituye la materia prima y mano de obra.
	<b>Maquinaria y equipo</b>	No posee maquinaria, todo es artesanal, hecho desde una cocina común y corriente.	No posee maquinaria, todo es artesanal, hecho desde una cocina común y corriente.
	<b>Capacidad de producción y producción diaria.</b>	Alrededor de 10 jabones al día.	Alrededor de 10 a 15 jabones al día.
	<b>Instalaciones</b>	Fabrica los jabones en su cocina	Fabrica los jabones en su cocina
<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>Empaque</b>	Papel celofán, papel film, cajas de cartón y recipientes plásticos, empaque es atractivo para el público	Papel celofán, papel film, cajas de cartón y recipientes plásticos, empaque es atractivo para el público
	<b>Manejo de producto terminado</b>	Utilizan jvas o cajas	Utilizan jvas o cajas
	<b>Condiciones de almacenamiento de producto terminado</b>	Área cerrada sin exposición directa a sol, no existe señalización.	Área cerrada sin exposición directa a sol, no existe señalización.
	<b>Control de inventario</b>	Llevar control en cuaderno de anotaciones	Llevar control en cuaderno de anotaciones
	<b>Logística de distribución</b>	Entrega de productos en centros comerciales por pedidos y punto de venta.	Punto de venta
	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>Volumen de ventas y comportamiento anual</b>	No sabe exactamente cuánto producto vende al mes, pero aproximadamente 100 jabones, 30 cremas y 40 champús.
	<b>Mercados</b>	Zona metropolitana de El Salvador, aunque está interesado en exportar hacia Alemania y España.	Zona metropolitana de El Salvador, aunque está interesado en exportar hacia Alemania y España.
	<b>Políticas de precios y condiciones de pago</b>	Las políticas implican que la forma de pago es "Estricto Contado" (contra entrega)	Las políticas implican que la forma de pago es "Estricto Contado" (contra entrega)



	<b>Publicidad</b>	Como publicidad utilizan las páginas web, redes sociales y blog	Como publicidad utilizan las páginas web, redes sociales y blog
<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>Unidad de atención al cliente y reclamos</b>	Tiene teléfono de atención al cliente, ha recibido reclamos y quejas respecto a la calidad del empaque y dureza de los jabones.	Tiene teléfono de atención al cliente, ha recibido devoluciones de producto por jabón deteriorado (abierto del empaque y un poco deshecho).
	<b>Garantías ofrecidas</b>	Devolución de producto por empaque dañado.	Devolución de producto por empaque dañado.
	<b>Flujo de información</b>	Existe retroalimentación con sus clientes por medio de comentarios en blog y redes sociales, están en constante comunicación con sus proveedores.	No hay flujo de información ni retroalimentación del público en general.
<b>AREAS DE PLANIFICACION</b>	<b>Organización</b>	No están constituidos formalmente.	Persona natural, poseen Misión y Visión y no tienen nada de manuales organizacionales.
	<b>Certificaciones y controles de calidad</b>	No poseen certificaciones, aunque son miembros de una organización en los Estados Unidos que se llama "The Handcrafted Soap and Cosmetic Guild, de la cual reciben capacitaciones.	No poseen certificaciones
	<b>Medidas de higiene y seguridad ocupacional</b>	Utilizan guantes, mascarillas, gabachas, redecillas y equipo desinfectado. Aunque las zonas no están señalizadas. No necesitan sistema de deshecho de aguas.	Utilizan guantes, mascarillas, gabachas, redecillas y equipo desinfectado. Aunque las zonas no están señalizadas. No necesitan sistema de deshecho de aguas.
<b>RRHH</b>	<b>Formas de pago</b>	Mensual	Mensual
	<b>Prestaciones</b>	Ninguna	Ninguna
	<b>Incentivos y capacitaciones al personal</b>	Capacitaciones a través de "The Handcrafted Soap and Cosmetic Guild" en Estados Unidos 2 veces al año.	1 vez al año reciben capacitación.
<b>DESARROLLO Y</b>	<b>Mejoras e innovación tecnológica.</b>	Innovación de nuevos productos con formas diferentes a la competencia tales como: jabones	Nuevos e ingeniosos productos, ideal para regalar en festividades

		decorativos, y personalización de formas.	(formas de corazón, de helados y sorbete).
	<b>Investigación de nuevas tecnologías</b>	A través de "The Handcrafted Soap and Cosmetic Guild" reciben información sobre nuevos métodos de fabricación.	Generan nuevos productos con diferentes métodos artesanales (experimentación).
	<b>Investigación de nuevos mercados</b>	A través de "The Handcrafted Soap and Cosmetic Guild" reciben información sobre nuevos mercados y tendencias del rubro	No se informan sobre el rubro a nivel internacional.
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	<b>Diversificación del Jabón</b>	13 diferentes tipos de jabones (Manzanilla, Avena, Romero, Con aceite de ajonjolí, con aceite de almendras, con aceite de avellanas, con aceite de coco, con aceite de linaza, con aceite de maní, con aceite de mostaza negra, con exfoliante de azúcar, con exfoliante de café, con manteca de cacao.	5 diferentes tipos de jabones (Bálsamo, Café, para afeitarse, Fresa, Tabaco y aceites naturales
	<b>Diversificación del Champú</b>	No elaboran champú.	No elaboran champú.
	<b>Diversificación de cremas y exfoliantes.</b>	5 diferentes tipos de cremas y exfoliantes y 1 tipo de aceite (Body Cream, Pedicurina, Exfoliante de chocolate, exfoliante de vainilla, exfoliante de granola)	No elaboran cremas y exfoliantes, pero producen 1 tipo de aceite (splash)

Tabla 30. Análisis del mercado interno potencial

## 2.2 Cuadro estratégico de mercado interno potencial.

De igual manera como se utilizó el cuadro estratégico en el mercado competidor directo, a continuación se hace un análisis en función de los resultados de las actividades de la cadena de valor mostradas en el cuadro mostrado anteriormente:

ACTIVIDAD	N°	OPERACIONES	LOS JABONES D EVERO					4 SEASON						
			Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL	Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL		
LOGISTICA INTERNA	A	Recepción de materia prima	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.59	
	B	Manejo de Materia prima	3	2	2	1	1.82	3	2	2	1	1.82		
	C	Condiciones de almacenamiento	3	2	1	1	1.53	3	1	1	1	1.28		
	D	Control de inventario	3	2	2	2	2.14	3	2	2	2	2.14		
PROMEDIO			2.5	1.75	1.5	1.25	1.62	2.50	1.50	1.50	1.25	1.56		
OPERACIONES	E	Planificación de la producción	2	2	1	1	1.39	2	2	1	1	1.39	1.73	
	F	Proceso de producción	1	1	1	3	1.64	1	1	1	3	1.64		
	G	Maquinaria y equipo	1	2	2	3	2.18	1	2	1	3	1.89		
	H	Instalaciones	3	2	1	2	1.85	3	2	1	2	1.85		
PROMEDIO			1.75	1.75	1.25	2.25	1.77	1.75	1.75	1.00	2.25	1.69		
LOGISTICA EXTERNA	I	Empaque	3	2	3	1	2.11	3	2	3	1	2.11	1.67	
	J	Manejo de producto terminado	3	1	1	1	1.28	3	1	1	2	1.6		
	K	Condiciones de almacenamiento de producto terminado	3	1	1	1	1.28	3	1	1	1	1.28		
	L	Logística de distribución	3	3	2	3	2.71	1	1	1	1	1		
PROMEDIO			3	1.75	1.75	1.5	1.85	2.50	1.25	1.50	1.25	1.50		
MARKETING Y VENTAS	M	Mercados	1	2	1	2	1.57	1	2	1	1	1.25	1.90	
	N	Publicidad	3	3	2	2	2.39	3	3	2	2	2.39		
PROMEDIO			2	2.5	1.5	2	1.98	2	2.5	1.5	1.5	1.82		
SERVICIO POST VENTA	Ñ	Unidad de atención al cliente y reclamos	3	1	1	1	1.28	3	1	1	1	1.28	1.78	
	O	Garantías ofrecidas	2	3	3	1	2.22	2	3	3	1	2.22		
	P	Flujo de información	3	3	3	2	2.68	1	1	1	1	1		
PROMEDIO			2.67	2.33	2.33	1.33	2.06	2.00	1.67	1.67	1.00	1.50		
AREAS DE PLANIFICACION	Q	Organización	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1.82	1.23	
	R	Certificaciones y controles de calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	S	Medidas de higiene y seguridad ocupacional	3	1	1	1	1.28	3	1	1	1	1.28		
PROMEDIO			1.67	1.00	1.00	1.00	1.09	2.33	1.33	1.33	1.00	1.37		
RECURSOS HUMANOS	T	Formas de pago	2	1	1	1	1.14	2	1	1	1	1.14	1.65	
	U	Incentivos y capacitaciones al personal	2	3	3	3	2.86	2	1	1	2	1.46		
PROMEDIO			2	2	2	2	2	2	1	1	1.5	1.3		
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	V	Mejoras e innovación tecnológica.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.26	
	W	Investigación de nuevas tecnologías	2	3	3	3	2.86	2	3	3	3	2.86		
	X	Investigación de nuevos mercados	2	3	3	3	2.86	1	1	1	1	1		
PROMEDIO			2.00	2.67	2.67	2.67	2.57	1.67	2.00	2.00	2.00	1.95		
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	Z	Diversificación Jabón	De 65 que se elaboran en ESA, Jabones de Vero elabora 13					1.55	De 65 que se elaboran en ESA, 4 SEASON produce 5					1.23
	AA	Diversificación Champu	De 15 que se elaboran en ESA, Jabones de Vero produce 0					1	De 15 que se elaboran en ESA, 4 SEASON produce 2					1.4
	AB	Diversificación Cremas y Exfoliantes	De 29 que se elaboran en ESA, Jabones de Vero produce 5					1.52	De 29 que se elaboran en ESA, 4 SEASON produce 1					1.1
PROMEDIO								1.36						1.24

Tabla 31. Cuadro estratégico de mercado interno potencial

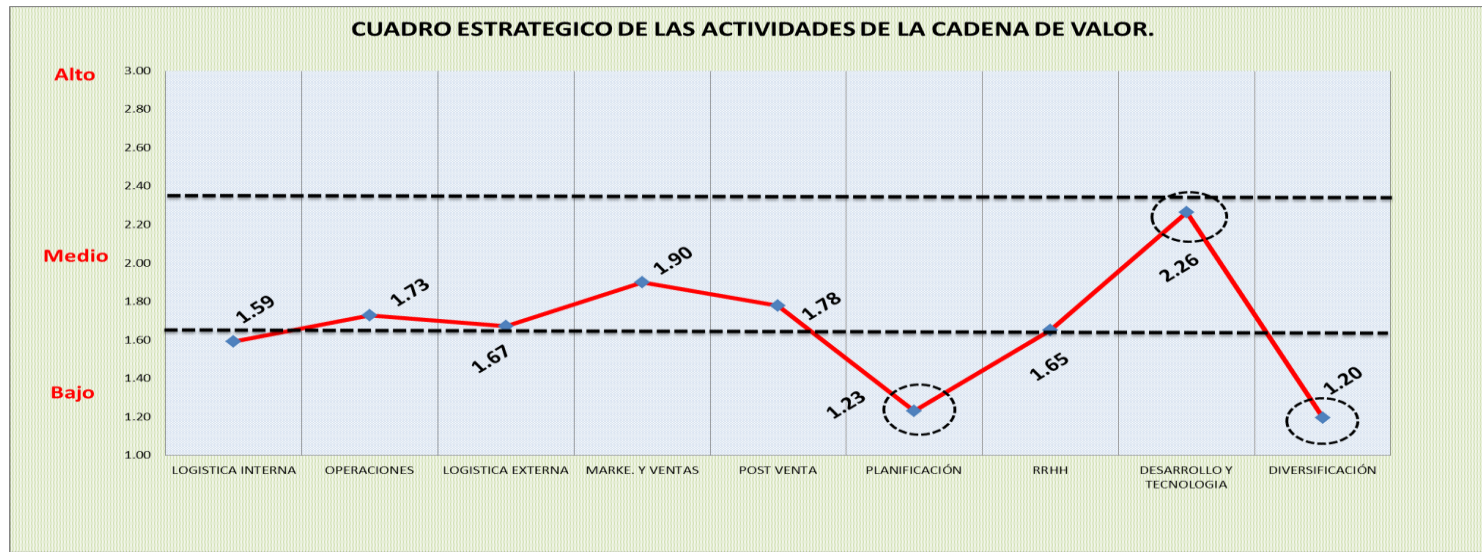


Ilustración 37. Cuadro Estratégico de las actividades de la cadena de valor

**Análisis:** En el grafico anterior se visualiza (según la metodología de evaluación utilizada), los niveles alcanzados por cada uno de los competidores potenciales para cada actividad de la cadena de valor.

- Las actividades de la cadena de valor no llegan ni a nivel medio de competitividad. En promedio, estas actividades logran una calificación de 1.68 (nivel bajo), lo que significa que hay grandes oportunidades de mejoras en el rubro.
- Actividad con mayor nivel de competitividad es **Desarrollo y Tecnología**, estas empresas se actualizan constantemente sobre nuevos métodos y nuevos productos en el mercado nacional e internacional, algunas de estas empresas reciben capacitaciones en el exterior (Estados Unidos principalmente) sobre nuevos productos, formas de hacer jabones, champú y cremas. Por ejemplo “Los Jabones de Vero” está en contacto directo con "The Handcrafted Soap and Cosmetic Guild" y reciben información sobre nuevos métodos de fabricación y asesoría profesional.
- Actividad con menor nivel de competitividad es **Planificación**, la cual se refiere a la estructura organizativa, medidas de higiene y seguridad implementadas y certificaciones adquiridas. Dicha activada obtuvo una calificación promedio de 1.23.
- Las actividades de **Diversificación** representa un área de mejora impresionante (obtuvo una calificación de 1.20) ya que por lo general en el mercado competidor potencial existe una gran variedad de jabones, champú, cremas, exfoliantes, etc. que pueden fácilmente adaptarse a un sistema de producción definido.

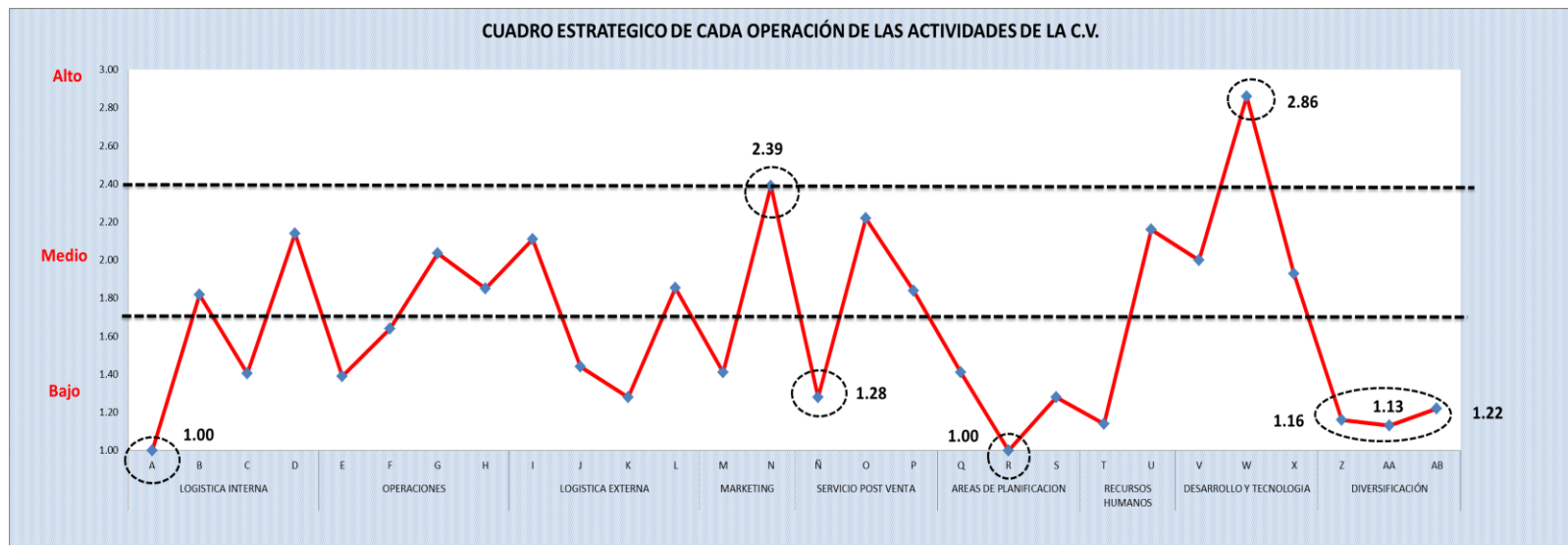


Ilustración 38. Cuadro estratégico de cada operación de las actividades de la cadena de valor

### Actividades mejor calificadas.

- a) Operación **W** del eslabón de **Desarrollo y tecnología**: “Investigación de nuevas tecnologías” presenta **2.86** ya muchos de estos jabones presentan formas diferentes a las habituales (corazones, pastelitos, etc.), tal como se muestra en la imagen.
- b) Operación **N** del eslabón de **Marketing y ventas**: “Publicidad” la cual presenta una puntuación de **2.39**, quienes utilizan como medios de promoción y publicidad las páginas web, redes sociales y blog, pero lo interesante de estos blogs es que los clientes actuales y potenciales, consultan a las empresas en cuestión, generan ideas, hacen pedidos de productos, etc. generando así un valor agregado al producto.



### Actividades peor calificadas.

- c) Operación **R** de la actividad “**Áreas de planificación**”: “Certificación y control de calidad”, identificada como la peor evaluada con una calificación en promedio de 1.0 (nivel bajo), esto debido a que las empresas que distribuyen a nivel nacional generalmente no tienen una certificación que garantiza la funcionalidad del producto al 100%, otro aspecto importante es que el país no es necesaria dicha certificación, por tanto, si estas empresas pensaran en exportar es indispensable adquirir una certificación Europea.

- d) Operación **A** de la actividad “**Logística interna**”: “Recepción de materia prima”, evaluada con una calificación en promedio de 1.0 (nivel bajo), esto debido a que estas empresas tienen altos costos<sup>67</sup> en la adquisición de materia prima por comprar en pequeñas cantidades, por otra parte, los controles de su adquisición son llevados en un cuaderno de apuntes.
- e) Todas las operaciones del eslabón **Diversificación** están con bajas evaluaciones (las más bajas de todas las operaciones de la cadena de valor), esto debido a que se han tomado en cuenta todos los productos cosméticos naturales elaborados en el salvador (ya sean empresas formales e informales) y de estos productos, solo un porcentaje mínimo es elaborado por las empresas encuestadas:
- ✓ Jabones de vero con 20% de jabones (14 de 65), 0% champú (0 de 15), 17% en cremas y exfoliantes (5 de 29) y 6% en aceites (1 de 15).
  - ✓ 4 Season con 8% de jabones (5 de 65), 0% champú (0 de 15), 0% en cremas y exfoliantes (0 de 29) y 6% en aceites (1 de 15).



Según estudios de Colipa (European Cosmetics Association), las formas diferentes en los jabones son muy bien aceptadas por los países europeos

---

<sup>67</sup> El costo puntual no fue proporcionado más bien es una apreciación cualitativa pero real.

A continuación se resumen los elementos identificados en el mercado competidor interno tanto directo como potencial exterior.



Ilustración 39. Resumen Mercado Interno Potencial y Mercado Externo

### 3 Competencia externa

**Competencia externa:** La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos similares y sustitutos. Son empresas de origen internacional que fabrican y/o distribuyen cosméticos convencionales o naturales de higiene y uso personal<sup>68</sup> en el continente Europeo.

A continuación se muestra una relación de las marcas de productos de higiene y cosmética más consumidas por el cliente alemán y español. Se observa que todas pertenecen a las **firmas internacionales** líderes en productos para el cuidado personal, caracterizadas por ofrecer soluciones para todo tipo de público, desde el gran consumo hasta la cosmética de lujo<sup>69</sup>.

Cosmética decorativa				
Cuidado facial				
Crema corporal				
Cuidado cabello				
Gel de ducha				
Desodor.				
Dentífrico				

Ilustración 40. Competencia Externa

<sup>68</sup> Cosméticos que muchas veces se añaden perfumes, conservantes, emulsionantes o disolventes simplemente para conseguir un aspecto “que venda”, es decir, una textura, olor y conservación perfectos.

<sup>69</sup> Cosméticos con estándares muy por encima de los cosméticos convencionales que están orientados a públicos con fácil acceso monetario como actores, empresarios, artistas, etc.



La marca de productos de higiene y cosmética más consumida es **NIVEA**, del grupo **Beiersdorf AG**, con sede en Hamburgo. Esta multinacional alemana invierte alrededor de mil millones de euros en su tradicional marca.

La crema de manos **Nivea** aún sigue comercializándose en su formato clásico azul y blanco en más de 200 países, con una gama de productos que incluyen casi todas las áreas de la piel y el cuidado del cuerpo.

Otras marcas comercializadas por Beiersdorf son **Eucerin** (lociones limpiadoras); **Atrix**(cremas hidratantes); **Labello**(protectores labiales); **8x4** (desodorantes); **Florena**(cosmética natural); **La Prairie y Juvena** (protectores solares) o **Hansaplast** (cicatrizantes). La empresa cuenta con aproximadamente 150 filiales en más de 100 países.

Sigue en importancia la marca **DOVE**, del grupo **Unilever**, en especial la línea masculina DoveMen+Care. El grupo cuenta con dos sociedades matrices (Unilever NV, en Holanda, y Unilever Plc, en Reino Unido) y opera en más de 170 países a través de filiales en Alemania, Suiza, Francia, EE UU y China. Otras marcas del grupo son Axe/Lynx (con una importante cuota de mercado en EE UU), Pond's, Rexona, Lux, Sunsilk, Signal(que ha llegado hasta el mercado vietnamita y filipino) y Close Up. En 2009, Unilever anunció la adquisición de las marcas Sanex, Radox y Duschdas, hasta entonces de Sara Lee Corporation. Además de la línea de productos para la higiene personal, el grupo trabaja en el sector de la alimentación.

En el ámbito de la cosmética decorativa, destaca la marca **Maybelline**, del grupo francés **L'Oréal**, que fabrica y comercializa en más de 130 países una amplia gama de productos de belleza en cuatro segmentos: profesional, consumo, lujo y cosmética activa. Además de Maybelline, otras marcas conocidas, muchas de ellas dentro del segmento de gama alta, son L'Oréal Paris, Garnier, SoftSheen Carson, CCB Paris, Kérastase, Redken, Matrix, Lancome, Biotherm, Helena Rubinstein, Kiehl's, ShuUemura y Giorgio Armani. El grupo participa en la empresa farmacéutica Sanofi-Aventis y opera también a través de las tiendas TheBody Shop desde 2006.

Entre las marcas de champú más consumidas, destaca **SCHAUMA, HenkelKgaA**, que opera en más de 125 países. Otras de sus principales marcas son **Schwarzkopf y Fa**.

También aparece entre las primeras posiciones la marca **PANTENE PRO-V**, de la estadounidense **Procter & Gamble Company**, presente en más de 180 países con otras marcas como Head &Shoulders, Olay o Wella. Otras marcas para el cuidado del bebé son Bounty, Charmin y Pampers.

### 3.1 Marcas blancas<sup>70</sup>.

Algunas de las más conocidas en el mercado alemán son, por establecimiento:

ESTABLECIMIENTO	MARCA BLANCA
<b>DM</b> (droguería)	Alverde (cosmética natural), Balea, Jesse, P2 cosmetics, Denk Mit
<b>PENNY</b> (descuento)	All-dent, Auraté, René Kern, Profi Hair Care, Sundream, Yanao body
<b>REWE</b> (supermercado)	Windeln, Ja!, Rewe (más de 700 artículos)
<b>SCHLECKER</b> (descuento)	B Basic, AS, Rilanja, Doucelyn, Vulkan, Sandis Med, Aktiva, Babysmile, Naturé (cosmética natural)

Tabla 32. Marcas blancas

Las marcas de **cosmética natural** más populares son las que comercializa con marca propia la droguería DM (Alverde), seguidas de Lavera, Weleda, Dr. Hauschka, Logona y Florena, también comercializadas en droguerías, perfumerías y grandes superficies, pero en un segmento de precio superior.

El mercado de los productos de higiene y cosmética en Alemania está liderado por varias potentes **multinacionales** que concentran en su conjunto la mayoría de la cuota de mercado. Sus marcas, de reconocido prestigio mundial, favorecen su competitividad y les permiten realizar mayores inversiones en programas de desarrollo e investigación, así como saturar el mercado con promociones a bajo precio. A continuación se detalla la participación de mercado de cada uno de los competidores indirectos en Alemania:

PRODUCTO	MULTINACIONAL LÍDER	CUOTA (%)	COMPETENCIA	CUOTA TOTAL (%)
Gel de baño y ducha	<b>Beiersdorf AG</b>	16,9	Unilever Henkel KGaA	36,7
Protector solar	Beiersdorf AG	29,3	L'Oreal S.A. Coty Inc	62,5
Crema corporal	Beiersdorf AG	25,6	L'Oreal S.A. Reckitt Benckiser PLC	46
Maquillaje	<b>L'Oréal</b>	35,3	LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SA Beiersdorf AG	51,7
Cuidado del cabello	<b>Henkel KGaA</b>	31,3	L'Oreal S.A. P&G	76,3
Cosmética facial	Beiersdorf AG	21,9	L'Oreal Reckitt Benckiser PLC	49,9
Cosmética masculina	<b>Procter &amp; Gamble</b>	30,5	Energizer Holdings, Inc. Beiersdorf AG	54,7
Desodorante	Beiersdorf AG	31,9	Unilever Henkel AG & Co. KGaA	Sin datos

Tabla 33. Participación de mercado de cada uno de los competidores en Alemania

Como se puede observar, las multinacionales Beiersdorf AG (Alemania), L'Oréal (Francia), HenkelKGaA (Alemania) Procter & Gamble (EE UU) y Unilever (Reino Unido) concentran la mayor parte del mercado alemán de la cosmética. Destaca el liderazgo de Beiersdorf en casi todos los

<sup>70</sup> También llamada marca del distribuidor o marca genérica o marca propia, es la marca perteneciente a una cadena de distribución (generalmente, híper o supermercado, pero también de gran distribución especializada) con la que se venden productos de distintos fabricantes.

segmentos, como sucede a L'Oréal con las ventas de cosmética decorativa. El segmento que presenta una **menor concentración** es el de los productos para el **cuidado del cabello**, cuyas tres principales firmas sólo acaparan el 36,7 % de la cuota total del mercado.

En el ámbito del cabello, los principales actores han desarrollado toda una gama de productos para distintos segmentos de consumo y precio. Firmas como **Schwarzkopf y L'Oréal** no sólo ofrecen productos especializados, sino que también han creado salones de peluquería. El cliente suele ser fiel a su marca, como sucede con los desodorantes. En este caso, el consumidor se decanta por marcas sólidas en el mercado.

Respecto a los **geles de baño y ducha, jabones y desodorantes**, se encuentra en el mercado una gama de productos muy similar, que intensifica la competencia entre las principales firmas por la misma cuota de mercado.

Pese a la presencia de determinadas marcas con gran cuota de mercado, el consumidor no adquiere siempre la misma independientemente del precio o de las novedades. En este punto se detecta una clara diferenciación por sexos. Las mujeres son mucho más abiertas a probar nuevos productos, mientras que los hombres tienen un comportamiento más conservador. Los hombres también presentan una mayor sensibilidad al precio que las mujeres y dan menos valor a la marca.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de las mujeres en cuanto a la relación precio-marca<sup>71</sup>.

Tabla 34: Comportamiento en relación precio marca.

	Compro siempre la misma marca. (%)	Tengo una selección previa de marcas entre las que elijo según estado de ánimo. (%)	Tengo una selección previa entre las que escojo la marca más barata. (%)	Siempre elijo el producto más barato, sin fijarme en la marca. (%)	Nunca compro. (%)
Cosmética decorativa.	14	41	25	10	9
Cuidado de la cara.	31	33	24	8	4
Cuidado del cuerpo.	14	39	34	13	0
Fragancias.	23	37	30	9	0
Protector solar	18	48	23	6	6
Cuidado dental.	18	25	32	18	7
Cuidado del cabello.	27	30	29	14	0

Fuente: KommunikationsAnalyse 2012

Como se puede ver, predomina el factor emocional en la compra, aunque influenciado por el precio y la imagen de marca. Los usuarios que compran únicamente en función del precio son una clara minoría.

<sup>71</sup>En %, año 2012, 29.990.000 mujeres, 14-70 años

En este sentido, la penetración de las marcas blancas también es diferente según el producto. En productos de cuidado facial, cuidado de la piel o geles de ducha disponen las marcas blancas de una cuota de mercado del 20%, siendo también especialmente fuertes en jabones, productos para el cuidado de bebés y de los pies. Por el contrario, apenas tienen relevancia en la compra de perfumes, tanto masculinos como femeninos.

- **Marcas de productos de cuidado en el cabello.**

Marca	Conocimiento de marca (%)	Simpatía por la marca (%)	Intención de compra (%)
Alcina	34	4	1
Alpecin	68	11	3
Bebe Young Care	22	4	2
Casting CrèmeGloss	24	4	1
Clinique	21	3	1
Dove	79	37	20
DreiWetterTaft	85	35	28
Elnett	64	22	12
Elvital	73	25	12
Eubos	31	4	1
Eucerin	44	7	2
Excellence	34	7	3
FranckProvost	21	5	3
Frei	31	4	1
FrizzEase	15	3	1
Fructis	78	32	21
Fructis Style	60	20	12
Gard	76	26	15
Garnier	78	26	11
GlissKur	80	27	14
Goldwell	54	13	5
Got2be	37	10	6
Guhl	74	20	9
Head &Shoulders	76	20	11
Herbal Essences	59	19	9
John Frieda	33	9	4
Kérastase	20	4	1
La Biosthétique	10	2	1
Linola	32	6	1
Live	12	2	1
L'Oréal Paris	72	30	11
L'Oréal Professionell	40	12	5
MarliesMöller	13	3	1
MedipharmaCosmeticsOlivenöl	15	3	1
Movida	21	4	3
Neutrogena	41	7	1
NiveaHairCare	79	38	21
NiveaHairStyling	65	27	16
Nutrisse	48	10	4
Pantene Pro-V	79	36	20

Paul Mitchell	16	3	1
Plantur	39	52	93
Poly	64	15	6
RécitalPréférence	19	3	1
Redken	19	4	2
Schauma	92	48	32
Schwarzkopf	92	45	26
Sebamed	51	9	2
Shiseido	21	3	0
Shockwaves	25	5	2
Studioline	51	13	5
Swiss O Par	33	6	3
Syoss	63	25	17
System Professional	18	3	1
Terzolin	28	3	1
TheBody Shop	24	6	2
Vichy	48	10	3
Weleda	44	11	3
Wella	83	35	19
Wellaflex	75	29	18

Tabla 35. Marcas de productos de cuidado en el cabello

- **Productos de baño, jabones, detergentes sintéticos.**

Marca	Conocimiento de marca (%)	Simpatía por la marca (%)	Intención de compra (%)
Adidas	71	29	9
AllgäuerLatschenkiefer	43	10	4
Avène	10	2	1
Avon	54	10	4
Axe	71	19	6
Badedas	72	25	12
Bebe Young Care	56	20	11
Bepanthol	41	10	3
BettinaBarty	12	3	1
Biotherm	34	7	2
CD	72	28	15
Clarins	24	4	1
Clinique	24	5	2
Dior	44	11	2
Dove	88	55	40
Duschdas	87	41	28
EstéeLauder	26	5	2
Eubos	39	8	2
Eucerin	46	9	3
Fa	86	42	29
Fenjal	66	24	12
Florena	58	17	9
Frei	48	10	3
Frosch	23	4	2
Handsan	47	11	5

IsseyMiyake	6	2	1
JilSander	38	11	4
Kneipp	48	13	6
La Roche-Posay	14	3	1
Lancaster	34	8	2
Lancôme	38	10	3
Lavera	9	2	1
Linola	38	9	3
Litamin	56	24	14
Lux	67	25	14
MedipharmaCosmeticsOlivenöl	17	5	2
Nivea	90	59	44
Palmolive	80	37	24
Penaten	65	21	6
Roger & Gallet	8	2	1
Sebamed	52	13	5
Speick	32	6	2
Tetesept	55	18	10
Vichy	47	13	4
Weleda	47	16	8
Yves Rocher	54	16	9

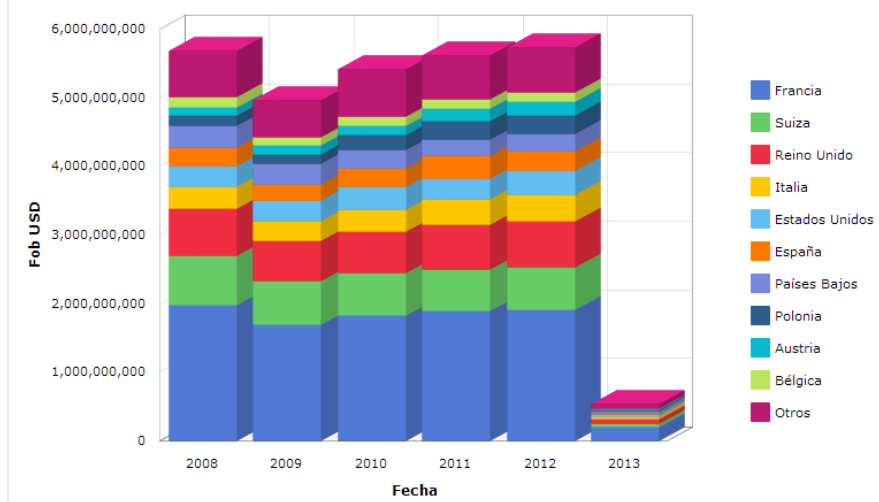
Tabla 36. Productos de baño, jabones, detergentes sintéticos.

**“Se observa el surgimiento de empresas de nueva creación con ideas creativas e innovadoras que empiezan a introducir sus marcas de cosmética natural en el mercado. Para poder combatir esta oferta, las marcas ya consolidadas deben invertir en el nuevo concepto de ‘natural’ para seguir fidelizando a su clientela mediante el lanzamiento de productos que le identifiquen con su marca y la credibilidad del grupo. Para llevar a cabo esta fidelización, desempeña un papel importante la labor de las empresas de certificación.”**

### 3.2 Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Preparaciones Capilares (Miles de Euros)

Ilustración 41. Principales destino de Importaciones Alemanas para Preparaciones Capilares

Ranking	Importación	Valor
1	FR--Francia	115.555,43
2	US--Estados Unidos	38.239,95
3	BE--Bélgica	27.839,59
4	GB--Reino Unido	25.761,88
5	<b>ES--España</b>	<b>23.815,9</b>
6	CH--Suiza	20.753,9
7	IT--Italia	15.866,26
8	NL--Países Bajos	10.730,62
9	SI--Eslovenia	9.635,89
10	AT--Austria	8.126,26
11	PL--Polonia	5.019,33
12	IE--Irlanda	4.357,51
13	CA--Canadá	3.400,48
14	IL--Israel	3.351,42
15	MX--México	2.233,64
16	EG--Egipto	1.663,13
17	TR--Turquía	1.454,99
18	JP--Japón	1.225,13
19	CN--China	1.115,12
20	GR--Grecia	780
<b>SubTotal</b>		<b>320.925,19</b>
<b>Total</b>		<b>324.667,48</b>

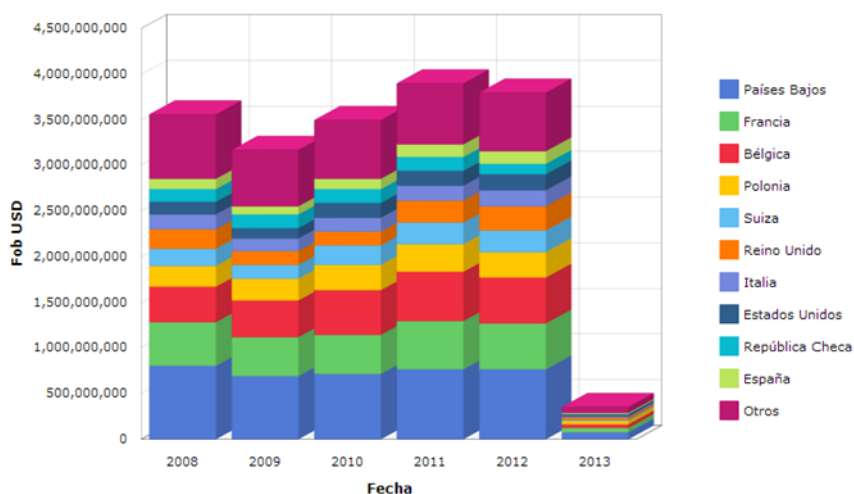


Fuente: EUROTACOM

### 3.3 Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Jabones (Miles de Euros)

Ilustración 42. Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Jabones

Ranking	Importación	Valor
1	PL--Polonia	37.068,77
2	BE--Bélgica	33.725,77
3	FR--Francia	33.384,51
4	IL--Israel	29.885,96
5	GB--Reino Unido	21.719,06
6	CH--Suiza	19.120,82
7	TR--Turquía	17.575,54
8	<b>ES--España</b>	<b>16.821,88</b>
9	NL--Países Bajos	13.443,79
10	IT--Italia	11.743,84
11	US--Estados Unidos	11.181,2
12	MY--Malasia	10.810,33
13	AT--Austria	6.957,35
14	CN--China	6.801,11
15	CZ--República Checa	5.602,08
16	SE--Suecia	5.309,15
17	SI--Eslovenia	4.182,7
18	JP--Japón	3.669,64
19	IE--Irlanda	1.479,1
20	DK--Dinamarca	1.377,86
<b>SubTotal</b>		<b>291.860,46</b>
<b>Total</b>		<b>297.183,39</b>



Fuente: EUROTACOM

### 3.4 Principales Destinos de Importaciones Alemanas para Cosméticos (Miles de Euros)

Tabla 37. Principales destinos de Importaciones Alemanas para Cosméticos

Ranking	Importación	Valor
1	FR--Francia	1.332.692,86
2	GB--Reino Unido	410.198,02
3	CH--Suiza	246.269,63
4	IT--Italia	236.902,62
5	<b>ES--España</b>	<b>219.226,35</b>
6	US--Estados Unidos	195.758,25
7	PL--Polonia	175.700,96
8	NL--Países Bajos	160.675,56
9	BE--Bélgica	117.082,22
10	AT--Austria	110.575,56
11	JP--Japón	59.465,83
12	CN--China	56.115,5
13	IL--Israel	37.685,05
14	CA--Canadá	24.654,89
15	TR--Turquía	24.561,57
16	CZ--República Checa	24.510,
17	IE--Irlanda	23.099,66
18	SI--Eslovenia	15.002,82
19	MY--Malasia	11.772,73
20	PT--Portugal	11.490,16
	<b>SubTotal</b>	<b>3.493.440,24</b>
	<b>Total</b>	<b>3.572.980,17</b>

Fuente: EUROTACOM

### 3.5 Importaciones España<sup>72</sup>

- Partida 33: Aceites esenciales, resinoides, preparaciones de perfumería, de tocador, preparaciones capilares

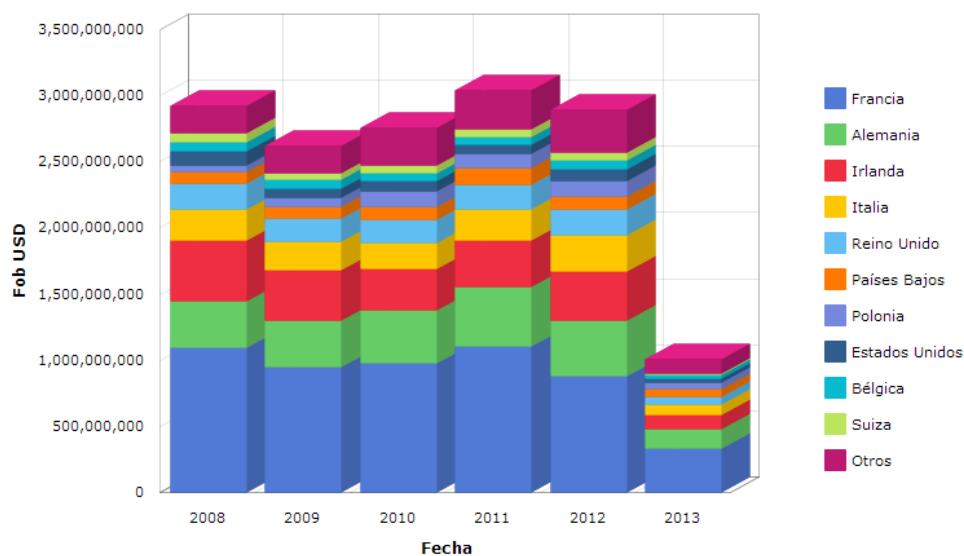


Ilustración 43. Principales destinos de importaciones de España (Partida 33)

<sup>72</sup> [www.trade.nosis.com/es](http://www.trade.nosis.com/es)



- Partida 34: jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, etc.

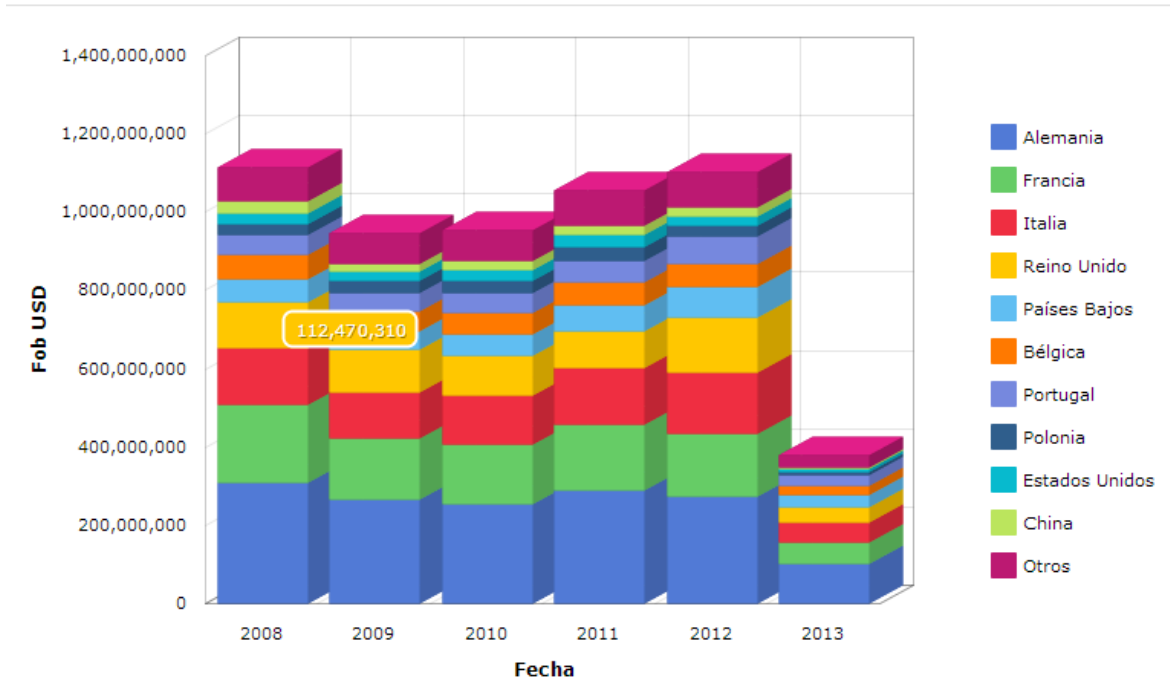


Ilustración 44. Principales destinos de importaciones de España (partida 34)

El primer dato a considerar es la predominante posición de Francia como proveedor de Alemania, pues compa casi el 40% de las importaciones, siendo éstas principalmente en perfumes, aguas de tocador, cosmética decorativa y productos para el cuidado de la piel, que a su vez son los dos grupos de mayor importancia.

En general se observa el predominio de Francia y Reino Unido como socios comerciales, principalmente Francia por su mayor peso en las importaciones.

Otro aspecto a destacar es la balanza comercial de Alemania respecto al resto del mundo. Alemania exporta un 35% más que importa. Es por tanto un país con una industria cosmética muy fuerte y vocación exportadora. Se destacan especialmente las preparaciones capilares, donde el volumen de las exportaciones es casi tres veces mayor a las importaciones.

España es el tercer proveedor de Alemania en perfumería y aguas de tocador, aunque a considerable distancia de Francia y Reino Unido, los dos principales proveedores. Esa simismo el cuarto cliente. Este es el principal apartado en las relaciones comerciales entre España y Alemania entre los productos considerados.

En la relación de proveedores de Alemania en cosmética decorativa y productos para el cuidado de la piel, España cae al puesto 9, a gran distancia de Francia y Suiza, los principales proveedores en este apartado. Pese a ocupar el puesto 8 entre los clientes, la diferencia relativa no es tan grande. Este es el segundo apartado en importancia.

Tanto en productos para el cuidado del cabello como en desodorantes y productos para el afeitado, España ocupa un quinto puesto como proveedor y un séptimo como cliente. En ambos casos destaca Francia como proveedor y Reino Unido como cliente.

Por último, España es el octavo proveedor y el décimo cliente de jabones. Este es el grupo de productos que supone menor volumen de intercambio comercial, tanto general como específico con España.

En resumen España aparece en un tercer escalón como proveedor de Alemania, en quinto lugar aunque con valores muy similares a Suiza e Italia, los dos países precedentes. En cualquier caso a mucha distancia de Reino Unido y, principalmente, Francia, los principales proveedores. Por el contrario, España queda en un segundo plano como cliente de Alemania, en un octavo puesto, siendo Francia, Reino Unido y Austria los principales clientes.

### 3.6 Importaciones de la Unión Europea desde Guatemala y Honduras

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad en miles de US\$ de importaciones de Guatemala y Honduras hacia la Unión Europea para los años 2008-2011:

Tabla 38. Importaciones de la Unión Europea desde Guatemala y Honduras.

País Destino	Descripción del producto	Importaciones de la Unión Europea. En miles de US\$			
		2008	2009	2010	2011
Guatemala	Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, etc.	215	366	872	251
Honduras	Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, etc.	2	4	3	60
Guatemala	Aceites esenciales, resinoides, preparaciones de perfumería, de tocador, preparaciones capilares	1,641	2,221	4,413	3,473
Honduras	Aceites esenciales, resinoides, preparaciones de perfumería, de tocador, preparaciones capilares	201	158	239	163

Fuente: TradeMap.

### 3.7 Formas de entrada y nichos

Debido a la gran concentración que presenta el mercado, la introducción de nuevas marcas de cosmética en Alemania y España requiere un alto coste debido a:

- La **fidelidad** del cliente a la marca, en especial en el segmento de los desodorantes y los productos del cuidado para el cabello. En este sentido, se debe empezar por convencer al distribuidor de las bondades de la nueva y ‘desconocida’ marca en detrimento de la ya popular existente.
- Los procedimientos de **análisis y control de calidad** del producto para cumplir con la normativa existente.

Las barreras de entrada en el segmento de la **cosmética de lujo** suelen ser más fuertes que en otros sectores, puesto que la imagen de la marca para estos productos desempeña un papel decisivo y los costes de transferencia suelen ser muy elevados. Los productos suelen estar

protegidos por patentes y el canal de distribución protege además al mercado (ya sea selectivo o exclusivo).

A pesar de la mencionada concentración del mercado y, por tanto, del difícil acceso para un nuevo competidor, la gran demanda de **geles especiales y jabones naturales** para el cuidado de la piel permite el acceso al mercado a pequeña escala. Tanto en los **supermercados biológicos** como en los **herbolarios** existe una oferta muy amplia de cosmética natural certificada (hasta 11 marcas diferentes para algunos productos), por lo que estos dos canales constituyen una buena opción para acceder al mercado alemán. También existe un nicho de mercado interesante para las **cremas antiedad**.

### 3.8 Las diversas formas de entrada en el mercado Alemán y Español.

1. Participación en **ferias** especializadas, bajo distribuidor alemán y español como primer paso.
2. Acceso mediante un **agente comercial o distribuidor** (ej.: importador), si se desconoce la realidad del mercado. En caso contrario, se puede establecer un contacto directo con el jefe de compras de la **central** de un grupo organizado, a través de un **proveedor** con el que ya trabajen.
3. Para el acceso directo a través de hipermercados, es necesario dirigirse a las centrales de compra de los grandes grupos.
4. Para el acceso a través de pequeñas tiendas especializadas, es necesario ponerse en contacto con **mayoristas** especializados.

## C. MERCADO ABASTECEDOR

El abastecimiento de materias primas, ingredientes e insumos juegan un papel importante en los proyectos agroindustriales o industriales, por lo que para su análisis se deben considerar algunas variables como son características, cantidades y disponibilidad en el mercado de ciertos bienes como también la proximidad donde se encuentran, por lo que estas variables se vuelven importantes en la elección de dichos materiales e insumos que son parte integral del producto a producir.

A continuación se listaran las materias primas, ingredientes e insumos<sup>73</sup> que se necesitan para la elaboración de los productos cosméticos naturales.

- Materias primas:
  - \* Agua.
  - \* Aceite natural.
  - \* Hidróxido de sodio.
- Ingredientes:
  - \* Esencias naturales.
  - \* Tensoactivo.
  - \* Conservante.
  - \* Espesantes.
- Insumos:
  - \* Envase.
  - \* Viñeta.

### 1. Situación actual de proveedores de materias primas.

Para la fabricación de los productos cosméticos naturales se utilizaran las materias primas que anteriormente se describieron<sup>74</sup>. Por lo que se realizara un análisis de materias primas que estén disponibles o sean distribuidas en el territorio nacional.

#### 1.1 Proveedor de agua

En el país existe un solo ente regulatorio que regula la venta y distribución (Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados<sup>75</sup> (ANDA) de esta materia prima por lo que la compra de dicha materia prima se tendrá que realizar en base a lo que el proveedor mayoritario tenga regulado en las leyes del ente, como las leyes regulatorias del estado ha estipulado para la venta de agua en la industria.

##### 1.1.1 Cobertura de servicio de agua potable y alcantarillado.

A nivel nacional la cobertura urbana de agua potable de ANDA<sup>76</sup> y Operadores Descentralizados<sup>77</sup> logró en el año 2011 el 89.6%, de los cuales el 86.9% representan las

---

<sup>73</sup> Ver página 42 definiciones de cómo se utilizan los términos en el estudio.

<sup>74</sup> Capítulo 1, Sección: D Materias primas, Ingredientes e insumos.

<sup>75</sup> Ver anexo 11. Información general de proveedor de agua.

<sup>76</sup> Información obtenida: [www.anda.gob.sv](http://www.anda.gob.sv)

<sup>77</sup> Ver anexo 12 Municipios con cobertura de agua potable y alcantarillado.

conexiones domiciliarias y el 2.7% las de fácil acceso. Y en el área rural el agua potable fue del orden del 18.6%, representando las conexiones domiciliarias el 6.3% y el 12.3% la población servida a través de cantareras y pilas públicas. De los 262 municipios que componen el país, ANDA con su capacidad instalada atiende 130 municipios con agua potable lo cual representa el 49.6% del total de municipios, 38 municipios que equivalen al 14.5% es atendido a través de Operadores Descentralizados y el 35.9% (94 municipios) es abastecido por otros operadores.

Asimismo, los municipios con sistema de alcantarillado atendidos por ANDA ascienden a 64, representando el 24.4% del total de municipios, el 8.0% (21 municipios) son atendidos a través de Operadores Descentralizados y del 67.6% (177 municipios), no se dispone de información.

### 1.1.2 Producción de agua potable

En el año 2011 la zona metropolitana obtuvo una producción total de 187.1 millones de metros cúbicos de agua potable, incluyendo en esta cifra 0.5 millones de metros cúbicos producidos por el único operador descentralizado que pertenece a la región metropolitana.

La Región Metropolitana para ANDA lo constituyen los siguientes municipios: San Salvador, Ayutuxtepeque, Mejicanos, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Soyapango, Ilopango, San Marcos, San Martín, Apopa, Panchimalco, Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, adicionalmente en la gestión operativa se incluyen los municipios de Nejapa y Santo Tomás.

En relación al total producido, se tuvo una producción promedio mensual de 15.6 millones de metros cúbicos de agua<sup>78</sup>. Esta producción fue generada a través del Sistema Planta Potabilizadora Las Pavas (40.1%), Sistema Zona Norte (19.1%), Sistemas Tradicionales (40.5%) y un Operador Descentralizado (0.3%).

### 1.1.3 Consumo de agua potable

El consumo total de agua potable contabilizada a los diferentes sectores de la Región Metropolitana durante este año ascendió a los 117.5 millones de metros cúbicos, denotando un consumo promedio de 24.0 m<sup>3</sup> mensuales por servicio instalado, lo cual indica que en el transcurso del año los usuarios consumieron mensualmente en promedio 9.8 millones de metros cúbicos en la Región Metropolitana.

En la tabla siguiente se muestra el consumo de agua potable por municipios que integran el área metropolitana, entre los que muestran mayor consumo son los municipios de San Salvador (34%), Soyapango (14.21%), Ilopango (9.71%), Santa Tecla (8.87%), Mejicanos (8.80%), estos mantienen un alto consumo de agua por las zonas industriales que se encuentran instalados en dicho municipios.

Servicios de acueducto, consumo de agua y nuevos servicios por municipio de la Región Metropolitana en sistemas administrados por ANDA y Operadores Descentralizados, Año 2011<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Ver anexo 13. Producción de agua mensual para el área metropolitana.

<sup>79</sup> Informe de la Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados, Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) Año 2011

MUNICIPIO	NÚMERO DE SERVICIOS ACUEDUCTO	CONSUMO ANUAL (en miles de m <sup>3</sup> )	CONSUMO PROMEDIO MENSUAL POR SERVICIO (en m <sup>3</sup> )	NUEVOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO
SAN SALVADOR	108,786	39,939.0	31	804
AYUTUXTEPEQUE	7,188	1,679.0	19	136
MEJICANOS	40,519	10,347.4	21	250
CUSCATANCINGO	16,516	3,644.1	18	953
CIUDAD DELGADO	18,862	4,758.9	21	98
SOYAPANGO	67,534	16,694.2	21	336
ILOPANGO	50,378	11,403.6	19	428
SAN MARCOS	13,707	3,969.3	24	192
SAN MARTÍN	5,710	1,135.8	17	106
APOPA	30,559	8,208.5	22	504
PANCHIMALCO	1,550	476.2	26	43
ANTIGUO CUSCATLÁN	8,627	4,775.2	46	57
SANTA TECLA	34,234	10,420.5	25	85
<b>TOTAL</b>	<b>404,170</b>	<b>117,451.6</b>	<b>24</b>	<b>3,992</b>

Tabla 39. Consumo de agua por municipios de la zona metropolitana.

El sector industrial representa el 2.10% del consumo de agua (ver tabla 17) en los diferentes sectores consumiendo una media de 197 m<sup>3</sup> y en un rango mayor a 41 m<sup>3</sup> (ver tabla 18), siendo el sector que menos consume en el área metropolitana. Este nivel de consumo tiene una explicación ya que las grandes empresas tienen su propia planta de extracción de agua (Industrias La Constancia, Unilever, La Cascada, etc.)

Consumo de agua por categorías generales de la Región Metropolitana en sistemas administrados por ANDA<sup>80</sup>, Explotación Privada y Operadores Descentralizados, Año: 2011 (en miles de metros cúbicos)

SECTORES DE CONSUMO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
RESIDENCIAL	7,673.1	7,741.7	7,583.1	7,456.2	7,533.7	7,278.3	7,267.5	7,615.1	7,142.3	7,137.8	7,163.2	7,309.0	88,901.1
INDUSTRIAL	225.3	189.8	277.4	196.1	185.2	190.4	185.5	179.5	184.6	178.3	181.8	190.0	2,363.9
COMERCIAL	1,482.9	1,564.8	1,571.2	1,556.6	1,508.1	1,498.8	1,484.3	1,490.2	1,450.6	1,467.3	1,434.5	1,504.2	18,013.5
SECTOR PÚBLICO	689.2	688.8	692.8	690.4	681.3	681.0	676.9	671.9	672.7	689.2	670.1	668.8	8,173.1
<b>TOTAL</b>	<b>10,070.5</b>	<b>10,185.1</b>	<b>10,124.5</b>	<b>9,899.4</b>	<b>9,908.3</b>	<b>9,648.6</b>	<b>9,614.2</b>	<b>9,956.8</b>	<b>9,450.2</b>	<b>9,472.6</b>	<b>9,449.5</b>	<b>9,671.9</b>	<b>117,451.6</b>

Tabla 40: consumo de agua mensual por clase de usuario de la región metropolitana.

<sup>80</sup> Informe de la Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados. Área metropolitana, año 2011.

Consumo de agua y promedios mensuales de la Región Metropolitana en base a rangos de consumo: Industriales<sup>81</sup>.

RANGO m <sup>3</sup>	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM
<b>1. NÚMERO DE SERVICIOS</b>														
0 A 20	189	187	193	191	192	194	202	198	202	199	198	272	272	1/ -
21 A 40	88	84	78	79	76	71	72	73	70	67	71	86	86	1/ -
41 A Más	165	171	169	170	170	173	163	166	164	170	166	223	223	1/ -
<b>TOTAL</b>	<b>442</b>	<b>442</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>437</b>	<b>437</b>	<b>436</b>	<b>436</b>	<b>435</b>	<b>581</b>	<b>581</b>	<b>1/ -</b>
<b>2. CONSUMO ANUAL EN MILES DE METROS CÚBICOS</b>														
0 A 20	2.1	1.9	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1	2.0	2.1	1.9	1.9	1.9	23.9	2.0
21 A 40	1.8	2.5	2.3	2.4	2.3	2.1	2.2	2.2	2.1	2.0	2.1	1.9	25.9	2.2
41 A Más	221.4	185.4	273.0	191.8	181.0	186.2	181.2	175.3	180.4	174.4	177.8	186.1	2,314.1	192.8
<b>TOTAL</b>	<b>225.3</b>	<b>189.8</b>	<b>277.4</b>	<b>196.1</b>	<b>185.2</b>	<b>190.4</b>	<b>185.5</b>	<b>179.5</b>	<b>184.6</b>	<b>178.3</b>	<b>181.8</b>	<b>190.0</b>	<b>2,363.9</b>	<b>197.0</b>
<b>3. CONSUMO PROMEDIO MENSUAL (METROS CÚBICOS POR SERVICIO)</b>														
0 A 20	11.1	10.4	10.5	10.4	10.2	10.6	10.5	10.1	10.2	9.5	9.4	7.1	2/ -	7.3
21 A 40	20.6	29.4	29.9	30.1	29.7	29.4	30.2	30.7	30.4	29.5	29.7	22.6	2/ -	25.2
41 A Más	1,341.8	1,084.1	1,615.6	1,128.0	1,064.8	1,076.4	1,111.6	1,055.9	1,100.3	1,026.0	1,071.1	835.8	2/ -	865.9
<b>TOTAL</b>	<b>509.7</b>	<b>429.4</b>	<b>630.4</b>	<b>445.7</b>	<b>422.9</b>	<b>434.6</b>	<b>424.5</b>	<b>410.8</b>	<b>423.5</b>	<b>408.9</b>	<b>417.9</b>	<b>327.1</b>	<b>2/ -</b>	<b>339.1</b>

Tabla 41: Consumo de agua mensual por usuario industrial en el área metropolitana.

<sup>81</sup> Informe de la Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados. Año 2011.



#### 1.1.4 Pliego tarifario por el servicio de agua en El Salvador.

A continuación se muestra las tarifas que la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados cobra por el servicio de distribución de agua en la industria, la tabla siguiente muestra el consumo promedio y su respectivo costo:

m3	Tarifa Acueducto	Tarifa Alcantarillado	Factura Total
47	0.972	2.80	48.48
48	0.972	2.80	49.46
49	0.972	2.80	50.43
50	0.972	2.80	51.40
51	1.22	3.00	65.32
52	1.22	3.00	66.54
53	1.22	3.00	67.77
54	1.22	3.00	68.99
55	1.22	3.00	70.21
56	1.22	3.00	71.43
57	1.22	3.00	72.65
58	1.22	3.00	73.88
59	1.22	3.00	75.10
60	1.22	3.00	76.32
61	1.522	3.30	96.14
62	1.522	3.30	97.66
63	1.522	3.30	99.19
64	1.522	3.30	100.71
65	1.522	3.30	102.23
66	1.522	3.30	103.75
67	1.522	3.30	105.27
68	1.522	3.30	106.80
69	1.522	3.30	108.32
70	1.522	3.30	109.84
71	1.522	3.30	111.36
72	1.522	3.30	112.88

Tabla 42: Pliego tarifario por servicio de agua.

#### 1.2 Proveedor de aceite natural

Para la fabricación de cosméticos naturales se utilizan diferentes aceites<sup>82</sup>, a continuación se muestran los más utilizados por la industria en el mundo y son distribuidos en El Salvador:

Tabla 43. Tipos de aceites distribuidos<sup>83</sup> en El Salvador

Tipo de aceite	Procedencia
Argán	Colombia, Argentina.
Palma	México, Panamá.
Coco	El Salvador.
Rosa de mosqueta	Chile.
Almendras dulces	Canadá, México.
Oliva	España.

Fuente: Elaboración propia

El proyecto a parte de potenciar el sector de la fabricación de cosméticos naturales, también busca indirectamente apoyar la agroindustria en el país, por lo que las materias primas con que

<sup>82</sup> Ver Capítulo 1, Sección D Materias primas, Insumos e Ingredientes: Tema 1.2.5 Tipos de Aceites Naturales

<sup>83</sup> Sin conocimiento del nombre de empresas que importan aceites.

se abastecerá al proyecto deben ser extraído casi en su totalidad en El Salvador. Las reglas de origen de la unión europea establecen que las materias primas deben ser nativas del país o de la región centroamericana<sup>84</sup> para obtener los beneficios del tratado. Según la tabla resumen anterior el único aceite natural que se extrae en tierras salvadoreñas es el aceite de coco. A continuación se describe al proveedor de aceite de coco:

### 1.2.1 Zonas de cultivo de coco en El Salvador

El cultivo de cocotero se distribuye en la planicie costera de El Salvador. Las plantaciones de mayor extensión son las del tipo Alto del Pacífico, estas se pueden encontrar principalmente en las islas de la bahía de Jiquilisco, departamento de Usulután (con una producción<sup>85</sup> de 223,336 quintales) y en la planicie costera de Sonsonate. Extensiones de menor tamaño se reportan en los departamentos de San Vicente, La Paz y La Libertad.

Las plantaciones de cocotero enano Malasino se encuentran principalmente en los departamentos de Usulután y San Vicente. Aunque pueden observarse plantaciones de poca extensión en los departamentos de La Paz y La Libertad, entre otros.

Las zonas con potencial para la siembra del cocotero en El Salvador<sup>86</sup> se localizan en la planicie costera y valles interiores como el caso del embalse del Cerrón Grande.

En El Salvador la producción de coco es usada en su mayoría para la extracción de aceite. Tradicionalmente el agua de coco es una bebida con mucha aceptación y el mercado consume cantidades mayores cada año, tanto que anualmente se importan más de un millón de cocos.

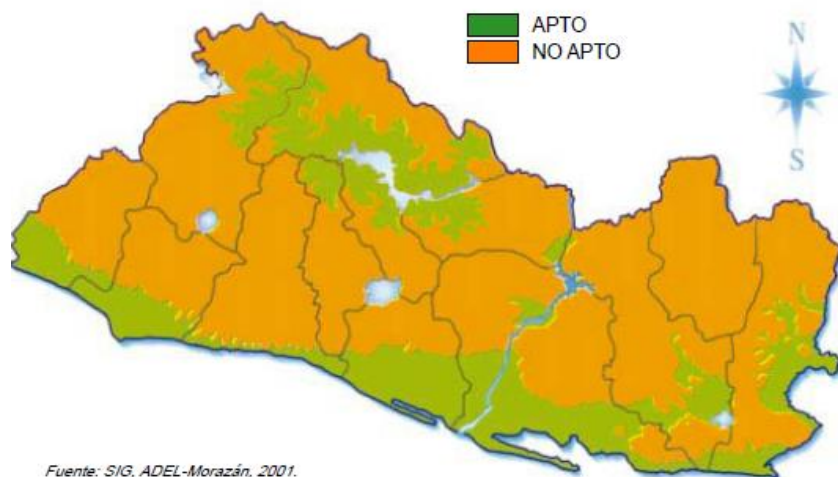


Ilustración 45. Zonas de cultivos del cocotero en El Salvador

En el salvador el área cultivada de coco asciende a 3,175.48 manzanas, que equivale a una producción de 609,417 quintales del fruto<sup>87</sup>. Las zonas más cultivadas en el país se encuentra en

<sup>84</sup> Ver anexo 14 Distribuidores de aceites en la región.

<sup>85</sup> Según 4° censo agropecuario El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 2008.

<sup>86</sup> Guía técnica del cultivo de coco. Programa Frutales, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

<sup>87</sup> Según 4° censo agropecuario El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 2008.

La Paz (893.64 manzanas) y Usulután (1,523 manzanas), en la ilustración anterior se puede ver que las áreas antes mencionadas se muestran óptimas<sup>88</sup> para el cultivo de esta fruta.

### 1.2.2 Tipos de coco cultivados en El Salvador

En el cocotero se reconocen dos grandes grupos los gigantes o altos y los enanos, entre los cuales existe una diversidad. Para el caso de El Salvador los grupos plantados son:

- **Alto del Pacífico:** Dentro de los gigantes, en El Salvador se encuentra el llamado Alto del Pacífico o cocotero común. Es usado para la producción de aceite y para consumo como fruta fresca, aunque el contenido de agua es alto, el sabor es poco dulce. La polinización es cruzada por ello existe una diversidad de tipos.
  - \* Entre sus ventajas para cultivo están: el tamaño grande del fruto, la robustez de la planta, el contenido alto de copra, entre otros.
  - \* Entre sus desventajas están: la tolerancia a la enfermedad conocida como Amarilla miento Letal del Cocotero (enfermedad que ha disminuido la población de cocoteros en Honduras, Belice, México y el Caribe), la fructificación tardía, la dificultad para realizar labores de cultivo por su porte alto y la baja producción de frutos por planta.
- **Enano Malasino:** Existen básicamente tres tipos diferenciados por el color del fruto en: verde, amarillo y rojo o dorado. A diferencia de los tipos gigantes o altos en los cocoteros enanos la autofecundación es mayor del 94%, permitiendo su reproducción por semilla, sin perder las características de la planta madre.

Por el excelente sabor del agua, su uso potencial es la producción de agua para consumo en bebidas envasadas. El tamaño del fruto lo hace poco atractivo para consumo como fruta fresca.

- \* Algunas ventajas de este grupo son: la resistencia al Amarilla miento Letal del Cocotero, la precocidad de producción, el mayor número de frutos y el crecimiento lento.
  - \* Entre las desventajas se encuentran: el tamaño pequeño del fruto, la mala calidad de la copra.
- **Híbridos:** Son el producto del cruce entre plantas del grupo de los gigantes y los enanos. En Centroamérica sólo se produce en Costa Rica, Nicaragua y El Salvador. Al país se han importado plantas procedentes de Costa Rica del híbrido MAPAN VIC 14, que es un cruce entre enano Malasino y Alto de Panamá. En la cooperativa “El Jobal”, departamento de

---

<sup>88</sup> Guía técnica del cultivo de coco. Programa Frutales, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Usulután se híbrida desde hace algunos años, usando como madres plantas de Enano Malasino Rojo y padres de Alto del Pacífico.

Los usos de los híbridos son múltiples ya que adquieren las mejores cualidades de los padres dando como resultado frutos de tamaño de mediano a grande, buen sabor de agua, buen rendimiento de copra, crecimiento lento, producción de frutos alta y también hereda la resistencia al Amarilla miento del Enano Malasino mejorando la tolerancia del Alto.

Debido a la susceptibilidad al Amarilla miento Letal del Cocotero, a los bajos rendimientos y al inicio de producción tardío que presenta los cocoteros tipo Alto, se recomienda la siembra de Híbridos MAPAN.

En el país el tipo de coco más cultivado es el alto del pacífico ya que es el más utilizado en la industrialización del fruto, según lo expuesto anteriormente<sup>89</sup>.

### 1.2.3 Características de los cocoteros en El Salvador.

En la siguiente tabla se muestran las características importantes que se deben tomar en cuenta en el cultivo de cocoteros como es el tiempo en que dan la primera cosecha, capacidad de producción y el peso de cada uno de los frutos.

Cultivar	Tipos	Inicio de Producción	Tipo de Crecimiento	Producción Anual Plena (Frutos/Planta/Año)	Peso del Fruto (Kg.)	Resistencia a Amarillamiento Letal del Cocotero
Alto del pacífico *	Número indeterminado	6 A 9 Año	Alto	60 a 80	2	Tolerante
Enano <sup>1</sup> Malasino o Malayo	Amarillo Verde Rojo o Dorado	3 Año	Pequeño	120 a 150	1	Resistente
Híbrido	MAPAN y MAPAC	4 Año	Pequeño	120 a 140	1.5	Resistente

Tabla 44: Características de los Grupos de Cocoteros Presentes en El Salvador.

El rendimiento en los cocoteros es un aspecto importante a considerar para la producción de materia prima para los diferentes sub productos que se pueden elaborar del coco, a continuación se presenta una tabla comparativa de los diferentes cocoteros cultivados en el país:

<sup>89</sup> Se investigó en el Programa Nacional de Frutas de El Salvador del Ministerio de Agricultura y Ganadería las manzanas cultivadas por cada tipo de coco, pero no se obtuvo una respuesta a nuestra petición.

Año	Enano Malasino	Hibrido	Alto
3	20		
4	60	20	
5	80	40	5
6	100	80	10
7	120-150	100	20
8	120-150	120-140	40
9	120-150	120-140	50
10 a más	120-150	120-140	60-80

Tabla 45: Rendimiento Anual de Tres Tipos de Cocotero (en cocos/planta/año)

El rendimiento del cocotero es diferente de acuerdo al tipo, según la tabla 3 el cocotero que obtiene su maduración más corta en el tiempo es el enano malasino (7 años) con una producción de 150 cocos aproximadamente por año, en cambio el alto del pacífico toma más tiempo (10 años) con una producción de 80 cocos aproximadamente.

#### 1.2.4 Estacionalidad del cultivo de coco en El Salvador.

El cultivo del coco en El Salvador se realiza durante los doce meses del año, existen dos tipos de forma de cultivos los cocoteros que son regados y los no regados, los meses que más se producen<sup>90</sup> este fruto es entre los meses de Julio y Diciembre. La siguiente figura muestra los meses y el porcentaje de producción:

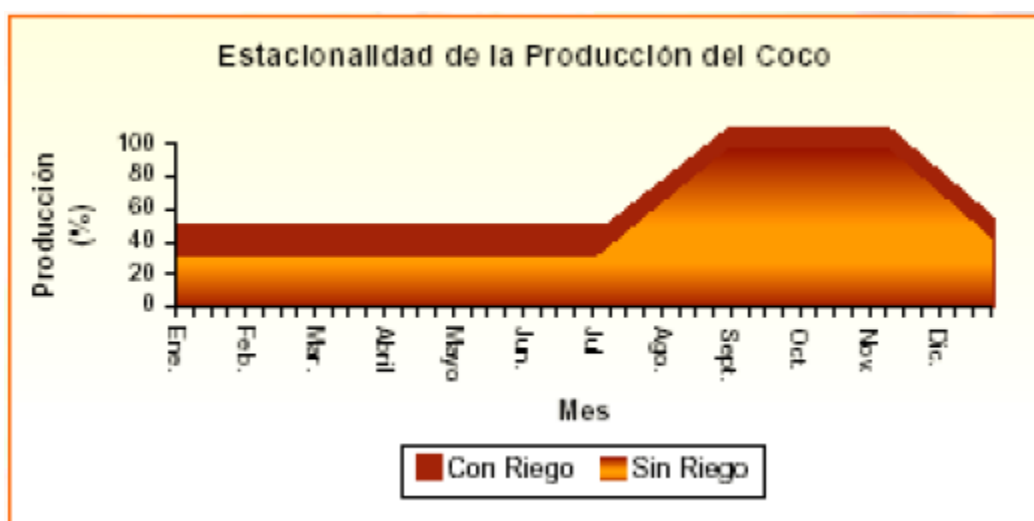


Ilustración 46: Estacionalidad de la producción del coco en El Salvador.

La cosecha del coco experimenta un crecimiento (de un 55% a 100%) en los últimos días del mes de Julio hasta los primeros días del mes de enero, ya que el fruto experimenta un mejor desarrollo en la época de verano y su cosecha coincide con la época de invierno.

<sup>90</sup> Guía técnica del cultivo de coco. Programa Frutales, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

En la siguiente ilustración se muestra la producción de coco anual<sup>91</sup> en los diferentes departamentos del país:

Nº de línea	DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	TOTAL PRODUCCIÓN (QQ)	PRODUCCIÓN POR TIPO DE CULTIVO					
			(1) NARANJA	(2) COCO	(3) LIMÓN	(4) GUINEO	(5) JOCOTE	(6) PLÁTANO
1	<b>TOTAL</b>	<b>3,756,666</b>	<b>1,291,652</b>	<b>609,417</b>	<b>493,901</b>	<b>289,440</b>	<b>131,572</b>	<b>333,211</b>
2	01 AHUACHAPAN	374,601	79,201	33,754	22,331	12,470	100,881	71,693
3	02 SANTA ANA	153,276	76,273	224	29,750	12,406	14,166	928
4	03 SONSONATE	253,914	53,192	38,143	98,879	11,958	1,593	16,968
5	04 CHALATENANGO	81,369	13,798	1,564	2,344	8,598	758	45
6	05 LA LIBERTAD	566,321	234,517	39,374	106,068	10,750	5,399	73,992
7	06 SAN SALVADOR	339,357	265,319	2,267	16,733	17,332	855	3,212
8	07 CUSCATLAN	300,473	165,869	2,595	41,599	39,507	112	3,886
9	08 LA PAZ	900,307	331,970	223,336	104,552	60,609	417	39,448
10	09 CABAÑAS	60,583	25,496	1,459	8,299	9,613	761	1,084
11	10 SAN VICENTE	167,098	30,478	37,030	18,189	10,163	2,623	28,141
12	11 USulután	379,073	6,277	220,969	29,230	15,925	995	85,862
13	12 SAN MIGUEL	49,321	3,416	6,365	7,311	10,474	2,755	1,575
14	13 MORAZAN	105,349	5,648	896	7,646	60,347	-	6,202
15	14 LA UNION	25,625	196	1,441	970	9,289	255	177

Ilustración 47: Producción de coco por departamentos en El Salvador

Como se puede ver en la ilustración anterior los departamentos que más cultivan el coco son los departamentos de Usulután y La Paz, entre ambos departamentos producen el 73% de la cosecha anual en el país.

### 1.2.5 Producción de aceite de coco en El Salvador.

Según la oficina de Agro negocios del Ministerio de Agricultura y Ganadería la empresa que fabrica aceite de coco está situada en la zona costera de Usulután en la isla Espíritu Santo, la riqueza de esta isla se sustenta en su capacidad para producir, pues posee todo lo favorable para el cultivo del coco, ya que cuenta con suelos ricos (suelos con texturas livianas de francos a arenosos, aluviales, profundos más de 1 metro, con una capa freática superficial de 1 a 2 metros de profundidad), la zona tiene los requerimientos agro-climáticos aceptables (precipitación pluvial ideal se caracteriza por una lluvia anual promedio de 1500 mm, con precipitación mensual mayor a 130 mm), como su temperatura (una temperatura media diaria en torno a los 27 ° C con variaciones de 5 a 7 ° C.) y la topografía es perfecta para la producción (elevación se encuentra entre los 0 a 400 msnm); por ella fue creada una cooperativa, la cual se dedica al cultivo del coco para la extracción de su aceite y la exportación del mismo.

“De acuerdo con estimaciones del ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en el Espíritu Santo se produce el 80 por ciento del coco que demanda el país<sup>92</sup>”

### 1.2.6 Disponibilidad del aceite de coco

La cooperativa el Jobal produce aproximadamente 30 toneladas de aceite de coco al mes, es decir aproximadamente 600 quintales de aceite de coco al mes y actualmente existe la disponibilidad de vender entre 5 a 6 barriles de aceite de coco al mes a nuevos clientes que requieran el producto, la capacidad de estos barriles es de 260 libras. El precio al cual la

<sup>91</sup> Según 4° censo agropecuario El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 2008.

<sup>92</sup> Mario Salaverria, Ex Ministro de Agricultura y Ganadería

cooperativa vende su producto es de \$900 por tonelada. (Datos obtenidos de la entrevista que se realizó con el secretario de la cooperativa<sup>93</sup> El Jobal)

#### 1.2.7 Destino de aceite de coco que se produce.

El aceite de coco que se extrae en la cooperativa El Jobal tiene el siguiente uso:

- Para la elaboración de concentrado de cerdos, la mayoría de compradores son porcicultores en el oriente del país.
- Para la elaboración de detergente y otros productos para limpieza de cocina, su mayor comprador es SUMMA Industrial S.A. de C.V.
- Para la elaboración de cosméticos, dentro de sus compradores se encuentra las empresas exportadoras como son SHUCHIL y KEKE by Kathia Carranza. El secretario de la cooperativa menciona que estas dos empresas tienen un pedido mensual de 4 a 6 barriles mensuales.

#### 1.2.8 Manejo y almacenamiento del aceite de coco.

La cooperativa almacena su producto terminado en un contenedor de acero inoxidable con una capacidad de 100 quintales aproximadamente y es transportado de las siguientes maneras:

- Se transporta en una pipa de acero inoxidable si el pedido del producto así lo requiere, esta pipa es proporcionada por la cooperativa hasta el puerto que se encuentra en el puerto el triunfo.
- Se transporta en barriles para pequeños pedidos del producto terminado, estos barriles deben ser proporcionados por los clientes. Otro punto a recalcar es que la cooperativa proporciona transporte a San Salvador, en pequeñas cantidades y si está disponible el transporte de la cooperativa. Por lo contrario se tiene una tarifa de transporte que está oscilando entre \$ 40 y \$ 100 por el transporte del producto a San Salvador (la tarifa es negociada entre los clientes y la cooperativa)

#### 1.2.9 Localización de proveedor de aceite de coco.



Ilustración 48: Ubicación geográfica Isla Espíritu Santo.

La cooperativa está ubicada en la Bahía de Jiquilisco en la Isla Espíritu Santo (la flecha indica la isla en la ilustración), jurisdicción del municipio de puerto el triunfo, Departamento de Usulután, es una de las islas más grandes de El Salvador. Su extensión territorial es de aproximadamente de 35 km<sup>2</sup>.

El municipio del puerto el triunfo está localizado a 100 km por la carretera el litoral desde la ciudad de San Salvador, esta red vial se encuentra en perfecto estado hasta la ciudad de Jiquilisco (97 Km), los restantes 3 Km que es lo que divide los municipios de Jiquilisco y Puerto el

<sup>93</sup> Ver anexo 15. Entrevistas de campo Cooperativa “El Jobal”

Triunfo la carretera se encuentra en mal estado ya que se observa baches a lo largo de la carretera.



Para llegar a la Isla se debe navegar en lancha por 8 km marítimo, este recorrido inicia desde el Puerto El Triunfo hasta la Isla El Jobal. La cooperativa es dueña de un ferry donde transporta todos sus productos de la Isla a tierra firme, el tiempo que tarda el ferry en hacer ese recorrido es de una hora aproximadamente, esto depende del tipo de carga que este transportando.

Ilustración 49: Malecón Puerto el Triunfo.

## 2 Situación actual de proveedores de Ingredientes e Insumos.

Tomando en cuenta las características<sup>94</sup> de los ingredientes e insumos que se utilizaran para la fabricación de los productos naturales se identificaron los siguientes proveedores que se encuentran instalados en el país.

### 2.1 Ubicación de los proveedores de ingredientes e insumos.

Tabla 46. Ubicación de los proveedores de ingredientes e insumos

NOMBRE DEL PROVEEDOR	UBICACIÓN	INGREDIENTE/INSUMO
DISTRIBUIDORA SUIZOS	Km. 10, Carretera al Puerto de La Libertad Antiguo Cuscatlán. Tel: 2500 5555 E-mail: info@labsuizo.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensoactivo.</li> <li>• Conservante.</li> <li>• Espesantes.</li> </ul>
COMPAÑIA FARMACEUTICA, SA de CV	12 Calle Oriente y 9a. Av. Sur. Colonia Utila II, Santa Tecla. Tel: 2241-1600 Mail: info@labcofasa.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensoactivo.</li> <li>• Conservante.</li> <li>• Espesantes.</li> </ul>
LABORATORIO FERSON, SA de CV	Parque Industrial los Rinconcito Km 28 ½, San Juan Opico. Tel: 2238-4400	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensoactivo.</li> <li>• Conservante.</li> <li>• Espesantes.</li> </ul>
LABORATORIOS PAILL.	8a Av. Sur y 10a C. Ote. #470 San Salvador. Tel: 2231-1643	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensoactivo.</li> <li>• Conservante.</li> <li>• Espesantes.</li> </ul>
AGROQUIMICAS INDUSTRIALES SA de CV	49 Avenida Sur, Colonia Harrison, Pasaje 1, n° 16, San Salvador. Tel: 2223-1111	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensoactivo.</li> <li>• Conservante.</li> <li>• Espesantes.</li> <li>• Soda caustica.</li> <li>• Esencias naturales.</li> </ul>

<sup>94</sup> Ver Capitulo 1, Sección D: Temas del 1.4 al 1.9 Ingredientes e Insumos



DUISA SA de CV	29 Calle Oriente #730, Colonia La Rábida San Salvador. Tel: 2234-9600. e-mail: ventas@coquinsa.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soda caustica.</li> </ul>
Matrickeria Industrial ROXY SA de CV.	Carretera Troncal del Norte Km.7 ½ Ciudad Delgado. Tel: 2276-9888	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase.</li> </ul>
POLIFLEX, SA de CV	Calle a Valle Nuevo N° 5, Colonia Santa Lucia, Ilopango. Tel: 2294-0656. e-mail: ventaspoliflex@gmail.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase.</li> </ul>
TOTAL PET SA de CV	Carretera a Santa Ana Km 21 ½. Col. Los Cuéllar No 101. La Libertad, Villa Colón. Tel: 2338-6626	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase.</li> </ul>
FARMACIA BETEL	Barrió distrito comercial central, 8° calle poniente N° 244, San Salvador. Tel: 2271-0235	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esencias naturales. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Canela.</li> <li>* Aloe vera.</li> <li>* Rosa.</li> <li>* Jazmín.</li> <li>* Bálsamo.</li> <li>* Vainilla.</li> <li>* Romero.</li> <li>* Sapuyulo.</li> </ul> </li> </ul>
SHANTI	Tel: (503) 2131-7469 y (503)7852-3574.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esencias naturales. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Romero.</li> <li>* Naranja.</li> <li>* Vainilla.</li> </ul> </li> </ul>
FARMACIA CENTRAL	Calle Delgado No 335 Entre 4 y 6 Calle Poniente. Tel: 22211781	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esencias naturales. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eucalipto.</li> <li>* Romero.</li> <li>* Bálsamo.</li> <li>* Lavanda.</li> </ul> </li> </ul>
NOBS Hidrodifusion S.A de C.V.	Km 21 Carretera a Santa Ana, Colon, La Libertad. Tel: 2338-4678 / 2318-6848	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esencias orgánicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Menta.</li> <li>* Eucalipto.</li> <li>* Romero.</li> <li>* Limón.</li> <li>* Manzana.</li> <li>* Naranja.</li> </ul> </li> </ul>
Impresos Publicolor	Col. Cucumacayán Calle Gerardo Barrios. Tel.2221-2230	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viñeta.</li> </ul>

Color Print	5ª Calle Pte. Y 8ª Ave. Norte. No. 609 local 1. Tel. 2222-2797, 2208-3097	• Viñeta.
Impresos del Norte	Alameda Juan Pablo II No 211 Local 3, San Salvador. Tel: 2281-2150	• Viñeta.
DIASA	Calle Antigua a Nejapa, Polígono N° 8 y Lote N° 1, Apopa, San Salvador. Tels.: 2239-7100 Fax: 2239-7101	• Material de empaque
K-MART S.A de C.V.	Col. Ferrocarril Blvd. Venezuela N° 2028, San Salvador. Tels. 2245-4340 Fax. 2245-5370	• Material de empaque
GRUPO CYBSA (Cajas y Bolsas, S.A de C.V.)	Blvd del Ejercito Nac. Km 7 ½ Soyapango, San Salvador.	• Material de empaque
CARTONESA S.A. de C.V.	Carretera Troncal del Norte Urb. San José Cl. Ppal. Aguilares, San Salvador	• Material de empaque y embalaje

**Fuente: Elaboración propia**

Datos sobre proveedores de ingredientes e insumos precios, cantidades de pedidos mínimos y presentaciones de los ingredientes para la fabricación de cosméticos naturales:

**Tabla 47. Proveedores de ingredientes e insumos: precios, cantidades de pedidos mínimos, presentaciones**

Ingrediente e Insumo	Empresa	Presentación	Precio (unidad)	Pedido mínimo (unidad)	Tipo de pago
Envase	ROXY	Según estilo	0.20 - 0.78	100	Efectivo.
	TOTAL PET	Según estilo	0.22 – 0.69	1000	Efectivo cheque.
	POLIFLEX	Según estilo	0.24 – 0.72	500	Efectivo cheque.
Viñeta	Impresos Publicolor	Según estilo	Desde \$0.10+iva	-	50% anticipado y 50% contra entrega.
	Color Print	Según estilo	Desde \$0.03+IVA las 5000 etiquetas. \$0.05+IVA las 2000 etiquetas.	-	Contado.
	Impresos del Norte	Según estilo	Desde \$0.05 las 500 etiquetas.	-	50% anticipado y

					50% contra entrega.
<b>Esencias naturales</b>	NOBS	10 ml	\$4.45	10 mililitro	Efectivo
	SHANTI	5 ml	\$6.00	5 mililitro	Efectivo
	Farmacia Betel	1 oz – 1 kg	\$1.25 – \$51.43	1 onza	Efectivo
	Farmacia Central	1 onza	\$2.60	1 onza	Efectivo
<b>FILM de Polietileno</b>	DIASA	Rollo 15" x 5000' x 45gg	\$34.95	1 rollo	Efectivo
	K-MART S.A. de C.V.	Rollo 15" x 5000' x 45gg	\$38.05	\$100.00	Efectivo
<b>Caja 12x6x4 cm</b>	CARTONESA S.A. de C.V.	Fardo de 500 cajas	\$96.00	1 fardo	Efectivo
	GRUPO CYBSA	Fardo de 500 cajas	\$105.00	1 fardo	Efectivo
<b>Caja 12x6x8 cm</b>	CARTONESA S.A. de C.V.	Fardo de 500 cajas	\$134.40	1 fardo	Efectivo
	GRUPO CYBSA	Fardo de 500 cajas	\$158.60	1 fardo	Efectivo
<b>Caja 20x10x4 cm</b>	CARTONESA S.A. de C.V.	Fardo de 500 cajas	\$134.40	1 fardo	Efectivo
	GRUPO CYBSA	Fardo de 500 cajas	\$160.80	1 fardo	Efectivo
<b>Caja 20x10x8 cm</b>	CARTONESA S.A. de C.V.	Fardo de 500 cajas	\$186.67	1 fardo	Efectivo
	GRUPO CYBSA	Fardo de 500 cajas	\$190.80	1 fardo	Efectivo

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los tensoactivos, conservantes y espesantes<sup>95</sup> se investigó los ingredientes más comunes que utilizan los fabricantes en la elaboración de champú y jabón. En la siguiente tabla se muestran:

Ingrediente	Aporte al Proceso	Unidad de venta	Precio por unidad	Almacenaje	Presentación
<b>Texapón</b>	Es el que brinda la espumabilidad al Champú.	Kg	\$4	Almacenar el producto en sus contenedores originales herméticamente cerrados a temperaturas por debajo de 30 °C. Protegerlo de la congelación y la humedad. El producto no fluye por debajo de los 10 °C.	Barril de plástico de 55 galones.
<b>Coperland</b>	Espesante y estabilizador de espuma en Champú.	Lb	\$2.7	Almacenar en temperatura menor a los 30°	Garrafa plástica de 5 galones.
<b>Cloruro de Sodio.</b>	Este producto le brinda el 70% de espesor al Champú.	Lb	\$0.15	Almacenar en ambiente libre de humedad, a no más de 30°	Saco de 1 qq
<b>Metil Parabeno</b>	Preservante del Champú, combate las bacterias en el agua.	Lb	\$10	Almacenar en ambiente libre de humedad	Barril de aluminio de 45Lb
<b>Acido Criticó</b>	Es sacado de los cítricos es el que regula el Ph o el grado de acidez del Champú.	Kg	\$2.50	Almacenar los envases en un lugar seco y bien ventilado, lejos de fuentes de calor y de la luz solar directa.	Saco de 25 kg.
<b>Ácido Bórico</b>	Actúa en el Champú y en el cuero cabelludo como anti bacterial.	Kg	\$2.50	Almacenar los envases entre 5 y 35° C, en un lugar seco y bien ventilado, lejos de fuentes de calor y de la luz solar directa.	Saco de 20kg.

Tabla 48. Ingredientes que se utilizan para fabricar champú y jabón

<sup>95</sup> Ver Capítulo 1, Sección D: Temas del 1.5 al 1.7 Ingredientes químicos

## 2.2 Análisis de los Proveedores de Ingredientes e Insumos

A continuación se mostrara un cuadro resumen sobre los proveedores investigados

Tabla 49. Cuadro Resumen sobre proveedores de ingredientes e insumos.

Material	Proveedor	Disponibilidad
Agua	ANDA	El sector industrial tiene un promedio de consumo de 865.90 metros cúbicos mensuales por empresa a nivel nacional <sup>96</sup> .
Aceite natural	Cooperativa el Jobal	De 4 a 6 barriles mensuales para nuevos compradores. Disponibilidad de venta de 25 barriles mensuales de su producción.
Material de empaque, embalaje, viñetas e ingredientes químicos.	<p><b>Envase:</b> Matriceria Industrial ROXY SA de CV, POLIFLEX, SA de CV, TOTAL PET SA de CV.</p> <p><b>Film de polietileno:</b> DIASA, K-MART S.A. de C.V.</p> <p><b>Cajas:</b> CARTONESA S.A. de C.V., GRUPO CYBSA.</p> <p><b>Viñetas:</b> Impresos Publicolor, Color Print, Impresos del Norte.</p> <p><b>Ingredientes químicos:</b> DISTRIBUIDORA SUIZOS, COMPAÑIA FARMACEUTICA, SA de CV, LABORATORIO FERSON, SA de CV, LABORATORIOS PAILL, AGROQUIMICAS INDUSTRIALES SA de CV.</p>	Las empresas que distribuyen estos materiales están en la disponibilidad de vender sus productos en las cantidades que requieran los clientes ya que algunos materiales se trabajan en forma de maquila o previamente diseñado por el cliente.

Fuente: elaboración propia

Los proveedores de los ingredientes e insumo pertenecen a las diferentes industrias de El Salvador (Químicas, Graficas, Farmacéuticas, Fabricantes de envases, etc.) y se identificaron diferentes empresas para la adquisición de los ingredientes e insumos<sup>97</sup>, en algunos productos el mercado es amplio por ejemplo el mercado de las viñetas, envases y productos químicos donde existen diferentes empresas que pueden abastecer en las cantidades de insumos e ingredientes que les sea solicitado. Esa capacidad de abastecimiento se debe a que las empresas hacen uso del servicio de maquilado de sus productos en el caso de que ellos no puedan producir la cantidad solicitada. El abastecimiento de sus productos no depende tanto del tamaño de la empresa debido a que son distribuidoras de bienes o servicios.

<sup>96</sup> Ver anexo # 13 consumo promedio por municipios de San Salvador y La Libertad.

<sup>97</sup> Ver Capitulo 1, Sección D: Temas del 1.3 al 1.9 Características de Ingredientes e Insumos

Es de mencionar que en este análisis se eliminan las grandes empresas ya que en el sondeo telefónico realizado, estas empresas solo producen grandes volúmenes. En cuanto a la calidad del producto estará dada por las especificaciones y estándares entregados a las empresas.

Las condiciones de venta de los ingredientes e insumos se obtuvieron directamente de las entrevistas realizadas a los productores o distribuidores individuales o empresas. De éstas, se logró observar que las ventas son realizadas en las condiciones siguientes:

- Estrictamente al contado para esencias naturales, en los demás insumos e ingredientes existen diferentes formas de pago.
- Garantías en productos químicos y esencias naturales. (generalmente de 15 días)
- El servicio de entrega de productos a domicilio las empresas fabricantes de envases (1000 envases) y el productor de aceite natural.

El mercado hacia el cual las diferentes empresas productoras dirigen sus productos, es el mercado nacional tanto para consumidor final como consumidor industrial, a excepción de Nobs Hidrodifusión que abarca principalmente el mercado internacional. Las demás empresas únicamente son distribuidoras de marcas internacionales.

Para las proyecciones de la principal materia prima no se realizaron porque el proveedor no proporcionó datos estadísticos exactos acerca de la producción de aceite natural de coco, ya que al consultar ellos mencionaron que producen la cantidad según requerimientos de los clientes, es decir manejan las cantidades de producción mensuales según negociaciones que van surgiendo y trabajan según pedidos mensuales.

De acuerdo a lo anterior se plantearán diferentes estrategias de operación para la obtención de Insumos e ingredientes que se utilizarán en el proyecto:

- Manejar una cartera de proveedores que permita a la empresa tener cotizaciones diferentes para seleccionar las mejores condiciones de compra en cuanto a ingredientes e insumos.
- Seleccionar a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de calidad en los ingredientes e insumos.
- Realizar un plan de control de calidad para los pedidos que llegan a la empresa, con el fin de aceptar solo aquellos que cumplan con las características requeridas para el procesamiento.
- Tener un plan de abastecimiento capaz de lograr que la planta esté permanentemente con los requerimientos necesarios para los niveles de procesamiento.
- Tratar de realizar negociaciones en cuanto a la flexibilidad de los créditos con los proveedores.
- Tratar de no mantener stocks en reserva de materiales por mucho tiempo porque estos pueden deteriorarse o vencerse.

Tabla 50. Cuadro resumen sobre disponibilidad de esencias naturales por lo proveedores investigados:

Proveedor	Esencia natural															
	Fresa	Naranja	Limón	Eucalipto	Manzanilla	Manzana	Menta	Sapuyulo	Romero	Vainilla	Bálsamo	Jazmín	Rosa	Sábila	Canela	Lavanda
Farmacia Betel	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Farmacia Central				x					x		x			x		x
NOBS	x	x	x			x				x		x				x
SHANTI	x	x	x		x	x				x			x			
AINSA	x	x	x			x	x						x		x	x

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se muestran las esencias que se distribuyen por lo proveedores contactados de estos ingredientes, esta información se recopiló por medio de la investigación de campo (telefónicamente, correo electrónico y visitas a páginas web) por lo que la variedad de esencias se apega a la disponibilidad de información que brindo cada uno de ellos.

El proveedor que distribuye una variedad amplia de esencias naturales en el país es la farmacia Betel, ya que distribuyen el 80% de las esencias investigadas, por otra parte se determinó que las esencias distribuidas no son elaboradas en el país si no que son importadas<sup>98</sup>. Se conoce que las empresas “Grupo Morataya” y “Shuchil” elaboran sus propias esencias para sus productos.

<sup>98</sup> Ver Capítulo 1, Sección D: Sub Tema 1.4.6 Importaciones de esencias naturales.

## D. MERCADO DISTRIBUIDOR

Para abordar al mercado distribuidor lo dividiremos en seis etapas donde describiremos los pasos que se deben de seguir para exportar hacia la España y Alemania. Las etapas son las siguientes:

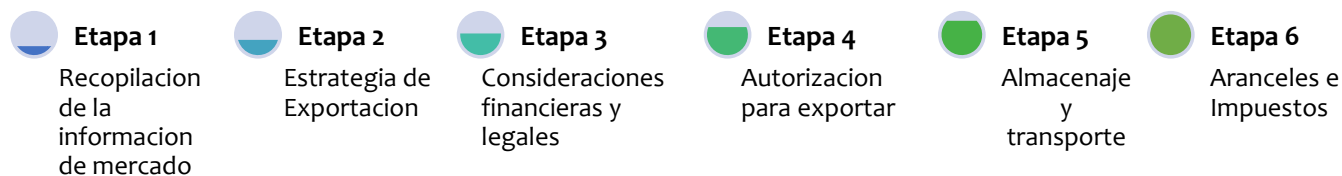


Ilustración 50. Etapas para el Mercado Distribuidor

### 1 ETAPA 1: Recopilación de Información de mercado

En esta etapa se recolecta información de mercado que permita a la empresa decidir si existen mercados dentro de la Unión Europea en los cuales deba concentrarse, tener una mejor idea de lo que encierra el proceso y definir si esta lista para exportar.

Si la empresa tiene interés en exportar, el primer paso importante es orientarse hacia las oportunidades que el mercado ofrece. El estudio de mercado no solo ofrece un panorama de datos y cifras aglutinadas, sino además se identifica qué es lo que impulsa a un mercado y como puede posicionarse la empresa en él<sup>99</sup>.

El siguiente paso, a un estudio de mercado, es recabar información sobre las experiencias de empresas que participan activamente en dicho mercado, lo cual proporciona información práctica sobre los tipos de compradores, negociaciones, factores culturales<sup>100</sup>.

En el diagrama de abajo se resumen la primera etapa para abordar al mercado distribuidor:

<sup>99</sup> Ver Etapa de Diagnóstico, capítulo V: investigación de campo, literal A: Mercado Consumidor

<sup>100</sup> Ver Etapa de Diagnóstico, capítulo v: investigación de campo, literal b: Sub-sector de Cosméticos Naturales



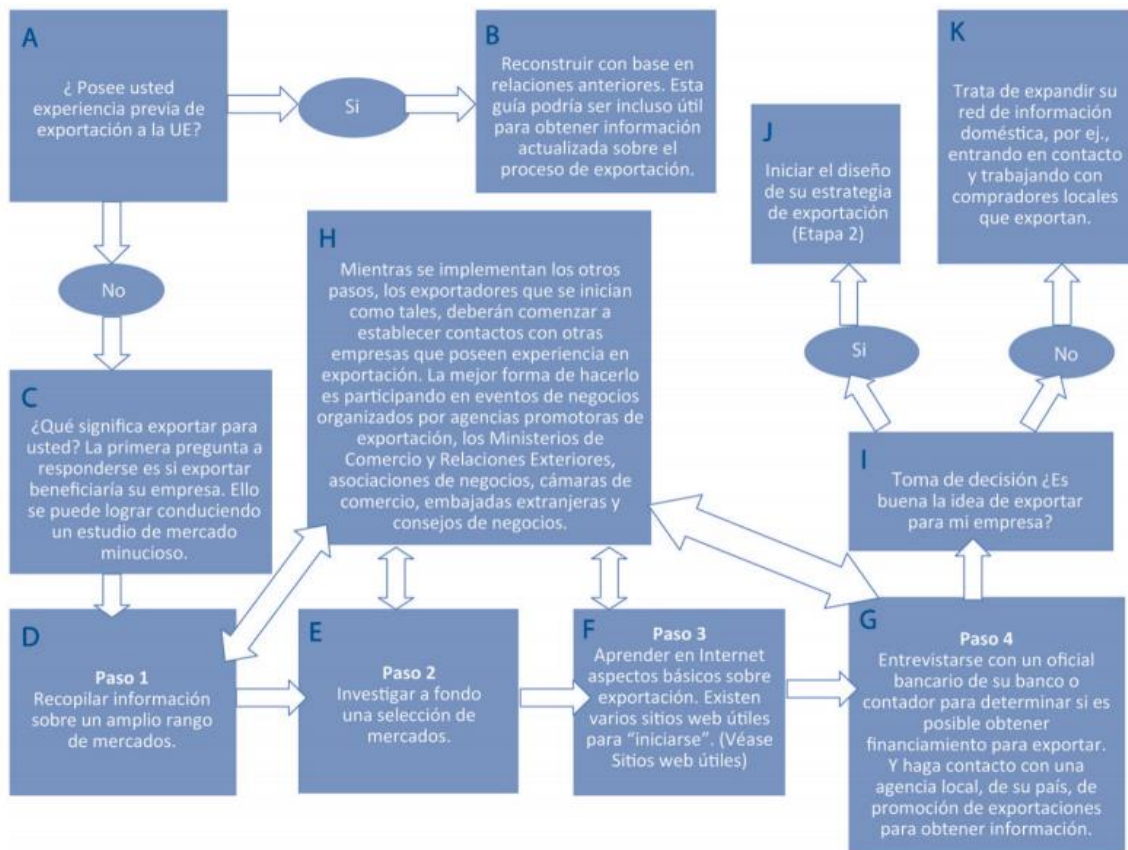


Ilustración 51. Recopilar información de mercado

### Explicación de la figura:

**Etapa 1:** Los diferentes pasos de esta etapa están orientados a la recolección de información. Este panorama general ofrece una breve explicación en cada casilla.

**A.** En esta casilla, usted debe responder a la siguiente pregunta: **¿su empresa ha exportado anteriormente?**

**B.** Si su respuesta es afirmativa, ¿podrá utilizar estas relaciones para expandir su mercado de exportación? Por ejemplo, si usted trabaja con un comisionista, ¿cubrirá este comisionista otros mercados? o ¿su cliente actual tendrá oficinas en otros países?

**C.** Para decidir si exportar sería beneficioso para su empresa, es necesario realizar un estudio de mercado que provea suficiente información para respaldar esta decisión.

**D.** El primer paso es obtener información sobre los mercados potenciales a través de Internet, coordinar reuniones con cámaras de comercio y agencias de promoción de exportaciones para tener una idea general sobre estos mercados potenciales.

**E.** El segundo paso, luego de obtener información sobre los mercados, es priorizar aquellos mercados que podrían identificarse como más importantes en función de diversas razones, como la existencia de una gran demanda para su producto o que su producto aún no se encuentre disponible en ese mercado. Deberá estudiar este mercado más detalladamente.

- F.** El tercer paso es encontrar más información sobre “**cómo exportar**”.
- G.** Para poder exportar, se deberán realizar inversiones no sólo de tiempo, sino también de dinero. Es recomendable que discuta con su contador o con su banco la disponibilidad económica para financiar su proceso de exportación.
- H.** Es muy importante ampliar su red de información y encontrar empresas que estén dispuestas a compartir información sobre sus experiencias en el proceso de exportación: ¿qué salió bien y qué salió mal? Usted aprenderá mucho de las primeras experiencias de otras empresas que ya exportan.
- I.** En base a la información recolectada, su empresa podrá tomar una decisión preliminar sobre la factibilidad y el interés en exportar.
- J.** Si desea continuar con el proceso de exportación, es aconsejable que comience a formular una estrategia de exportación. Esto se explicará en la Etapa 2.
- K.** Si aún es muy pronto para que su empresa comience a exportar, es aconsejable expandir su red de información actual y buscar más clientes locales.

## 2 ETAPA 2: Estrategia de Exportación

### 2.1 ¿Por qué una estrategia de exportación?

Para garantizar que la empresa pueda exportar con éxito, es necesario crear una estrategia de exportación bien pensada y planificada. Una estrategia de exportación contribuirá a definir las metas, manejar los sectores de mercado estratégicos y evaluar los recursos disponibles para asegurar un servicio de calidad a clientes nuevos, entre otros aspectos. También se requerirán recursos financieros y la capacidad para financiar el desarrollo del mercado de exportación. En toda estrategia de exportación, deben realizarse cálculos sobre el presupuesto necesario para desarrollar el mercado de exportación durante los primeros años del proceso.

Una estrategia de mercado puede desarrollarse en seis pasos:

- El primer paso es que el empresario entienda el negocio actual y como la exportación encaja en los planes generales
- El segundo paso es realizar una evaluación cuidadosa del negocio actual de la empresa
- El tercer paso es buscar mercados externos nuevos
- El cuarto paso es esencial y consiste en establecer metas cuantitativas y cualitativas
- El quinto paso incluye la definición detallada de la estrategia de exportación en relación con todos los aspectos del proceso de exportación
- Finalmente, el sexto paso consiste en desarrollar el plan de acción. El plan de acción define las tareas e identifica quien es responsable de cada tarea y cuando se debe cumplir. Una vez que se va completado el plan de acción, se puede empezar a ejecutar el plan.



Ilustración 52. El diseño de una estrategia de exportación

## 2.2 ¿Cómo crear una estrategia de exportación?

### 2.2.1 Paso 1: ¿es la exportación la mejor manera para que la empresa siga adelante?

El objetivo del primer paso es determinar si se exportará y cómo se integrará este proceso al plan de negocios de la empresa.

Las siguientes actividades deberán desarrollarse durante este paso:

Tareas	Actividades/preguntas
Evaluación del perfil de la empresa	Un perfil empresarial es un panorama general de la empresa en términos de productos, servicios, capacidad y funciones de negocios.
Evaluación de los objetivos de negocios	¿Encaja el proceso de exportación en sus metas y objetivos de negocios? ¿Se comprometerá la gerencia con los esfuerzos de la exportación?
Definición del rol de la exportación	¿Por qué razón se pretende exportar? Ganancia, aumento de los volúmenes de venta, ampliación de la base de compradores, aprender cómo ser más competitivo en el mercado local, valerse de un exceso de capacidad productiva, etc.
Evaluación de la empresa para saber si esta lista para exportar	Con el listado de preguntas siguiente, la gerencia podrá conocer su posición frente a la exportación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿se podrá disponer de tiempo, esfuerzo y recursos adicionales que son necesarios para el proceso de exportación?</li> <li>• ¿Es la exportación un componente del plan de negocios de la alta gerencia?</li> <li>• ¿tiene su producto características y cualidades que lo podrían diferenciar en el mercado de exportación?</li> <li>• Sería posible adaptar el producto o servicio para cumplir con los requisitos del mercado de exportación?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿posee la empresa la capacidad y flexibilidad para expandir rápidamente su producción si obtiene los pedidos de exportación?</li> <li>• ¿posee la empresa suficiente fortaleza y recursos financieros para desarrollar su mercado de exportación?</li> </ul>
--	---

Tabla 51. Paso 1: ¿es la exportación la mejor manera para que la empresa siga adelante?

### 2.2.2 Paso 2: Evaluación interna del negocio

Los objetivos del segundo paso son determinar la forma en que la exportación impactara el negocio, evaluar cuáles son sus capacidades fuertes, identificar los requerimientos para exportar y realizar una evaluación crítica del negocio para determinar si las ganancias al exportar excederán los costos considerados.

Tareas	Actividades / preguntas
Evaluación del producto/servicio	¿Cuáles productos tienen el potencial de ser exportados? ¿Tendrá que adaptarse el producto para el mercado de exportación? ¿Posee material de mercado que se puede utilizar en el mercado de exportación? ¿Se necesita una licencia o permiso para el mercado de exportación?
Evaluación del proceso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transporte:</b> ¿podrá valerse de los servicios de transporte actuales o necesitará un nuevo proveedor del servicio?</li> <li>• <b>Propiedad legal e intelectual (PI):</b> ¿tiene propiedad de sus marcas y otra PI? ¿Deberá tomar medidas adicionales para proteger su PI?</li> <li>• <b>Recursos humanos:</b> ¿puede la gerencia dedicarse a actividades de exportación? ¿deberá contratarse personal adicional para incrementar la producción? ¿quién asumirá la responsabilidad por las actividades de exportación? ¿existen destrezas lingüísticas y de venta de la empresa?</li> </ul>
Evaluación de las operaciones	¿Qué consecuencias tendrán los pedidos de exportación sobre la producción actual y el negocio local? ¿Existe capacidad de producción adicional o deberán realizarse nuevas inversiones?
Evaluación de la situación financiera	¿Cuánto costará la producción adicional para exportar y el plan de mercadeo en los primeros años? ¿Cuándo será rentable la exportación (volumen, precio, etc.)? ¿Cómo financiará el costo de la inversión inicial? ¿Tendrá que hacer inversiones adicionales significativas en los años subsiguientes?
Capacidades	¿Qué capacidades posee usted que pueden utilizarse en el mercado de exportación?

Tabla 52. Paso 2: Evaluación interna del negocio

### 2.2.3 Paso 3: La investigación y el análisis del mercado

En la primera etapa, se llevó a cabo parte de la investigación de mercado con el objetivo principal de identificar un mercado de exportación adecuado para su empresa. Al finalizar este paso, es necesario obtener información más detallada sobre el mercado destino seleccionado.

A continuación se listarán una serie de preguntas para analizar que ayudará a completar la investigación de mercado

Tareas	Preguntas
Características del mercado	¿De qué tamaño es el mercado de exportación para su producto? ¿Cuál es la tasa de crecimiento? ¿Cuáles son los segmentos o nichos de mercado destino? ¿Qué buscan los consumidores? ¿Existen tendencias marcadas en el mercado?
Competencia	¿Quiénes son sus competidores más importantes en el mercado de exportación? ¿Son los competidores de origen extranjero o local? ¿Existen productos sustitutos? ¿Cuáles podrían amenazar su producto?
Condiciones del negocio	¿Cómo se comporta la economía? ¿Qué impuestos y aranceles deberán pagarse? ¿Existen barreras para entrar al mercado? ¿Qué arreglos de transporte deberán hacerse?
Ambiente legal/político	¿Existe un ambiente político estable? ¿Cuáles son las políticas de comercio internacional? ¿Existe alguna regulación que podría tener efectos sobre su producto de exportación?
Ambiente cultural y social	¿Cuál es la reacción de los consumidores hacia los productos extranjeros?
Tecnología	¿Existen posibles cambios tecnológicos a futuro que podrían afectar o influenciar su producto?
Distribución	¿Qué canales de distribución existen y cuál es el costo de cada uno?

Tabla 53. Paso 3: la investigación y el análisis de mercado

#### 2.2.4 Paso 4: Objetivos de la exportación

El objetivo de este paso es definir las metas y objetivos de exportación de la forma más clara posible. La organización deberá tomar decisiones relativas a los siguientes objetivos, por ejemplo:

Objetivos	Preguntas
Financieros	¿Qué retorno a la inversión le gustaría alcanzar? ¿Qué margen de rentabilidad le gustaría obtener para cada producto?
Ventas	¿A qué mercados internacionales le gustaría exportar? ¿Cuándo lo haría en cada mercado? ¿Qué volumen de facturación le gustaría alcanzar y para cuándo?
Operación	¿Qué nivel de producción le gustaría alcanzar? ¿Implementaría nuevas técnicas de producción?
Aprendizaje	¿Qué destrezas debería desarrollarse en su empresa y cómo serían adquiridas?

Tabla 54. Paso 4: Objetivos de la exportación

#### 2.2.5 Paso 5: Elaboración de la estrategia de exportación

El objetivo de este paso es definir la dirección que seguirá la empresa para cada una de sus áreas involucradas en concretar la exportación, por ejemplo:

Tareas	Actividades/preguntas
Entrada en el mercado	Decidir cómo entrar en el mercado (contrato, inversión, exportación)
Producto/servicio	Decidir qué productos se introducirán a cada mercado. Decidir sobre el precio
Proceso de negocio	Decidir cómo transportar los bienes. Decidir sobre el seguro de los bienes. Decidir el término internaciones de comercio (INCOTERM) que negociará con los clientes.
Financiera	Decidir cuáles serán sus necesidades financieras para cubrir las finanzas pre-envío, capital de trabajo, finanzas post-envío, inversiones y como las financiará.

Tabla 55. Paso 5: elaboración de la estrategia de exportación

### 2.2.6 Paso 6: Plan de acción

El objetivo es describir que deben desarrollarse, decidir quién o quienes realizaran y determinar cuándo se realizara cada acción para alcanzar los objetivos y las metas.

## 3 ETAPA 3: Consideraciones financieras y legales

Una empresa exportadora se verá afectada tanto por requisitos financieros como por requisitos legales. Debe de tenerse en cuenta que existe una serie de requisitos legales y de mercado que debe cumplir un producto antes de ser exportado al mercado de la Unión Europea.

En el siguiente diagrama se resume lo que incluye esta etapa:

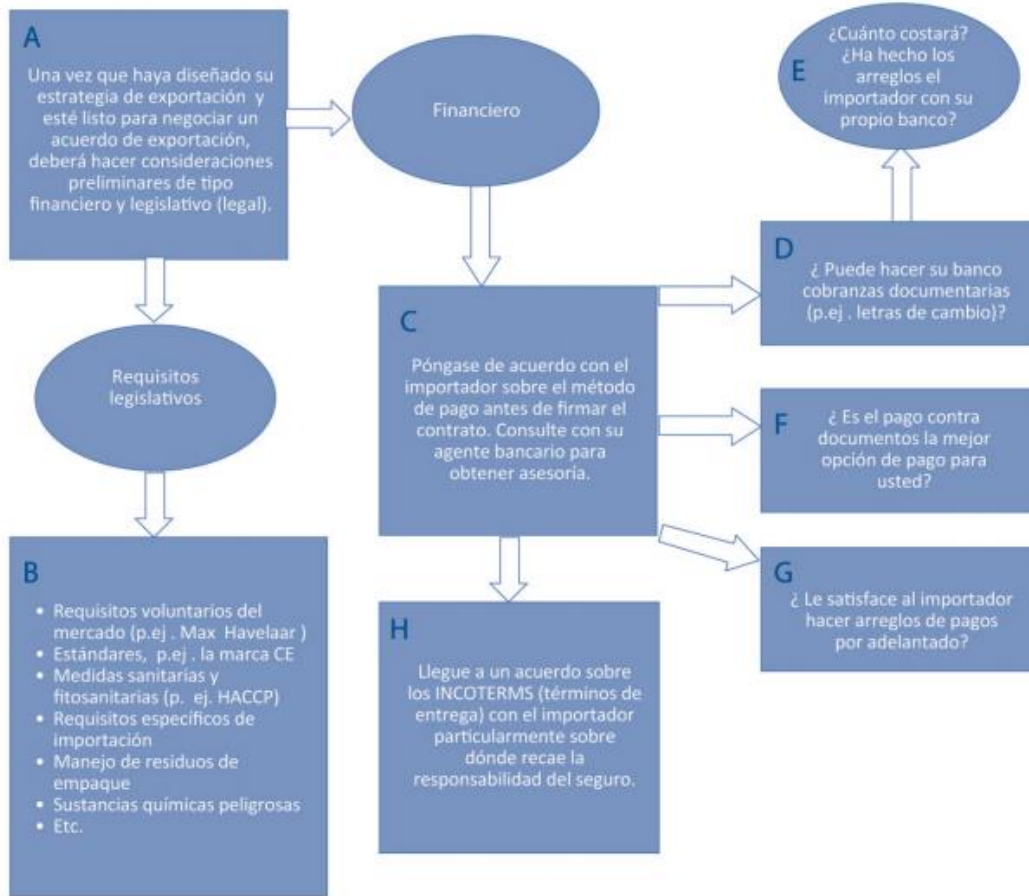


Ilustración 53. Consideraciones financieras y legales

### Explicación:

**A.** En esta tercera etapa, se describirán aspectos de tipo financiero y legal. Debido a que ambos tienen un impacto significativo en su organización interna y en el proceso de exportación, es importante considerarlos lo antes posible y con anterioridad al proceso de exportación.

**B.** Existen varias legislaciones que tendrán un impacto sobre su empresa y el proceso de exportación. Usted tendrá que adaptar su producto a cierto tipo de normativas, como por ejemplo, empaque y regulaciones de seguridad. Además, su proceso de producción deberá reunir ciertos criterios establecidos, como por ejemplo, regulaciones sanitarias. Asimismo, existen requerimientos voluntarios del mercado; por ejemplo, deberá decidirse sobre certificaciones tales como las ISO.

**C.** En el caso de la exportación, el cliente está situado en otro país y, en consecuencia, las condiciones de pago pueden ser diferentes a sus contratos regulares, ya que el dinero debe ser transferido a través de fronteras, exigiendo mayor seguridad. Además, el mayor tiempo requerido en el transporte puede extender el tiempo de pago. Aspectos como éstos deben incluirse en el contrato y acordarse sobre ellos en forma anticipada.

**D.** Para asegurar el proceso de pago, se deberán suministrar ciertos documentos; por ende, es importante discutirlos con su banco, siempre que puedan asistirlo.

**E.** Esta documentación tiene un costo. Es recomendable informarse en forma previa sobre dichos costos y si su banco puede hacer los arreglos o si será necesario recurrir a otro banco.

**F.** Existen varias opciones de pago y el pago efectivo contra documentos puede ser una de ellas. Sería interesante analizar si ésta es una opción para usted.

**G.** La situación ideal es que el importador pague por anticipado, eliminando así el riesgo de incumplimiento de pago para el exportador. Esto usualmente sucede cuando ya se ha establecido una relación de negocios.

**H.** En primer lugar, se deberá definir en el contrato qué término internacional de comercio (Incoterm) será aplicable. El término internacional de comercio define la responsabilidad de cada parte en una transacción de exportación y está también relacionado con el riesgo y el seguro.

### 3.1 Modalidades de pago y financiamiento

Cuando se entra a un nuevo acuerdo de exportación con clientes de la UE, las condiciones de entrega y formas de pago del importador al exportador son muy importantes. La forma de pago que se utiliza depende de la relación que el exportador ya tiene con el importador europeo.

Lógicamente, el exportador querrá reducir el riesgo de incumplimiento de pago, así que el pago por adelantado es preferible para las PyMEs. Pero en realidad, los importadores sólo pagan cuando los bienes llegan al puerto de destino. A veces, esto significa que las PyMEs tienen que buscar recursos externos para apoyar su flujo de caja. De cualquier manera, las condiciones de entrega y forma de pago deberán definirse antes de firmar un contrato. Es aconsejable asesorarse en su banco con un ejecutivo experimentado, quien podrá despejar todas sus dudas y preguntas sobre pagos y financiamiento, y también puede garantizar que se incluyan las condiciones apropiadas en el contrato.

#### 3.1.1 Condiciones de entrega

Los contratos deben incluir las condiciones de entrega, particularmente definiendo quien será el responsable de asumir los costos de transporte y seguro, adonde se transfiere el riesgo. Estos derechos y responsabilidades están establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y se conocen como “Incoterms<sup>101</sup>” (términos internacionales de comercio).

La figura a continuación muestra claramente en qué forma de transporte se pueden utilizar los Incoterms y en qué momento se transfiere la responsabilidad de los gastos del exportador al importador.

---

<sup>101</sup> Etapa de Diagnóstico, Capítulo III: Marco Legal, literal D: INCOTERMS



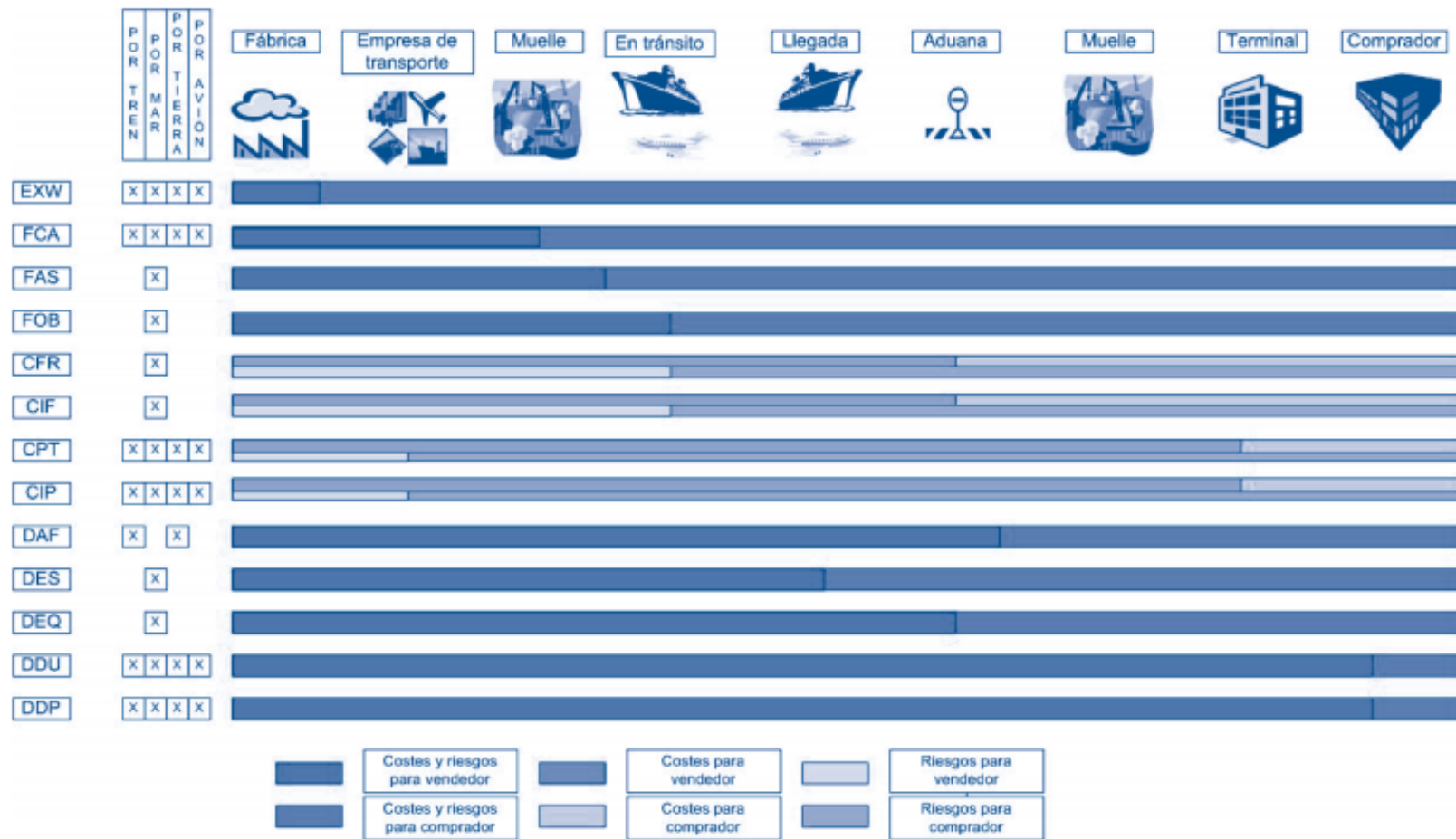


Ilustración 54. Incoterms en el transporte marítimo, aéreo y terrestre.

El Incoterms más utilizado<sup>102</sup> es el “CIF” cuando se utiliza transporte marítimo de bienes, ya que el exportador hace todos los trámites necesarios para asegurar los bienes durante el transporte hasta el puerto de destino, incluidos los documentos de despacho en aduana para la exportación.

### 3.1.2 Formas de pago

Existen diversas formas de pago, entre las cuales se deberán seleccionar la que más se adapte a su conveniencia, basándose principalmente en el grado de confianza que exista entre el exportador y el importador.

Tabla 56. Nivel de riesgo para cada tipo de transacción

Tipo de transacción	Descripción	Nivel de riesgo; ventajas y desventajas para exportador*	Nivel de riesgo y ventajas; desventajas para importador*
Pago anticipado	El importador paga el valor total al exportado, antes de recibir los bienes	Nivel de riesgo: *	Nivel de riesgo: ****
		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El pago de los bienes se recibe anticipadamente</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los pagos internacionales pueden tardar mucho tiempo y ello hace que se retrase la venta o el despacho</li> <li>Los importadores pueden elegir otro exportador con formas de pago más flexibles.</li> </ul>	<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo alto de no recibir los bienes</li> </ul>
Cuenta abierta o crédito al importador	El exportador envía una factura, con los bienes, al importador. El importador tiene que pagar dentro del plazo determinado (usualmente 30 días)	Nivel de riesgo: *****	Nivel de riesgo: *
		<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto riesgo de no recibir el pago. Referencias de los importadores deben ser comprobadas cuidadosamente</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se recibe el producto antes de su pago</li> </ul>
Consignación	Similar a “cuenta abierta” pero el importador solo paga por los productos realmente vendidos	Nivel de riesgo: *****	Nivel de riesgo: *
		<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un alto riesgo de que no se reciba el pago o que el pago tarde mucho tiempo</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de riesgo bajo</li> <li>Solo se paga por los bienes que se venden</li> </ul>

<sup>102</sup> Según comentarios de Agente de Aduana Licenciado Pedro Cornejo

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El exportador no tiene ningún control sobre los bienes que se venden</li> <li>• El exportador es responsable de todos los gastos asociados</li> <li>• Existe una inversión en el inventario de productos exportados y no cobrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces, el importador también recibe su comisión.</li> </ul>
<b>Documentos contra pago (D/P)</b>	Los exportadores pueden instruir a un banco a retener los documentos de propiedad de los bienes hasta que el importador haya pagado en su totalidad	<b>Nivel de riesgo: ***</b>	<b>Nivel de riesgo: *</b>
		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo más bajo que las dos opciones anteriores</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago no está garantizado</li> <li>• Si no se recibe el pago, el exportador tiene la responsabilidad de recuperar los bienes</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> </ul>
<b>Carta de crédito documentaria</b>	El importador utiliza una “carta de crédito” garantizada por el banco del importador. Este pago se hace efectivo cuando el banco emisor confirma que se han cumplido las condiciones de pago	<b>Nivel de riesgo: **</b>	<b>Nivel de riesgo: **</b>
		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> <li>• El banco emisor está obligado a pagar si la documentación está en orden</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta forma de pago generalmente conlleva un costo del banco que participa</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente, el importador es responsable de pagar los gastos o parte de los gastos bancarios</li> </ul>
<b>Cobranza documentaria</b>	El importador tiene que demostrar su capacidad de pago. Se puede utilizar una “letra a la vista” o “letra de cambio”. El importador está obligado a pagar dentro del tiempo establecido, una vez que la letra ha sido firmada.	<b>Nivel de riesgo: **</b>	<b>Nivel de riesgo: **</b>
		<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> <li>• El banco emisor está obligado a pagar si la documentación está en orden</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta forma de pago generalmente conlleva un costo del banco que participa</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> </ul> <b>Desventajas:</b> <p>Generalmente, el importador es responsable de pagar los gastos o parte de los gastos bancarios</p>

\*A mayor número de asteriscos, mayor riesgo

### 3.1.2.1 Pago Anticipado

El pago anticipado implica que el importador tiene que pagar al exportador el valor total de los bienes antes de recibirlos. Sin embargo, este método expone al importador a riesgos muy altos que en la mayoría de los casos no está dispuesto a correr.

Si el exportador tiene preferencia por esta forma de pago, su competitividad puede verse disminuida, ya que los importadores podrían elegir otro exportador que acepta otras formas de pago. En algunos casos, el importador puede realizar un depósito (un porcentaje acordado del pago total) una vez que el contrato este firmado y se puede abonar el saldo al momento de recibir los bienes. En la práctica, es difícil que un exportador reciba dinero antes de realizar la exportación, ya que las transferencias internacionales pueden tardar hasta seis semanas en completarse. Una garantía bancaria puede minimizar la pérdida del exportador si la transacción saliera mal.

### 3.1.2.2 Cuenta abierta o crédito al importador

Este método implica que el exportador envía una factura, con los bienes, al importador. Generalmente, la factura incluye una fecha límite para la recepción del pago (usualmente 20 días). Los exportadores deben asegurar de revisar las referencias del importador cuando utilicen este método, ya que implica un alto riesgo de su parte y los reclamos legales son difíciles de seguir, ya que no hay documentos legales ni procesos bancarios involucrados.

### 3.1.2.3 Consignación

En algunos casos (por ejemplo, productos perecederos y cuando se trata con distribuidores), el importador paga al exportador (dentro de los 30 días) en base a lo que realmente se vende al consumidor, en lugar de la cantidad exportada. El importador usualmente también recibe una comisión y los costos relacionados corren por cuenta del exportador. Se recomienda que los exportadores tengan un seguro de riesgo cuando se utiliza esta forma de pago.

### 3.1.2.4 Documentos contra pago (D/P)

Los exportadores pueden instruir a un banco a retener los documentos de propiedad de los bienes (por ejemplo, un conocimiento de embarque; un recibo que el transportista da al remitente como reconocimiento de que se han recibido los bienes embarcados) hasta que el importador haya pagado en su totalidad. Esta forma de pago conlleva un riesgo menor para el exportador que los dos últimos métodos descritos anteriormente, pero no garantiza el pago, ya que el banco no se hace responsable por el pago si el importador no cumple su compromiso y el exportador se enfrenta a dificultades adicionales y costos por el retiro de los bienes. Este método contempla un cobro bancario y el exportador e importador deben negociar sobre quien recae la responsabilidad por el pago de esta tarifa.

### 3.1.2.5 Carta de crédito documentaria

Un importador puede utilizar un documento conocido como “carta de crédito” garantizada por el banco del importador (“banco emisor”). Este pago se hace efectivo cuando el banco emisor confirma que se han satisfecho las condiciones de pago. Este es el método más común de pago cuando se inicia una nueva relación entre exportador e importador. Dependiendo del tipo de carta de crédito, es el método de pago más seguro para los exportadores, ya que el banco emisor está obligado a pagar si la documentación está en orden y se cuenta con el tipo correcto de carta

de crédito. Una carta de crédito puede ser de carácter “irrevocable” (inalterable por cualquiera de las partes) o “revocable” (ambas partes pueden hacer cambios unilaterales). Se recomiendan las letras de crédito irrevocables. Este método también tiene un costo bancario, que generalmente es responsabilidad del importador o puede negociarse para hacer más competitiva la transacción.

#### 3.1.2.6 Cobranza documentaria

Esto es similar al uso de un cheque, pero tiene una mayor garantía de pago, ya que el importador debe demostrar su capacidad de pago. Se puede utilizar una “letra a la vista” si el exportador prefiere retener la propiedad de los bienes hasta su arribo a la Unión Europea y si se ha realizado el pago. Una “letra de cambio” se utiliza cuando el exportador da crédito al importador y especifica su vencimiento. El importador está obligado a pagar dentro del tiempo límite establecido, una vez que la letra ha sido firmada. Al igual que las cartas de crédito, se debe decidir quién paga el cargo bancario que, generalmente, es responsabilidad del importador

#### 3.1.3 Reducción de riesgos

Además del incumplimiento de pago existen otros riesgos en que pueden incurrir los exportadores cuando realizan transacciones con compradores extranjeros, como por ejemplo: daños de los productos durante el transporte, cambios en políticas internacionales (por ejemplo, si un país es políticamente inestable o si hay relaciones difíciles entre los dos países), el no retiro de los bienes al momento de arribo por parte del importador, cambios en los precios y fluctuaciones monetarias.

Los exportadores pueden reducir estos riesgos que involucran las formas de pago antes mencionadas, tomando las siguientes precauciones:

##### 3.1.3.1 Moneda extranjera

En primera instancia, los exportadores pueden solicitar factura en su moneda local, dejando así el riesgo de cambio a su importador, pero dependerá del producto y de la relación entre el exportador y el importador. Si el importador se rehusara, se puede optar por una tercera moneda, extranjera para ambas partes.

Cuando una empresa hace negocios en una moneda extranjera, hay riesgos en las variaciones en los tipos de cambio. Un exportador puede hacer varias cosas para protegerse de esos riesgos. La mejor opción para reducir el riesgo es el uso de una “Cobertura” a través de un banco. “cobertura” significa que el exportador tiene seguro con el precio de un artículo, si se mueve desfavorablemente para el exportador en el futuro. Hay diferentes tipos de cobertura de moneda y un exportador debe pedir apoyo de su banco para conocer el tipo más adecuado para su negocio. Ejemplo de cobertura son los “contratos futuros de tipo de cambio” y “opciones de compra de divisas”. Un contrato futuro de tipo de cambio determinado en una fecha determinada o con anterioridad a ella. Las opciones de compra de divisas dan a una empresa el derecho de comprar o vender una cantidad de moneda extranjera determinada a un tipo de cambio específico en una fecha determinada o con anterioridad a ella. una ventaja de esta opción, comparada a un contrato futuro, es que la empresa no está obligada a comprar o vender la divisa al final del periodo y una desventaja es que los gastos bancarios pueden ser muy altos.

Otra opción es abrir una cuenta en moneda extranjera. Estas cuentas pueden ser una buena elección para los importadores y exportadores, ya que permiten el manejo de cuentas por cobrar y pagar en la misma moneda.

### 3.1.3.2 Referencia de crédito

Cuando se inicia un nuevo acuerdo con un importador, es aconsejable investigar su historial crediticio. Esto puede hacerse a través de un banco o a través de una agencia privada de investigación crediticia.

Puede consultarse el directorio de comercio al mayor de Alibaba<sup>103</sup> para saber si una empresa está registrada y si su historial crediticio ha sido investigado previamente. Las tres agencias de investigación crediticia internacionales más grandes son Equifax, Experian y Trans Union. DICOM centroamericana<sup>104</sup> (una empresa asociada de Equifax) opera en El Salvador, Experian<sup>105</sup> tiene oficinas en Costa Rica, Trans Union Centroamericana (TUCA)<sup>106</sup> opera en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

## 3.2 Requisitos del mercado

### 3.2.1 Requerimientos voluntarios del mercado

Los requerimientos voluntarios del mercado son requerimientos que surgen de la concientización de los consumidores, a los que los productores o exportadores pueden adherirse en forma voluntaria. Por ejemplo, en la Unión Europea prevalece la concientización de que el crecimiento económico no debe poner en riesgo a generaciones futuras o al medioambiente. Particularmente en aquellos Estados Miembros con alto ingreso per cápita, los consumidores manifiestan una tendencia a pagar más por productos de alta calidad que son producidos y entregados en forma “justa” y sostenible.

Los requerimientos voluntarios del mercado son mayormente aplicables a campos como la calidad, el medioambiente y la responsabilidad social y al adherirse a ellos, los productores o exportadores pueden demostrar que su producto, proceso de producción o sistema de manejo, da importancia a esta concientización.

Aunque estos requerimientos no son instrumentos legales, deben ser vistos como una manifestación de prioridades de algunos consumidores. Estos requerimientos voluntarios del mercado usualmente evolucionan hasta convertirse en ley, tal como sucedió con los desechos de empaques y el comercio de especies en peligro de extinción.

### 3.2.2 Requisitos voluntarios del mercado

#### 3.2.2.1 Normas de calidad

Los estándares de manejo de la calidad se refieren al nivel de calidad de las prácticas de manejo de la empresa. Tales estándares de manejo de la calidad no son obligatorios para tener acceso al mercado de la Unión Europea, aunque en varios sectores constituyen un requisito de la industria

---

<sup>103</sup> [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

<sup>104</sup> [www.equifax.com/home/es\\_sv](http://www.equifax.com/home/es_sv)

<sup>105</sup> [www.experian.com](http://www.experian.com)

<sup>106</sup> [www.transunioncentroamerica.com](http://www.transunioncentroamerica.com)

y son, cada vez más, una condición para la elegibilidad de una empresa en los procesos de adquisición del público. En general ofrecen una oportunidad para que una empresa revalorice su imagen en el mercado.



La más utilizada y reconocida son los estándares de manejo de la calidad son los “sistemas de manejo genéricos” diseñados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), conocido como el estándar ISO 9001:2000, actualmente se transfieren al ISO 9001:2008<sup>107</sup>. El ISO 9001:2008<sup>107</sup> establece los requisitos para un sistema de manejo de la calidad en una organización. Este marco de preferencia puede aplicarse a cualquier tipo de empresa. Una empresa certificada debe tener un gerente de calidad interno que sea responsable de la calidad, procedimientos, implementación, monitoreo y consecuente documentación. Además exige auditorías internas y externas en forma regular.

Los exportadores de países en desarrollo certificados con el estándar ISO tendrán ventaja para atraer clientes potenciales en la UE. En un mercado tan competitivo como el de la UE, los consumidores gozan del lujo de poder escoger entre varios proveedores, de ahí que una certificación ISO podría convertirse en un elemento decisivo en el proceso de selección. No obstante, para certificarse con el estándar ISO, una empresa requiere del compromiso firme y completo de toda la organización, ya que precisará de recursos humanos y financieros y es una certificación que requiere de ciertos procedimientos y de papeleo (registros).

En general, los estándares ISO pueden ser una fuente importante para que los exportadores de países en desarrollo adquieran y desarrollen ciertas habilidades, lo que contribuirá a elevar sus capacidades para exportar y competir en los mercados globales.

### 3.2.2.2 Certificaciones

La Unión Europea dispone de una legislación muy clara que define y regula los productos naturales. Cada organismo certificador tiene establecidos sus criterios de exigencia para los productos cosméticos y en consecuencia, algunos organismos tienen criterios más estrictos que otros. Un cosmético certificado muestra en su material de acondicionamiento el sello o logo del organismo certificador.

Para exportar cosméticos naturales se necesita obtener certificaciones que garanticen que el producto es natural, que se utilizan ingredientes orgánicos/naturales porque da una mayor confianza al consumidor en adquirir el producto.

Como organismos certificadores están:

---

<sup>107</sup> <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>



- **BDIH- Estándar für kontrollierte Naturkosmetik**

Sello que se estableció en el año de 2001 con el fin de diferenciar los productos naturales de los productos que solo contienen algunas sustancias naturales. Certifica los cosméticos naturales pero no orgánicos. Es el más popular y de mayor reconocimiento entre los consumidores alemanas. El control de calidad del producto lo realiza un departamento independiente.

- **SOIL ASSOCIATION**

Es una asociación no gubernamental del Reino Unido que controla y promueve la agricultura orgánica y sustentable. Sus criterios también se aplican a la industria cosmética e incluyen requerimientos sobre el contenido de ingredientes orgánicos y de síntesis, y el impacto medioambiental de la fabricación, entre otros aspectos. Solamente certifica productos orgánicos. Su objetivo es certificar productos cosméticos que incluyan al máximo ingredientes ecológicos, que hayan sido procesados mínimamente y que dispongan de un etiquetado claro.



- **ECOCERT**



Organización no gubernamental con sede en Francia. Su incorporación a la certificación de productos cosméticos también es reciente y ha sido por la demanda de los profesionales del sector y conjuntamente con ellos como han desarrollado dos tipos de avales: “cosmética eco” y “cosmética bio” que se diferencian en función del origen de los ingredientes. Es uno de los organismos más importantes de certificación en Europa. Ecocert está presente en 50 países del mundo y cuenta con 80,000 productos certificados.

El nivel de exigencia de ECOCERT es más riguroso que la reglamentación convencional sobre los productos cosméticos, lo que garantiza una práctica de respeto al medio ambiente a lo largo de toda la cadena de producción para lograr productos de calidad ecológica superior. Ecocert certifica dos categorías de productos cosméticos:

- **Cosmético natural.** Es el que reúne las siguientes condiciones: un mínimo del 95% del total de los ingredientes (incluyendo el agua) es natural o de origen natural. Como máximo el 5% restante pueden ser ingredientes de síntesis (éstos forman parte de una corta lista restrictiva que incluye algunos conservadores y sustancias auxiliares). Como mínimo el 5% del total de los ingredientes procede de agricultura biológica, que representa como mínimo el 50% de los ingredientes vegetales.
- **Cosmético natural y ecológico.** Es el que reúne las siguientes condiciones: como mínimo el 95% del total de los ingredientes es natural o de origen natural. Como máximo el 5% restante pueden ser ingredientes de síntesis que forman parte de la lista restrictiva. Un



mínimo del 10% del total de los ingredientes procede de agricultura biológica, que representa como mínimo el 95% de los ingredientes vegetales.

El Sistema de Referencias de los Cosméticos Naturales y Orgánicos de Ecocert garantiza el respeto al medio ambiente en toda la cadena de fabricación del cosmético, incluida la distribución. Los elementos controlados por Ecocert son:

- Las etapas de fabricación y acondicionamiento se controlan con el fin de garantizar que se respetan la rastreabilidad y la protección del medio ambiente cercano.
- El fabricante, puesto que hay un control del transporte y almacenamiento de los ingredientes y de los productos acabados: higiene y limpieza, gestión de la energía, las emisiones y los residuos (clasificación selectiva y reciclado), trazabilidad y autocontrol.
- El producto acabado, atendiendo a los ingredientes y procedimientos utilizados: porcentaje mínimo de ingredientes de origen natural y orgánico, compromiso de los proveedores sobre las materias primas entregadas, verificación del embalaje utilizado y control del etiquetado.

El etiquetado de los cosméticos naturales y orgánicos certificados por Ecocert garantiza la transparencia frente al consumidor. El etiquetado es comprobado por Ecocert e indica los porcentajes de ingredientes de origen natural e ingredientes ecológicos, con el fin de garantizar la transparencia para el consumidor.

- Los ingredientes procedentes de la Agricultura Biológica se señalan con un \* en la lista INCI que envía a la mención: \* ingredientes procedentes de la Agricultura Biológica”.
- No hay prueba sobre los animales de los productos terminados.
- Están prohibidos los perfumes de síntesis, los colorantes de síntesis, las siliconas y los glicoles. Se autorizan sólo algunos ingredientes de síntesis indispensables y aun no disponibles en origen natural.
- La certificación: Con el fin de respetar las exigencias del aval, un auditor Ecocert controla al fabricante 2 veces al año. Estos controles se refieren a la comprobación de los productos, su obtención, su acondicionamiento y su etiquetado. Los operadores certificados reciben una licencia relativa a la empresa, autorizándoles a fabricar y/o distribuir cosméticos certificados.
- **DEMETER**

Se trata de una organización sin ánimo de lucro que busca facilitar la cooperación en los ámbitos legal, económico y espiritual. Actualmente, Demeter internacional está compuesta por 18 miembros provenientes de Europa, América, África y Nueva Zelanda.



En Demeter todos los ingredientes deben estar enumerados según el sistema internacional de nomenclatura (INCI) pero además si alguno es de origen convencional llevara la abreviatura

“Conv.” Si el ingrediente de origen agrario no está disponible en calidad Demeter, se pueden utilizar ingredientes ecológicos certificados o que cumplen el reglamento.

- **AIAB (Italia)**



Asociación italiana para la agricultura biológica. Define los requisitos mínimos para los “cosméticos Bio Ecológicos”, que podrán utilizar el sello adjunto. En su formulación no se admite una larga lista de 1,350 sustancias prohibidas y también se marcan las condiciones para el etiquetado y el material de acondicionamiento.

### 3.3 Etiquetado de productos

El objetivo del **etiquetado** de los productos no alimenticios también es proteger al consumidor y proveer información que garantice la seguridad al utilizar los productos.

La etiqueta debe ser clara, permanentemente colocada en el producto, y estar hecha de materiales no tóxicos. En general, los requerimientos legales de fabricación indican que la etiqueta debe listar los materiales que fueron utilizados en la elaboración del producto.

El **etiquetado** de los productos<sup>108</sup> contribuye a la protección de los consumidores. Por ello, los recipientes o envases deben incluir información escrita en caracteres indelebles, fácilmente legibles y visibles. Esta información incluirá lo siguiente:

- El nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto
- El país de origen de los productos importados
- El peso o volumen del contenido en el momento del acondicionamiento
- La fecha de caducidad de los productos, siempre que se conserven en condiciones adecuadas
- Las precauciones de uso, incluidas las de los cosméticos de uso profesional
- El número de lote de fabricación o la referencia que permita identificar el producto
- La lista de ingredientes, es decir, cualquier sustancia o mezcla que se utilice deliberadamente en el producto durante el proceso de fabricación.
- El Estado miembro en el que el producto se ponga a disposición del usuario final decidirá la lengua en la que deberá redactarse dicha información.

#### Control dentro del mercado

Los Estados miembros son responsables del control de su mercado. Por este motivo, verificarán la seguridad de los productos fabricados o importados en la UE. Además, garantizarán que las características de los productos cosméticos no sean falsas.

El fabricante, el importador o el responsable de la comercialización deben informar a las autoridades nacionales competentes cuando se importa por primera vez un producto cosmético en la UE.

#### Experimentos con animales

---

<sup>108</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/product\\_labelling\\_and\\_packaging/co0013\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/co0013_es.htm)

Los experimentos con animales deben sustituirse por métodos alternativos. El Reglamento **prohíbe la realización de experimentos con animales en la Unión Europea** para:

- productos acabados
- ingredientes o combinaciones de ingredientes.

El Reglamento **prohíbe asimismo la comercialización en el mercado de la Unión Europea** de:

- productos cuya formulación final haya sido objeto de experimentación con animales
- productos que contengan ingredientes o combinaciones de ingredientes que hayan sido objeto de experimentos con animales.

### 3.4 Embalaje de productos

La tendencia europea sobre este tema es facilitar el re-uso y reciclaje del empaque a través de incentivos. A manera de armonizar las diferentes formas legislativas, la UE ha creado una directiva para empaque de productos y materiales (Directiva 94/62/EC) en la cual, estándares mínimos son regulados. La Directiva 79/831/EEC detalla “leyes, regulaciones y provisiones administrativas relacionadas a la clasificación del empaque y etiquetado de sustancias peligrosas”. El objetivo es reducir los volúmenes totales de empaque, prevenir la formación de desechos nuevos e incentivar la instalación de sistemas de reciclaje.

La implementación de esta Directiva puede adoptar formas diferentes en diversos Estados Miembros de la UE. Unos de los mejores y más conocidos programas de manejo de residuos es el “Grüne Punkt” o siste “Green Dot” (“punto Verde”). Este esquema se ha extendido a muchos Estados Miembros de la UE.

#### **Punto Verde**

El programa punto verde tiene sus orígenes en Alemania. Actualmente, el sistema Punto verde se aplica en casi todos los países de la UE y es administrado por la “Organización Europea de Recuperación de Empaques”

En el sistema Punto Verde, tanto el comercio como los productores industriales de desechos de empaque están obligados a recibir material de empaque devuelto para posteriormente reutilizado o reciclado. Esta regulación también es aplicable a productos importados. Las empresas extranjeras tienen que cumplir con estas regulaciones al igual que las empresas europeas. El uso del Punto Verde no se le permitirá a un mayorista, importador o fabricante que se rehúse a recibir el empaque devuelto. Además de las consecuencias legales que ello conlleva, el consumidor lo consideraría ambientalmente irresponsable, lo que podría ocasionar un desajuste en el comportamiento de compra por parte del consumidor.

## 4 ETAPA 4: Autorización para exportar

Esta sección busca esquematizar la documentación y los trámites aduaneros necesarios para exportar a la UE y, asimismo, explica cuáles son los requisitos para ingresar en el Sistema

Generalizado de Preferencias (SGP) y SGP+. También brinda información sobre los trámites de exportación y las instituciones de apoyo a las exportaciones.

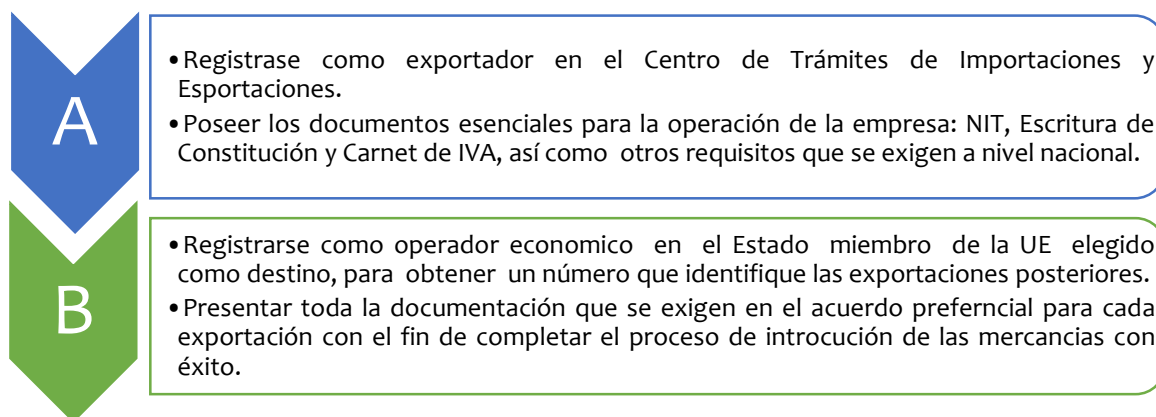


Ilustración 55. Principales aspectos para lograr la autorización de las exportaciones a la UE.

#### 4.1 Documentación y procedimientos aduaneros

La ley que regula los documentos y los trámites aduaneros en la UE es la Regulación del Consejo (CEE) No. 2913/92 y sus reformas. Esta regulación se conoce como Código Aduanero Comunitario (CAC)<sup>109</sup> y establece las reglas y los procedimientos para el comercio de bienes entre Estados Miembros de la UE y terceros países.

##### 4.1.1 Procedimientos

Antes de exportar mercancías a la UE, un exportador debe solicitar un “número de registro e identificación de los operadores económicos” (EORI, por sus siglas en inglés).

En el caso particular del estudio, donde se ha elegido España<sup>110</sup> y Alemania como puntos de destino para el producto, el EORI podrá ser solicitado electrónicamente una vez en cualquiera de los dos países, puesto que es un número único, válido para todas las exportaciones posteriores que se realizan en cualquier Estado miembro de la Unión Europea.

Una vez se ha recibido el número de EORI, cuyo plazo de resolución es de aproximadamente 6 meses, y los bienes entran en el territorio de la UE, el representante (por ejemplo, el importador) debe entregar una Declaración Sumaria de Entrada (ENS, por sus siglas en inglés) sobre el contenido de los bienes, el consignatario y el peso, etc. La declaración se presenta por medio del Sistema de Control de Importaciones (ICS, por sus siglas en inglés) 24 horas antes de llegar a la UE si se utiliza transporte marítimo y cuatro horas antes si se utiliza transporte aéreo.

Con base en esta declaración, las autoridades aduaneras de la Unión Europea le asignan un trámite a los bienes y un código de procedimientos aduaneros (CPC, por sus siglas en inglés) a

<sup>109</sup> Texto completo disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriSer.do?uri=OJ:L:2008:145:001:0064:ES:PDF>

<sup>110</sup> En España el EORI, se puede solicitar vía online en la siguiente dirección <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/DC13.shtml>

las mercancías. El código muestra el procedimiento que se ha asignado. Existen ocho procedimientos en la CAC:

- I. **Despacho para libre circulación.** Las mercancías que entren en el territorio aduanero de la UE desde un país ajeno a ella se conocen como “mercancías no comunitarias”. Antes de que estos productos puedan ser comercializados en la UE, deberán ser convertidos en “mercancías comunitarias”. Ello ocurre cuando las mercancías se despachan a libre circulación. Durante este proceso, las autoridades aduaneras aplican y cobran los aranceles e impuestos.
- II. **Tránsito.** Cuando los bienes deban desplazarse entre dos puntos de la UE, se aplica este trámite. La aplicación de aranceles se realiza en el destino final. Los bienes que entren en la UE desde Centroamérica o Panamá, serán sometidos al procedimiento de Tránsito Comunitario<sup>111</sup>. Este procedimiento se efectúa utilizando un Certificado T1 que incluye una declaración de que los bienes procedentes de fuera se desplazan entre dos locaciones de la UE. Este documento se obtiene utilizando el Nuevo Sistema de Tránsito Computarizado (NCTS, por sus siglas en inglés).
- III. **Bodegaje en aduana.** El bodegaje en aduana es el procedimiento que permite que los bienes sean embodegados en un almacén aduanero hasta que el propietario de los bienes esté preparado para pagar los aranceles. Este proceso se utiliza cuando el importador quiere posponer el pago de aranceles a bienes no perecederos; posponer la aplicación de medidas políticas; almacenar productos antes de re-exportarlos; procesar bienes antes de venderlos; o guardar bienes bajo el procedimiento de procesamiento interno, es decir en una bodega pública o privada donde los gastos de almacenamiento varían según el almacén. Las mercancías se pueden almacenar durante tanto tiempo como sea necesario, Este procedimiento es responsabilidad del importador.
- IV. **Procesamiento interno.** El objetivo de este trámite es la importación de materias primas y bienes parcialmente procesados desde países externos de la UE para ser reprocesados en la UE y re-exportados fuera de la UE, sin estar sujetos al pago de impuestos. El proceso puede adoptar dos formas diversas, dependiendo de la forma en que será vendido el producto: el “sistema de suspensión” (los bienes provenientes de terceros países, ajenos a la UE son utilizados sin pago de impuestos) y el “sistema de reembolso” (se permite la libre circulación de los bienes importados y los impuestos son reembolsados cuando los productos terminados son re-exportados).
- V. **Procesamiento bajo control aduanero.** Este procedimiento es aplicable a materiales importados desde terceros países ajenos a la UE y procesados bajo el control aduanero

---

<sup>111</sup> Documento completo sobre el Tránsito Comunitario:  
[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/customs/procedural\\_aspects/transit/common\\_community/transit\\_manual\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/procedural_aspects/transit/common_community/transit_manual_es.pdf)

antes de ser vendidos dentro de la UE, sujetos a la imposición del impuesto al producto terminado. Este procedimiento se utiliza cuando el arancel aplicable al producto importado es más alto que el aplicable al producto terminado.

- VI. Admisión/importación temporal.** Este procedimiento se aplica a bienes que son importados a la UE y serán posteriormente reexportados desde la UE bajo condiciones similares. Esto permite evitar la aplicación de aranceles tanto por importación como por exportación. No obstante, es solamente aplicable a los bienes incluidos en la lista del Código Comunitario para la Implementación de Previsiones Aduaneras.
- VII. Procesamiento en el exterior.** Este procedimiento involucra la exportación de bienes desde la UE para ser procesados fuera de la UE y luego ser re-importados a la UE bajo la exoneración parcial o total de aranceles.
- VIII. Exportación.** Esto es aplicable sólo a exportadores de la UE e involucra el tránsito de bienes de la UE hacia países no miembros de la UE.

#### 4.1.2 Documentación

Al pasar por Aduanas, el representante del exportador en la UE (por ejemplo, el importador) deberá presentar una Declaración de Aduana. Ésta debe ser acompañada por la documentación apropiada. A continuación, se describen todos los documentos que deberán ser completados por el exportador, en cooperación con el importador de la UE.

- **Documento Único Administrativo (DUA)**

En una operación de intercambio de la UE con países terceros o en el caso de intercambios no comunitarios en el seno de la UE, el Documento Único Administrativo (DUA) que es el modelo de declaración de exportación común para todos los países de la UE, da información sobre el producto, sirve de base para la declaración tributaria y debe acompañar a la mercancía para cumplir con las formalidades aduaneras.

El DUA puede presentarse de las siguientes maneras a través de un sistema informatizado conectado a las autoridades aduaneras o bien en las oficinas de aduanas designadas.

Los principales datos que deben declararse son los siguientes:

- Identificación de los participantes en la operación (importador, exportador, representante, etc.);
- Destino aduanero (despacho a libre práctica, despacho a consumo, importación temporal, tránsito, etc.);
- Datos de identificación de las mercancías (código TARIC, peso, unidades), localización y embalaje;
- Datos de los medios de transporte;

- País de origen, país exportador y destino;
- Información comercial y financiera (Incoterms, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro, etc.)
- Lista de documentos asociados al DUA (que se analizan a continuación);
- Declaración y modo de pago de los impuestos de importación (derechos arancelarios, IVA, impuestos especiales, etc.);

El DUA<sup>112</sup> consta de ocho copias y puede completarse a mano, además si la autoridad aduanera está de acuerdo es posible llenarse en español, pues el formulario está disponible solamente en español; el agente debe cumplimentar todas o una parte de las hojas en función del tipo de operación.

Para exportar a la UE, normalmente se utilizan tres copias: una queda en poder de las autoridades del país de la UE en el que se formalizan los trámites de entrada, la segunda va al país de destino a efectos estadísticos y la tercera se entrega al destinatario después de sellarlo la autoridad aduanera.

En la Tabla # 71, se presentan los formularios más importantes que deberán acompañar el DUA. En el anexo #17 “modelos de documentación para la autorización de las exportaciones a la Unión Europea” incluye modelos de todos los documentos mencionados.

Nombre del Documento	Descripción
Certificado de origen Formato A. <sup>113</sup>	Este certificado funciona como la prueba de origen para solicitar una tarifa preferencial.
Documentos de transporte.	Estos documentos describen el transporte utilizado. Para el transporte marítimo, se debe presentar un Conocimiento de Embarque; por tren, una Factura Férrea; vía aérea, una Factura Aérea; y por vía terrestre, una Factura Terrestre. Cuando se utilicen varios medios de transporte, se podrá presentar un Conocimiento de Embarque FIATA y para bienes que se hayan transportado parcialmente por tierra, se podrá completar un Carnet TIR que es una abreviatura de “ <i>Transit International Routier</i> ”. El documento sirve para reducir los trámites aduaneros en las fronteras, como la comprobación de los precintos o marchamos de los camiones. Aquellos bienes destinados a una importación temporal deberán acompañarse por un Carnet ATA, un cuaderno que se utiliza para la admisión temporal y re-exportación, exportación temporal y re-importación y tránsito de mercancías.
Factura Comercial	Esta factura debe incluir todos los detalles de la transacción entre el exportador y el importador, y es similar a una factura de venta. Debe incluir: información del exportador e importador, fecha de emisión, número de factura, descripción del producto (calidad, cantidad, unidades, valor), valor total y moneda (más la

<sup>112</sup> Las instrucciones para completar el Documento Único Administrativo se encuentran en el documento: [http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/documento/unico/administrativo/dua/exportacion/contenido\\_sidN\\_1052425\\_sid2N\\_1052384\\_cidLL\\_954953\\_ctyLL\\_139\\_scidN\\_954953\\_utN\\_3.aspx](http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/documento/unico/administrativo/dua/exportacion/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidLL_954953_ctyLL_139_scidN_954953_utN_3.aspx)

<sup>113</sup> Ver Anexo 17 Reglas de Origen

	cantidad convertida a Euros u otra moneda de la UE), términos de pago (fecha de vencimiento y forma de pago) y los medios de transporte utilizados.
Lista de Empaque.	No existe un formato estandarizado; sin embargo, el empresario siempre debe acompañar la factura y la documentación de transporte con una lista del contenido. En dicha lista, el exportador incluirá: información del exportador, importador y compañía de transporte, fecha de emisión, número de factura correspondiente a los bienes, número y tipo de embalaje (por ejemplo: cajón, barriles, cajas), contenido, las medidas y el peso de cada paquete. La lista de contenido puede ser elaborada en cualquier idioma, aunque se recomienda adjuntar una traducción al inglés.
Declaración del valor aduanero.	Esta información debe presentarse para bienes cuyo valor exceda los 10,000 Euros y para ello se deberá utilizar el Formato DV 1.
Licencia de Importación.	Se aplican principalmente a determinados productos agrícolas, textiles y siderúrgicos.
<b>Otros documentos</b>	
Si algunos productores de la Comunidad Europea se ven amenazados por el nivel de importaciones, la Comisión puede establecer las importaciones de estos productos bajo vigilancia. En este caso, el importador deberá solicitar a la autoridad aduanera del Estado Miembro involucrado un Documento Comunitario de Vigilancia (licencia de importación). Para obtener la información de contacto de las autoridades.	
Algunos productos son sometidos a una inspección para asegurar su calidad; por lo tanto, se deberá presentar un certificado (p. ej.: certificado sanitario que asegure la seguridad alimenticia), éstos certificados deben ser emitidos por las autoridades aduaneras del país exportador, firmados por un experto calificado del país exportador, y presentados a un experto de la UE en un punto fronterizo de inspección de la UE.	

Tabla 57. Formularios importantes que deben acompañar el DUA

#### 4.2 Trámites para la autorización de exportaciones

Esta sección indica los pasos más importantes para gestionar una autorización de exportación. En el Salvador, el Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX) es la entidad responsable de autorizar las exportaciones.

Como primero punto, el exportador deberá inscribirse en el CIEX (en forma gratuita) y para ello, debe completarse la Ficha de Inscripción de Exportador, además poseer los siguientes documentos:

Carné de Contribuyente del IVA	• A ser gestionado en el Ministerio de Hacienda.
Número de Identificación Tributaria (NIT)	• Actualizado como "importador", a ser solicitado en el Ministerio de Hacienda.
Escritura de Constitución de la Empresa	• Inscrita en el Centro Nacional de Registro.

Ilustración 56. Requisitos para la inscripción de un exportador



Adicionalmente y de acuerdo al giro o rubro que posea la empresa, ésta deberá gestionar y cumplir con otros requisitos a nivel nacional, tal como se muestra a continuación:

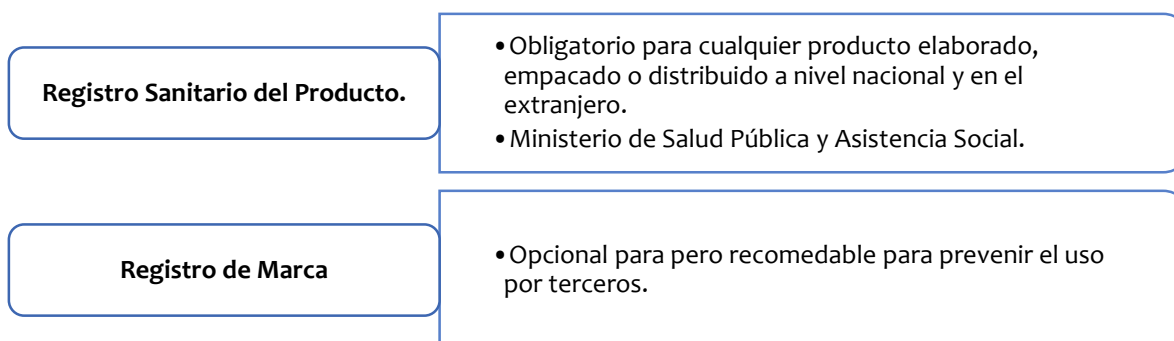


Ilustración 57. Requisitos nacionales para el producto a exportar.

Por otro lado el CIEX emite los documentos correspondientes que deben acompañar a cada producto, dependiendo de su naturaleza y destino, como se muestra a continuación:

#### REQUISITOS POR PRODUCTO

TIPO DE PRODUCTO Para todos los casos y dependiendo el país hacia el cual se realice la exportación, debe anexar Certificado de Origen (Verifique Requisitos por País)	SOLICITUD DE EXPORTACIÓN	FOTOCOPIA DE FACTURA DE EXPORTACIÓN	RESOLUCION MINISTERIO DE HACIENDA Y TRABAJO (2)	CERTIFICADO CITES (2)	ORIGINAL CONSTANCIA TRATAMIENTO QUIMICO (3)	FOTOCOPIA CERTIFICADO DE USO Y LIBRE VENTA DEL MAG	PRECERTIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
<b>ANIMALES VIVOS (1)</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS PESQUEROS</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL</b>	●	●					
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>							
Re-exportaciones, devoluciones y Prod. que clasifican en el Cap. 84	●	●	●				
<b>OTROS PRODUCTOS</b>	●	●					

(1) En caso de animales que salgan del país para ser exhibidos en Ferias, será necesario presentar la carta de invitación.

(2) Deberá presentarse en original y copia o fotocopia.

(3) Cuando el producto tuviere tratamiento químico.

Para exportaciones fuera del área centroamericana, se deberá completar una Declaración de Mercancías. Gran parte del proceso puede hacerse a través de Internet, excepto inscribirse como exportador. Una fuente útil de información sobre la exportación de El Salvador es el SICEX. Este es un portal de Internet con información sobre las exportaciones y las transacciones de comercio exterior. Si se presentan los documentos en forma correcta, todo el proceso podrá completarse en un día hábil. El proceso para cumplir con los procedimientos requeridos para exportar dura aproximadamente 14 días.

#### 4.3 El despacho para exportación

El Despacho para la exportación lo puede llevar a cabo un Agente Aduanero, un Apoderado Especial, un Gestor o el mismo exportador a través de la Aduana o del sistema de aduanas MODBRK o del CENTREX

Es importante que quien decida participar en este procedimiento comprenda que la transparencia y veracidad de la información que presente, es imprescindible para evitar riesgos de cometer un acto que pueda ser sancionado por la Autoridad Aduanera.

- **¿Qué es el despacho para exportación?**

Es el conjunto de actividades que deben realizar los exportadores, sus intermediarios y la autoridad aduanera para enviar sus mercancías fuera de El Salvador.

- **Obligaciones de los Exportadores**

Los exportadores que actúan directamente o a través de un intermediario poseen obligaciones ineludibles dentro del proceso de exportación.

- **Antes de Despacho**

- ✓ Poseer un número NIT.
- ✓ Transmitir electrónicamente la información a la Aduana de Salida o Jurisdicción
- ✓ Firmar la declaración aduanera. (quien firma es el representante legal o el apoderado especial aduanero)
- ✓ Llenar y firmar el certificado de origen (cuando procede)
- ✓ Presentar correctamente la factura comercial.
- ✓ Cumplir con las regulaciones no arancelarias (inspecciones o permisos Sanitarios)

- **Documentos que facilitan el proceso.**

Si la mercancía será reparada en el extranjero bajo garantía, el exportador debe contar con el documento que pruebe la garantía.

- **Durante el Despacho**

Colaborar con la Aduana cuando esta le solicite información entregándola dentro del plazo que se le establezca o cuando requiera la mercancía para revisión.

- **Posterior al Despacho**

- ✓ Entregar copia del certificado o declaración de origen cuando la Aduana o Autoridad competente del país importador se lo solicite.
- ✓ Corregir la información contenida en la declaración y/o los documentos de exportación (si procede)
- ✓ Conservar una copia del Certificado de Origen por un plazo mínimo de 5 años.

- **Obligaciones de los Intermediarios**

El proceso de exportar incluye varios proveedores de servicios, entre ellos, el transportista internacional que es quien llevara la mercancía hasta el destino indicado por el exportador.

En algunos casos puede existir la participación de un agente aduanero que presenta la **Notas** declaración conforme las instrucciones del exportador pero que no puede ignorar las obligaciones que la ley le impone.

- **Antes del Despacho**

**Para un agente aduanero**

- ✓ Verificar la coincidencia de los documentos y la declaración de exportación.
- ✓ Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos del exportador para que sean corregidos.
- ✓ Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.

**Para un transportista**

- ✓ Confeccionar el documento de transporte con base en los documentos que acompañan la declaración de exportación.
- ✓ Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos para que sean corregidos.

- **Durante el Despacho**

**Para el agente aduanero**

- ✓ Informar las correcciones de la información contenida en la declaración, los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos. (cuando proceda).

**Para el transportista**

- ✓ Informar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier diferencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos

- **Posterior al Despacho**

**Para el transportista**

- ✓ Reportar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier inconsistencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga.
- ✓ Presentar las correcciones de la información contenida en la declaración y/o los documentos. (Cuando procede).

## 5 ETAPA 5: Almacenaje y Transporte

Una vez que el proceso de exportación ha sido autorizado y el contrato entre el comprador y el vendedor ha sido firmado, se realiza el transporte de los productos. Esta etapa consiste en: realizar los trámites necesarios para almacenar los productos (tanto en el país de origen como en el de destino); seleccionar según la conveniencia, el modo de transporte que se utilizara y el canal para la distribución de los productos.

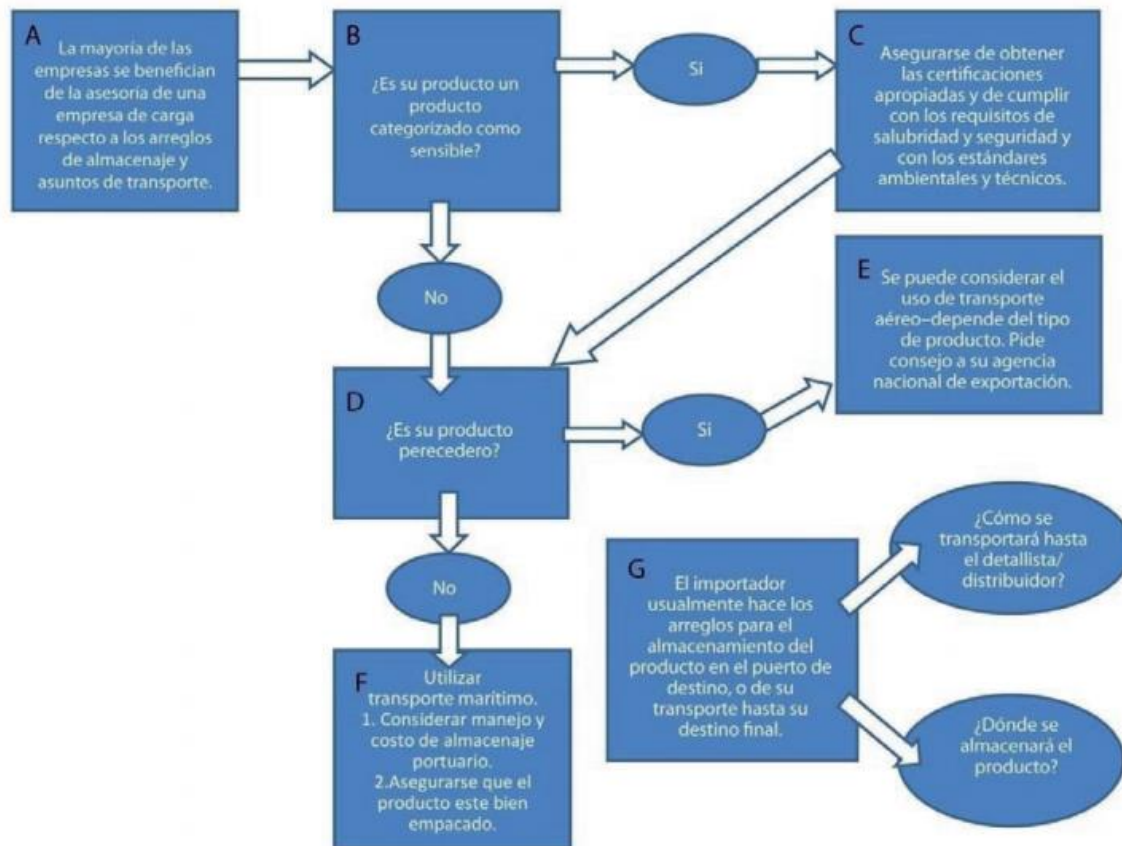


Ilustración 58. Almacenaje y Transporte

En esta etapa se centra en el almacenamiento y el transporte de los productos.

**A.** Las agencias de carga tienen una amplia experiencia en el transporte y el almacenamiento de productos. Es muy útil ponerse en contacto con ellas para tener una idea del costo y de las diferentes opciones de transporte que ofrecen.

**B y C.** Algunos productos pueden exigir formas e inspecciones adicionales. Este es particularmente el caso de los productos “sensibles”. Esta categoría incluye, principalmente, a aquellos productos para los cuales se aplican estándares de salubridad, seguridad, medioambientales y técnicos; por ejemplo, alimentos, juguetes, electricidad, etc.

**D y E.** El tipo de transporte a utilizar dependerá del producto. Si es perecedero y no muy pesado, el transporte aéreo podría ser la mejor opción, pero lo mejor es pedir consejo a su agencia nacional de exportación.

F. Una forma “económica” de transporte es el transporte marítimo. Una vez que se haya decidido por esta opción, es importante considerar el costo de manejo portuario, almacenamiento y el costo de empaque y embalaje del producto.

G. Deberá establecerse en forma anticipada quién es el responsable del almacenamiento de los productos. Esto deberá estipularse en el contrato y está relacionado con los términos internacionales de comercio pactados.

### 5.1 Hacer un contrato

Al entrar en una relación de exportación, un contrato entre el exportador y el importador debe ser creado y firmado. Los exportadores deben pedir consejo a su agencia nacional de exportaciones pero existe algunos elementos esenciales de cualquier contrato de exportación, las cuales se enumeran a continuación:

- Descripción y cantidad de las mercancías
- Precio de las mercancías y la moneda en que las mercancías serán abonadas
- Formas de pago
- Las condiciones de entrega (“Incoterms”)
- Los impuestos, los aranceles y el valor de los productos y quien es responsable de pagar los gastos
- Embalaje y etiquetado
- Las licencias necesarias y el seguro
- Documentación necesaria
- Los requisitos legales. Qué hacer si el contrato no se cumple, arbitraje, jurisdicción
- Firma de ambas partes

### 5.1 Canales de distribución y medios de transporte

#### 5.1.1 Carga en puerto de origen y destino

Cuando se transportan bienes, particularmente cuando se hace por primera vez, es recomendable solicitar asesoría de un agente de fletes con experiencia en el transporte a la Unión Europea. Dicho agente actúa como un intermediario a favor de los exportadores y ayuda a gestionar que los bienes transportados arriben en forma segura y oportuna al país de destino.

Los agentes de flete pueden hacer arreglos para que los bienes transportados sean cargados en el país de origen y descargados en el país de destino, reservando espacio en avión o barco (denominado “contrato de reservación”), además de aconsejar sobre el método de empaque adecuado. Asimismo, se está haciendo cada vez más frecuente exportar bienes bajo un “contrato multimodal”, lo cual salen de la empresa manufacturera en el país de origen, hasta su entrega en el puerto de destino.

Los exportadores deben, no obstante, conocer cuáles son los mejores medios para empacar y embalar sus bienes, independientemente de que intervenga un agente de flete o no. Además, existen muchos riesgos involucrados en el transporte de bienes, tales como humedad, daños, robo y peso excesivo. El exportador debe pedirle directamente al comprador que le aconseje

respecto de los procedimientos de descarga en el puerto del Estado Miembro involucrado. En general, se debe observar lo siguiente:

- El empaque debe ser a prueba de humedad
- Deben utilizarse contenedores cuando sea posible, ya que estos son más económicos y proveen la estabilidad para el transporte seguro de los bienes. Asegúrese de que el peso de la carga este distribuido de manera uniforme. A veces, un exportador no logra vende un contenedor de bienes. En este caso, puede consolidar sus exportaciones con otros exportadores. Un agente de fletes puede ser ayuda en este caso.
- Para prevenir robos, no escriba la marca o el contenido en el empaque y séllelo con seguridad (considere el uso de bandas sujetadoras, sellos y el empaque comprimido, denominado “shrink-wrapping<sup>114</sup>” en inglés).

Mientras se les asigna un procedimiento aduanero a los bienes, estos pueden requerir de un bodegaje temporal y el importador deberá realizar los arreglos necesarios por adelantado con las autoridades aduaneras respectivas. El bodegaje puede ser en un almacén público o privado.

#### 5.1.2 Medios de transporte<sup>115</sup>

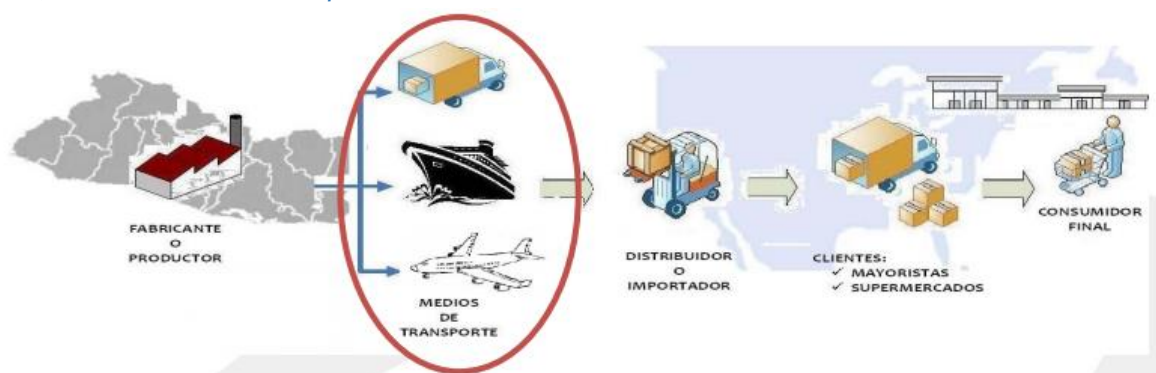


Ilustración 59. Medios de Transporte

Desde El Salvador los tipos de transporte que pueden utilizarse y están disponibles son el terrestre, el marítimo y el aéreo. Esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta el tipo de mercancías que estarán transportando y la cercanía del destino final; con base a eso deberá decidirse si se utilizaran medios propios o se seleccionará a un proveedor de este servicio para iniciar la coordinación de movimientos de la mercancía.

Para escoger a una empresa que provea el servicio de manejo y transporte de mercancías se debe valorar el precio de cotización, la disponibilidad y la experiencia que tenga en el manejo del producto hacia ese u otro destino. Es recomendable pedir referencias a otras personas o empresas para reducir riesgos en la contratación.

<sup>114</sup> Shrink-wrapping: se refiere al empaque de un objeto mediante la aplicación de calor sobre una piel plástica apretada a modo de protección

<sup>115</sup> Ver anexo #18 navieras marítimas y transporte de carga internacional

El transporte marítimo y terrestre generalmente son los más baratos pero el tiempo de entrega es mayor.

Cuando se utilizan dos medios de transporte en combinación y a este se le llama “transporte Multimodal” ya que la mercancía tiene que viajar vía marítima o aérea y luego por vía terrestre. Si se utiliza la combinación de terrestre marítimo, el transporte marítimo se convierte en el “transporte principal”

- **Documentos necesarios para exportar**

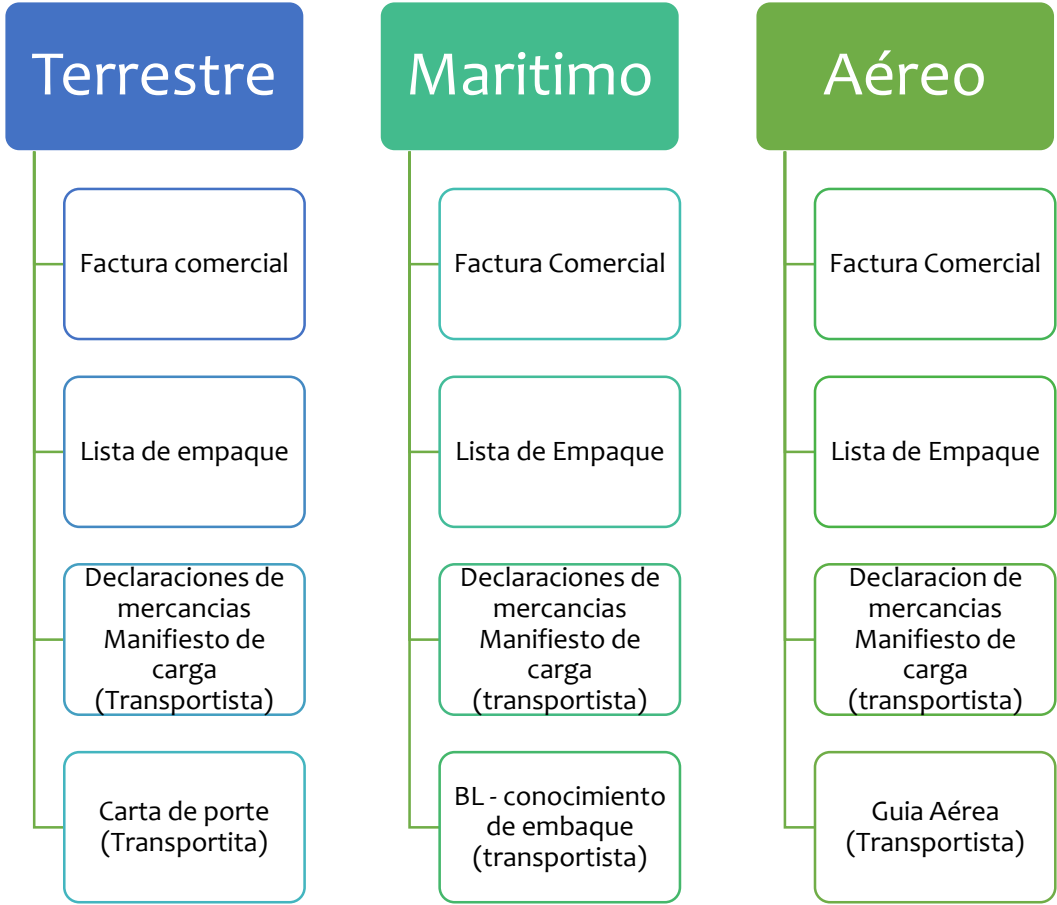


Ilustración 60. Documentos necesarios para exportar

Es importante tener claro que los documentos aduaneros, generalmente, son elaborados y tramitados por “Agentes Aduaneros “y en ocasiones pueden ser necesarias autorizaciones o certificados que deben ser realizadas por el exportador directamente.

- **Costos de transporte**

Los costos de transporte varían según el país, dependiendo del tipo y de la cantidad de producto a ser exportado. Las empresas de carga en Centroamérica estiman que el costo de un contenedor de 20 pies, vía marítima, de un puerto centroamericano a un puerto de la UE, oscila

entre los \$700 y los \$1400, aproximadamente<sup>116</sup>. Esta tarifa incluye el costo de transporte y los servicios de la empresa (la tarifa por manejo es de aproximadamente \$50 por contenedor). También el transporte incluye el transporte de los bienes desde la fábrica al puerto, que varía según la distancia. El costo aduanero ronda los \$100-150 y los costos portuarios rondan los \$60 por contenedor. En contraste el aéreo es aproximadamente \$3.10 por kilogramo.

La tabla a continuación se muestra que Panamá tiene los costos más bajos y Nicaragua los más altos.

Tipos de costos	Costos (USD)					
	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Flete marítimo y tramitación	240	90	146	120	490	300
Costos de almacenaje en el puerto y cargo de tramitación (incluye almacenaje para el periodo que duren los tramites y el manejo de las mercancías)	500	300	700	800	250	229
Costo total de transporte marítimo (contenedor de 40 pies)	1,820	890	1,163	1,340	1,190	729

Tabla 58. Comparación de costos involucrados en varios medios de transporte

- **Tarifas de transporte marítimo**

El flete de transporte marítimo está compuesto por la tarifa básica más una serie de recargos. Los recargos son los costos extraordinarios en que se incurre durante la prestación del servicio y que están fuera del control del naviero:

- Recargo por variación en el precio del combustible
- Recargos portuarios
- Recargo por manejo de carga en lugar de destino
- Elaboración de manifiesto de carga
- Otros recargos: manejo de mercaderías especiales.

Las navieras establecen las tarifas según el peso y el volumen de la carga, y de entre estos dos escogen el que más les favorece. A la relación peso/volumen se le conoce como “factor de estiba” (FE). Para obtener el factor de estiba se aplica la siguiente formula: **FE= Volumen/Peso**

<sup>116</sup> Precios medios facilitados por empresas de transporte centroamericanas en enero 2010



Este cálculo suele hacerse usando el sistema métrico decimal, por lo que la fórmula sería: **FE= m<sup>3</sup>/tm.**

Como se puede ver, el resultado se expresa en metros cúbicos por tonelada métrica. Si el FE es superior a 1 metro cúbico por tonelada métrica, las navieras cobrarán su tarifa en base al volumen y no al peso.

- **Tarifas de transporte aéreo**

Estas tarifas varían dependiendo de la distancia y la forma en que se contrate el servicio, de la magnitud del embarque y de si se trata de vuelos regulares o vuelos arrendados.

Las aerolíneas establecen los fletes de acuerdo con la oferta y la demanda del mercado. Los fletes se liquidan en dólares por peso bruto o volumétrico, el de mayor conveniencia para la aerolínea. Las aerolíneas también cobran un recargo por combustible (fuel service surcharge). Al igual que con las tarifas marítimas, se puede negociar descuentos dependiendo de los volúmenes, la frecuencia de envíos y la lealtad mostrada hacia la compañía aérea.

La fórmula para el peso volumétrico:  $[\text{alto (cm)} \times \text{ancho (cm)} \times \text{profundidad (cm)}] / 6000$

Si el peso bruto es menor al peso volumétrico, la tarifa se cobrará en base al peso bruto y viceversa.

- **Incoterms según medio de transporte**

Medio de transporte	Incoterm aplicable
Todos los medios de transporte, incluido el intermodal	EXW, FCA, CPT, DAF, DDP
Solo para transporte marítimo	CIP, DES, FAS, FOB, CFR CIF

Tabla 59. Incoterms según medio de transporte

### 5.1.3 Proceso de exportación marítima<sup>117</sup>

En el caso de **exportación marítima** cuando es **desde El Salvador directamente** se han los siguientes pasos:

**Paso 1:** se inicia con la cotización del departamento de ventas debidamente aceptada por el cliente (cotización de naviera marítima).

**Paso 2:** se revisan los itinerarios y equipos disponibles para retroalimentar al cliente con las fechas de salida de los contenedores

**Paso 3:** se coordina con el encargado de tráfico para la asignación de contenedor, cabezal motorista y datos adicionales para el tránsito de las bodegas del cliente al puerto.

<sup>117</sup> Guía para empresas y agencias navieras de carga marítima, ministerio de hacienda: [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Aduanera/Directivas\\_Generales/2011/Gu%EDa%20para%20navieras%20de%20carga%20mar%EDtima.pdf](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Aduanera/Directivas_Generales/2011/Gu%EDa%20para%20navieras%20de%20carga%20mar%EDtima.pdf)

**Paso 4:** se ingresa el sistema de reserva los datos de exportaciones tentativas al barco de acuerdo a los requerimientos del cliente, este sistema dará un código de reserva el cual es colocado en el BL (BILL OF LADING<sup>118</sup>)

**Paso 5:** se le solicitan al cliente copias de facturas de exportación, listas de empaque y certificados de origen de los productos a exportar, así como las medidas, pesos y números de paquetes.

**Paso 6:** con los documentos proporcionados por el cliente (facturas de exportación, lista de empaque y certificados de origen) y los datos de transporte y motoristas se procede a la emisión de los documentos de la exportación:

- BL: en el sistemas en línea con los representantes de la misma naviera
- Manifiesto de carga<sup>119</sup>

**Paso 7:** cinco días antes de la salida de los contenedores se envía al agente en destino final una notificación de arribo de contenedores, la cual debe llevar lo siguiente:

- Nombre del barco
- Puerto de destino
- Los números de contenedores
- Los clientes a los cuales van consignados los contenedores
- La fecha prevista del arribo al puerto destino

**Paso 8:** posteriormente, se hace al cliente el BL y el manifiesto de carga para que este prepare la declaración de exportación y posteriormente permita ingresar al sistema de aduanas de El Salvador de Declaración de Mercancías para el Transito Interno (DMTI)

**Paso 9:** se procede a la facturación de los servicios a los clientes para los respectivos cobros

**Paso 10:** el contenedor y el cabezal son posicionados en las bodegas del cliente, el cual será cargado máximo de 2 días antes de la salida del barco en el puerto de salida. El contenedor es despachado con 2 juegos de los siguientes documentos:

- Bill of lading
- Manifiesto de carga
- Facturas de exportación (original y triplicado, cuadruplicado o quintuplicado)
- Declaración de mercancías de exportación
- Lista de empaques y certificados de origen
- Declaración de mercancías para el transito interno (DMTI)

**Paso 11:** al llegar al predio del puerto el transportista entrega los documentos a nuestro agente para que este prepare una carta de porte la cual es una constancia que el contenedor fue

---

<sup>118</sup> Ver anexo 19, definición de “bill of lading”

<sup>119</sup> Ver anexo 19, definición de “manifiesto de carga”

recibido. Una vez el barco zarpa del puerto es rastreado en sistemas electrónicos por el personal de exportación hasta que es entregado al cliente final.

El proceso de exportación marítima se desarrolla en una serie de pasos los cuales se describen a continuación (**cuando la salida de la embarcación es en Guatemala, en el puerto Santo Tomas de Castilla**):

**PASO 1.** Se inicia con la cotización del departamento de ventas debidamente aceptada por el cliente.

**PASO 2.** Se revisan los itinerarios y equipos disponibles para retroalimentar al cliente con las fechas de salida de los contenedores.

**PASO 3.** Se coordina con el encargado de tráfico para la asignación de Contenedor, Cabezal, Motorista y datos adicionales para el tránsito terrestre.

**PASO 4.** Se ingresa el sistema de reserva los datos de las exportaciones tentativas al Barco de acuerdo a los requerimientos del cliente, este sistema nos dará un código de Reserva el cual es colocado en le BL.

**PASO 5.** Se le solicitan al cliente copias de las Facturas de Exportación, listas de empaque y certificados de origen de los productos a exportar, así como las medidas, pesos y numero de paquetes.

**PASO 6.** Con los documentos proporcionados por el cliente (Facturas de Exportación, Lista de Empaque y certificados de Origen) y los datos del transporte y motorista procedemos a la emisión de los documentos de la exportación:

- Bill of Lading, (BL) en Sistemas en línea con los representantes de la misma naviera
- Manifiesto de Carga

**PASO 7.** Cinco días antes de la salida de los contenedores se envía al tramitador en Guatemala y al Agente en destino final una notificación de arribo de contenedores, la cual debe llevar lo siguiente:

- Nombre del Barco,
- Puerto de destino,
- Los números de Contenedores,
- Los cliente a los cuales van consignados los contenedores,
- La fecha prevista del arribo al puerto destino.

**PASO 8.** Posterior se le hace llegar al cliente el BL y el Manifiesto de carga para que éste prepare la Declaración de Exportación y posteriormente nos la remita para ingresar en el sistema de Aduanas de El Salvador de Declaración de Mercancías para el Transito Aduanero Internacional Terrestre (DTI) y el Sistema de Aduanas de Guatemala la Admisión Temporal de Contenedores o Furgones (ATC) para movilizar el contenedor terrestre de El Salvador al puerto Santo Tomas de Castilla en Guatemala.

**PASO 9.** Se procede a la facturación de los servicios a los clientes para los respectivos cobros.

**PASO 10.** El contenedor y el cabezal son posicionados en las bodegas del cliente, el cual será cargado máximo de 2 días antes de la salida del barco en puerto de salida. El Contenedor es despachado con 3 juegos de los siguientes documentos:

- Bill of Lading, (BL)
- Manifiesto de Carga
- Facturas de Exportación (Original, triplicado y cuadruplicado o quintuplicado)
- Declaración de Mercancías de Exportación
- Lista de Empaques y Certificados de Origen (según cliente)

Para el caso de esta empresa que moviliza la mercancía de El Salvador a Guatemala por vía terrestre debe presentar Declaración de Mercancía para el Tránsito Internacional y Admisión Temporal de Contenedores o Furgones.

**PASO 11.** Al llegar a la Frontera de El Salvador el transportista presenta la documentación en oficinas de Aduana de no haber ningún problema en la documentación y el transporte le dan selectivo verde para que prosiga con el tránsito, igual proceso tiene que realizar en la Oficina de Aduana de Guatemala (en la frontera con Guatemala)

**PASO 12.** Al llegar al predio del puerto de Guatemala el transportista entrega los documentos a nuestro agente para que este prepare una carta de porte el cual es una constancia que el contenedor fue recibido. Dicho contenedor será incorporado en el Plan de Estiba del Barco. Una vez el barco zarpa del Puerto de Santo Tomás de Guatemala es rastreado en sistemas electrónicos por el personal de exportación hasta que es entregado al cliente final.

#### 5.1.4 Seguro de mercancías

Aunque no es obligatoria la cobertura del seguro de transporte internacional de mercancías, hay que considerar que siempre es conveniente asegurar las mercancías por si sufriera daños durante su transporte, sobre todo, si se trata de gran cantidad de mercancía o si es mucho valor.

El transporte puede dar lugar a pérdidas económicas o incluso daños a terceros. Es por eso que para protegerse de estos riesgos se ha desarrollado el “seguro de mercancías”, decisión que debe tomarse simultáneamente al negociar el Incoterms o Término de comercio y la contratación del transporte.

En el caso de que ocurra un accidente durante el transporte el asegurado debe comunicarlo a la empresa aseguradora en el plazo y forma establecidos en el contrato de seguro

Es importante que para cubrir los riesgos derivados del transporte de la mercancía la empresa se ponga en contacto con compañías aseguradoras que tengan experiencia en este tipo de operaciones.

Los seguros de mercancías lo ofrecen las empresas navieras, la mayoría de navieras trabajan con empresas de seguros internacionales; aunque podemos mencionar las siguientes aseguradoras nacionales que ofrecen sus servicios a las empresas navieras: **ASESUIZA y ACSA**; vale la pena aclarar que este servicio lo ofrece directamente las empresas navieras para realizar el transporte de la mercadería sin que las empresas exportadoras o importadoras tengan contacto directo con las aseguradoras.

#### 5.1.4.1 ASESUIZA

##### **Descripción seguro de transportes**

El Seguro de Transportes consiste en que la Compañía se compromete a indemnizar al Asegurado las pérdidas económicas que éste sufra en el caso de ocurrir accidentes en el curso del transporte del objeto asegurado, contra el pago de una prima.

##### **Coberturas**

**A) TODO RIESGO DE BODEGA A BODEGA.** Consiste en asegurar toda pérdida o daño que sufra la mercadería por causas externas y fortuitas, de acuerdo a las Condiciones pactadas en la Póliza Original.

**B) RIESGOS ORDINARIOS DE TRANSITO.** En este riesgo se asegura solamente pérdida total de la mercadería o bultos completos, no se le cubre ni faltantes ni averías de la misma.

**C) LIBRE DE AVERIA PARTICULAR.** Esta cobertura cubre las mercaderías que han sido contratadas C.I.F., y sirve únicamente para trámites aduanales.

##### **Bienes excluidos**

Se excluyen salvo convenio expreso con la Compañía los siguientes: dinero en efectivo, oro, plata, billetes de banco, valores al portador, piedras y metales preciosos, obras de arte, joyas, estampillas de correo, especies fiscales y registros de contabilidad y otros libros o registros de comercio, manuscritos, planos, croquis, dibujos, patrones, modelos o moldes.

##### **Tipos de póliza de transportes**

**A) POLIZA DE IMPORTACION.** Esta póliza como su nombre bien lo dice cubre todas las mercaderías que el Asegurado traiga del exterior, basándose en certificados de seguro según declaraciones de embarque. Previo aviso dado por el Asegurado por escrito a la Compañía antes del despacho de la mercadería.

**B) POLIZA DE EXPORTACION.** Esta póliza cubre todas las mercaderías que el Asegurado envía al exterior y puede operar a base de Certificados de Seguro según declaraciones de embarque. Previo aviso dado por el Asegurado por escrito a la Compañía antes del despacho de la mercadería y podrá ser asegurada valor de factura (FOS) o valor de factura y flete (CI).

**C) POLIZA DE TRANSPORTE INTERNO.** Esta póliza cubre todos los envíos que el Asegurado haga en el interior del país y opera mediante cobro de prima fija anual o según declaraciones mensuales.

##### **Medios de transportes vía marítima, terrestre y aérea**

##### **RIESGOS CUBIERTOS**

La Compañía se obliga a cubrir las pérdidas o daños a los bienes asegurados, causados por los riesgos que se señalan a continuación, según el medio de transporte empleado:

##### **1) Para el Transporte Marítimo**

- a) Incendio y Explosión no intencionales.
- b) Encalladura, varadura, zozobra o hundimiento del medio de transporte.
- c) Colisión o contacto del medio de transporte con cualquier objeto externo que no sea agua.
- d) Desembarque de la carga en un puerto de arribada forzosa.

- e) Sacrificio en Avería Gruesa o contribución del Asegurado en Avería Gruesa y gastos de salvamento, ajustados o determinados, de acuerdo con el contrato de transporte y/o con la ley y prácticas aplicables, en que se incurra para evitar, o en relación con, los actos para eliminar pérdidas provenientes de cualquier causa.
- f) Echazón.
- g) Participación del Asegurado en aquella proporción de responsabilidad que le corresponda, en virtud de la Cláusula de Ambos “Culpables de Colisión”.
- h) Del contrato de transporte, respecto de una pérdida recuperable por este seguro. En el caso que se produzca cualquier reclamación de las armaduras en razón de dicha Cláusula, el Asegurado se obliga a notificarlo a la Compañía, la que queda facultada para defender al Asegurado a su propia costa y expensas contra dicha reclamación.

## **2) Para el Transporte Terrestre**

- a) Incendio y Explosión no intencionales.
- b) Colisión, auto ignición, vuelco o descarrilamiento del medio de transporte, incluyendo hundimiento o derrumbe de puentes.

## **3) Para el Transporte Aéreo**

- a) Incendio y Explosión no intencionales.
- b) Choque, colisión o caída del medio de transporte.

## **4) Para Envíos Postales**

Las pérdidas o daños materiales causados a los bienes asegurados, según el medio de transporte empleado, y siempre que los envíos hayan sido registrados en la Oficina Postal de origen.

## **RIESGOS EXCLUIDOS**

- a) El daño deliberado o la destrucción deliberada de la cosa objeto de seguro o de alguna parte de la misma, por un acto ilícito de cualquier persona o personas.
- b) Guerra, invasión, guerra civil, revolución, rebelión, insurrección o contienda civil y cualquier acto hostil por o contra un poder beligerante.
- c) Captura, decomiso, embargo, arresto, restricción o detención, o de sus consecuencias o intento de ellos.
- d) Minas, torpedos, bombas u otras armas de guerra abandonadas.
- e) Huelguistas, trabajadores afectados por cierre patronal o personas que tomen parte en disturbios laborales, motines o conmociones civiles.
- f) Cualquier acto terrorista o de cualquier persona que actúe por motivos políticos.
- g) Baratería dolosa del capitán o tripulación.
- h) Mojadura, lluvia y contacto con otras mercancías, oxidación y licuefacción.
- i) Estiba de los bienes sobre la cubierta principal del buque o transporte, en embarcaciones que no sean de hierro y/o acero, o en embarcaciones de vela con o sin fuerza motriz auxiliar, cualquiera que sea su construcción.
- j) Hurto, robo o falta de entrega total o parcial de los bienes asegurados.
- k) Falta de peso, derrames, mermas, roturas, abolladuras, deformaciones, deterioro y moho.
- l) Estiba en lugar inadecuado a la naturaleza del bien objeto del seguro.
- m) Pérdida de bultos enteros caídos al agua durante las maniobras de carga, transbordo o descarga.
- n) Rayo, terremoto y erupción volcánica.

- o) Entrada de agua de mar, lago, río o lluvia dentro del medio de transporte, contenedor o lugar de almacenamiento.
- p) Comején, gorgojo, polilla y demás insectos, parásitos o animales dañinos.

#### **RIESGOS NO CUBIERTOS**

- a) Conducta dolosa del Asegurado o quien represente sus intereses.
- b) Derrames usuales, pérdidas de peso, mermas o disminuciones de volumen o el uso y desgaste normales de los bienes objeto del seguro.
- c) Insuficiencia o impropiedad de empaque, envase o embalaje o preparación de los bienes objeto del seguro.
- d) Vicio propio.
- e) Insolvencia o incumplimiento financiero de los propietarios, gestores, fletadores u operadores del medio de transporte.
- f) Uso de cualquier arma de guerra que emplee fisión atómica o nuclear y/o fusión u otra reacción o fuerza radiactiva o materias semejantes.
- g) Pérdida de mercado.
- h) Demora, aun cuando esta demora sea consecuencia de un riesgo asegurado.
- i) Medidas sanitarias o de desinfección y las consecuencias que ellas acarreen.
- j) Ruido ya sea perceptible por el oído humano o no, vibración y cualquier otro fenómeno ocasionado por éstos, interferencia eléctrica o electromagnética.
- k) Error de despacho.
- l) Frustración del viaje o aventura.
- m) Innavegabilidad o impropiedad del medio de transporte, contenedor o remolque para transportar con seguridad los bienes objeto del seguro, cuando el Asegurado o sus empleados sean conocedores de tal innavegabilidad o impropiedad, en el momento en que los bienes objeto del seguro sean cargados en aquellos.

#### **5.1.4.2 ACSA<sup>120</sup>**

Este seguro otorga cobertura a los riesgos inherentes al traslado de cualquier objeto o mercancía en el trayecto asegurado, a partir del momento en que es despachada la mercancía objeto del seguro, hasta la entrega al destinatario.

#### **Ventajas**

- Opciones que se adaptan a cada giro de negocio
- Tramite ágil;
- Amplias coberturas

#### **Cobertura**

- Incendio y explosión no intencionales
- Encalladura, varadura, zozobra o hundimiento del medio de transporte
- Colisión
- Desembarque de la carga en un puerto de arribada forzosa
- Sacrificio en avería gruesa o contribución del Asegurado en avería gruesa
- Echazón

---

<sup>120</sup> Para conocer más sobre las condiciones generales de esta aseguradora, visite:  
[http://www.acsasal.com.sv/pdf/condiciones/8-TRANSPORTE\\_TRANSPORTE072008.pdf](http://www.acsasal.com.sv/pdf/condiciones/8-TRANSPORTE_TRANSPORTE072008.pdf)

- Desembarque de la carga en puerto de arribada forzosa (casos de fuerza mayor)
- Colisión, auto ignición, vuelco o descarrilamiento del medio de transporte.

### Requisitos de contratación

- Solicitud de Certificado de Seguro
- Conocimiento de embarque, Guía Aérea o BL
- Actividad económica

#### 5.1.5 Canales de Distribución

Antes de exportar a la Unión Europea, el exportador deberá decidir cómo se distribuirán los bienes una vez que arriben a su destino, de manera que se garantice su manejo por una cadena de suministro. Cuando un exportador quiere elegir un canal de distribución adecuado, debe considerar la mejor manera de acortar la cadena de suministros y por lo tanto, llegar al consumidor en la forma más rápida posible. Esto permite reducir a los exportadores costos.

Hay que tomar en cuenta que los “Cosméticos Naturales” no tienen esta misma forma de distribución/comercialización que los demás productos exportados, pues son más especializados.

En la figura siguiente muestra una visión esquemática de los canales de distribución para la comercialización de cosméticos naturales en España y Alemania.

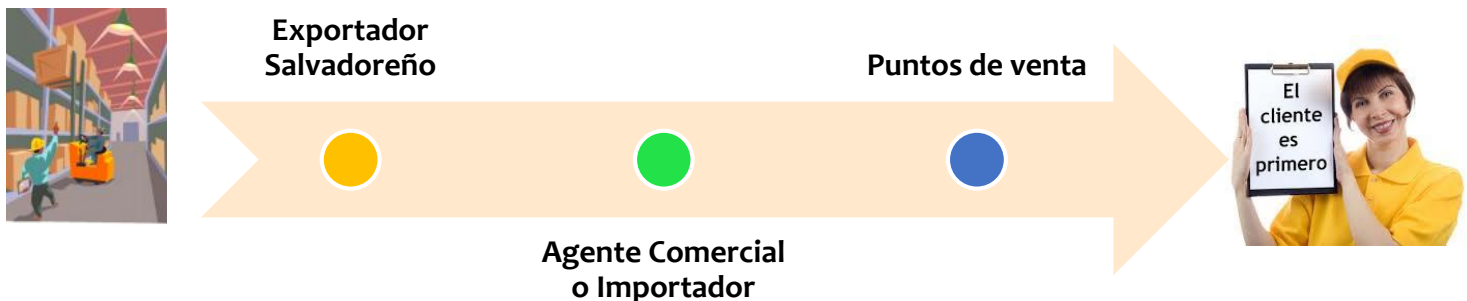


Ilustración 61. Esquema de canales utilizados de comercialización/distribución en España y Alemania

Sin embargo, los puntos de ventas más utilizados son:

- **Consumo Masivo/Gran distribución:** Correspondiente a supermercados e hipermercados.
- **Perfumerías:** Cadenas de perfumerías especializadas, tales como Piselli, Marbert, Orchidea-Gardenia, Bolognesi, Martín, Marionnaud, La Chiocciola, Cosmix entre otras. En estas tiendas venden líneas de productos especializadas y exclusivas, desde el cuidado del cuerpo en general, hasta perfumes, maquillajes, cremas, etc. Conforman el 7% de la distribución. Esta es quizás la rama más competitiva y en la que habría que introducir un nuevo concepto de belleza para tener éxito.



- **Farmacias:** En las farmacias hay puntos en góndola dedicados al sector de belleza. También, la credibilidad del boticario es importante para los europeos, que muchas veces están dispuestos a pagar un poco más por productos cosméticos de farmacias. Las farmacias suponen actualmente el 11% del mercado.
- **Salones de belleza:** Representan un lugar de venta de productos de cosméticos y de belleza más especializados, ya que se trata de productos profesionales en muchos casos, o muy específicos
- **Herboristerías y tiendas ecológicas:** canales de distribución clásicos de cosmética natural certificada, alcanzaron una cuota de ventas aproximada el 40% aunque tengan una participación de un 2% en los puntos de ventas. Están dedicadas al cuidado del cuerpo como principal negocio, y tiene Spa e infusiones de aromaterapia, homeopatía. Los productos que venden son de cuidado facial, higiene y productos de baño, cuidado para el cuerpo y cabello. Estos productos siempre tienen un claro componente natural

En la gráfica de abajo se observa la participación que tienen los puntos de ventas utilizados para comercializar los cosméticos naturales por parte de los agentes comerciales o importador en los países de España y Alemania<sup>121</sup>:

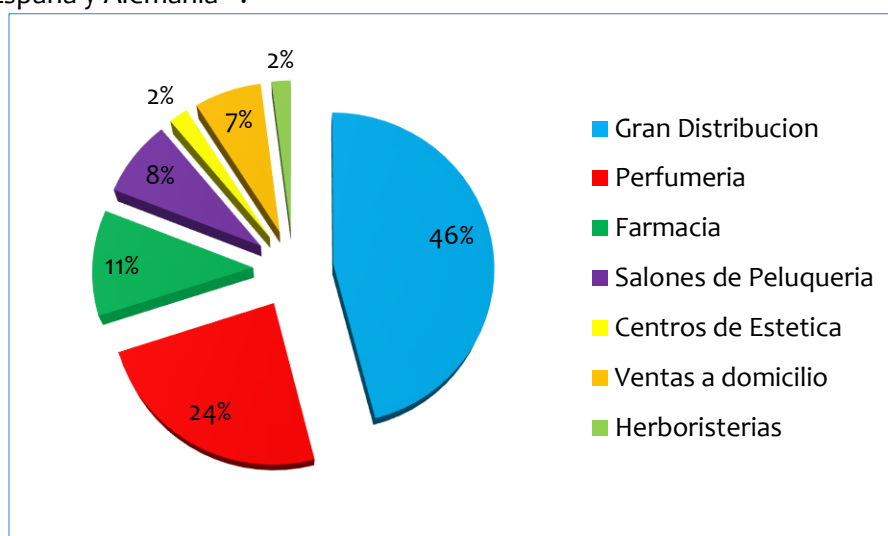


Ilustración 62. Participación de puntos de ventas para comercializar productos cosméticos

#### 5.1.5.1 Agente Comercializador o Importador

La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa. Requiere dedicación, entusiasmo y preparación para llegar a ser un exportador exitoso. Por lo que disponer de una presencia efectiva en el mercado destino puede ser fundamental para conseguir una introducción definitiva en el mercado. Tener presencia, directa o indirecta frente al cliente permite conseguir efectos muy beneficiosos, tales como:

- Estar en contacto directo con los clientes.
- Conocer las condiciones específicas locales del mercado.
- Superar las barreras de normativas y regulaciones locales.

<sup>121</sup> Fuente : COLIPA (Asociación Europea de Cosméticos, artículos de Tocador y Perfumes)

- Disponer de apoyo local.
- Resolver los problemas de disponibilidad del producto y logística de entrega.

#### 5.1.5.2 Diferencia entre agentes y distribuidores

Las formas habitualmente más utilizadas son las de agentes comerciales y las de empresas de distribución, la primera diferencia importante es que el agente es un representante del exportador mientras que el distribuidor es un cliente del exportador. Explicado de una manera más amplia, diríamos que el agente comercial internacional es una persona física o jurídica que de forma continuada y estable se dedica a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta del exportador, recibiendo a cambio una remuneración, normalmente una comisión en función de los resultados que obtengan, pero sin asumir el riesgo de la operación en la que participa.

Por el contrario, el distribuidor es un cliente con capacidad de comercialización que compra para distribuir en el territorio pactado y protegido por el exportador, para ser el único que organice la distribución comercial del mismo en dicho área.

#### 5.1.5.3 Los agentes comerciales funciones, peculiaridades y regulación.

Se trata de representantes nominados que actúan por cuenta del exportador sin asumir el riesgo de la operación. Son por lo tanto, profesionales independientes que actúan por cuenta ajena y que organizan su trabajo de acuerdo con sus propios criterios. Es habitual que además sean “multicartera”, es decir, que representan exportadores diferentes normalmente complementarios y no competitivos. Habitualmente no perciben ninguna forma de sueldo, sino una comisión por las ventas efectuadas y, tal vez, una compensación económica adicional por los gastos en los que hubiesen incurrido.

Su valor profesional depende de su valía comercial, así como su capacidad de acercamiento a los clientes y disponer de información actualizada técnica, económica o de la competencia respecto a los productos con los que opera. Normalmente, los poderes de representación son muy escasos y normalmente, no disponen de capacidad legal para obligar a la empresa ni cerrar precios definitivos o compromisos que, en el caso de plantear, deberá ser siempre ratificado por el propio exportador.

#### 5.1.5.4 La figura del distribuidor

Se trata, en definitiva, que un cliente único que cubre y distribuye un territorio con nuestros productos, pero por su propia cuenta y riesgo ya que ha comprado nuestra mercancía con el fin de venderla, a lo largo de la cadena de distribución. Es por lo tanto, una figura muy diferente a la del agente comercial. Normalmente coincide con la figura del importador ya que suele encargarse de las funciones de importación almacenamiento y distribución de la mercancía.

#### 5.1.5.5 ¿Cuándo utilizar un distribuidor?

- Si la empresa es de tamaño pequeño o mediano y sus productos se venden al detalle o necesitan un servicio posventa

- Cuando el mercado requiere una logística complicada, es decir, que la unidad de envío internacional no coincida con las unidades utilizadas para la entrega en el mercado
- Cuando la base de clientes es dispersa y numerosa y la compra del producto exija, simultáneamente, la compra de productos complementarios no producidos por el exportador
- Cuando la empresa no disponga de una oficina comercial capaz de gestionar muchos clientes en el mercado

Todo ello, como es lógico en el caso de que el precio final del producto permita la actuación del distribuidor y su correspondiente costo añadido.

#### 5.1.5.6 Búsqueda de los contactos locales de confianza

Las dos figuras en las que hemos profundizado (agentes y distribuidores), parece obligado decir que es importante hacer notar, bien con las personas o empresas, pues se les debe dar un margen alto de confianza cuando, a su vez, no es fácil haber dispuesto una experiencia de colaboración suficiente. Se necesita, por tanto, buscar bien para poder disponer de alternativas y elegir la más adecuada.

Los procedimientos para buscar agentes, distribuidores, o bien socios o compañeros de viaje para proyectos o empresas conjuntas son relativamente parecidos, aunque puede haber diferencias a la hora de algunos factores a evaluar complementariamente, como perfil financiero, reputación profesional, capacidad de inversión.

Por lo que se establecerá una serie de pasos para organizar la búsqueda de los candidatos a cualquiera de las dos funciones. Como es lógico, los pasos son genéricos, por lo que en cada circunstancia específica puede ser necesario alterar el orden y la profundidad de actuación en cada uno de ellos. Le sugerimos que, sin embargo, vaya buscando cada uno de los pasos sucesivos antes de pasar al siguiente para tener así la seguridad de no haber olvidado ninguna fuente que le pueda ser de utilidad para localizar el más adecuado.

#### 5.1.5.7 Pasos para búsqueda de distribuidores

La búsqueda de contactos locales de confianza en el mercado destino elegido es como todos sabemos uno de los procesos más complejos y delicados que acompañan a cualquier acción comercial.

Definidas ya las funciones, podemos empezar a realizar las diferentes fases de la búsqueda que iremos detallando:

- **Fase Primera:** Búsqueda a través de oficinas comerciales de representación de su país o de instituciones similares<sup>122</sup> que estén presentes en el mercado destino.

---

<sup>122</sup> Ver anexo 20 Asociaciones de comercio en Alemania.

- **Fase Segunda:** Utilización de guías especializadas, incluyendo asociaciones<sup>123</sup> o colegios oficiales de agentes comerciales.
- **Fase Tercera:** Foros de contactos de agentes o importadores. Portales especializados o directorios empresariales, sobre todo si éstos son filtrados y de pago.
- **Fase Cuarta:** Localización a través de exportadores de productos complementarios<sup>124</sup> con presencia en el país de destino.
- **Fase Quinta:** Búsqueda a través de ferias y misiones<sup>125</sup>.
- **Fase Sexta:** Búsqueda a través de encuentros empresariales.
- **Fase Séptima:** Búsqueda a través de agencias especializadas en el país de destino.
- **Fase Octava:** Búsqueda en Internet.
- **Fase Novena:** Utilización de guías impresas Tipo Kompass o "Páginas Amarillas"

Recomendaciones generales a tener en cuenta en la búsqueda:

1. Conceda a la elección del Contactos Locales de Confianza la importancia que se merece. Puede ser crítica para su éxito en exportación.
2. La elección del Contactos Locales de Confianza tiene un alto costo de reversibilidad.
3. Lo más importante es que tenga sintonía personal con la persona que elija, pues necesita fomentar y crear una relación personal estable con una comunicación en los dos sentidos y una mutua valoración y confianza para garantizar el éxito de la operación.
4. No salte a la primera oportunidad, entreviste varios candidatos. Hay que ser muy exhaustivo en la primera búsqueda y muy exigente en el cumplimiento de lo acordado.
5. No se "enamore" del candidato. Piense con el corazón pero también con la razón, es muy importante garantizar una situación estable de trabajo.
6. Pensar a largo plazo, plantear donde se quiere estar en 5 -10 años y determinar si este posible agente o distribuidor puede cumplir con el objetivo marcado.
7. En un país usted será lo que sean sus contactos de confianza.
8. Sobre todo, tenga en cuenta que los que se ofrecen espontáneamente pueden estar "desesperados" por encontrar trabajo y quizás no sean los mejores. Trabaje mejor la búsqueda de alternativas.

## 5.2 Ferias de Cosméticos

### 5.2.1 Oportunidades de promocionar productos en mercado meta.

En este apartado se presentara las formas más comunes para dar a conocer productos en el mercado europeo, los principales medios de promoción son las ferias, como la Hair&Beauty o Beautyworld, o revistas especializadas, así como promociones en punto de venta. En general, las grandes multinacionales realizan inversiones en publicidad en radio o televisión.

Alemania es el país líder mundial en organización de ferias. Las más importantes tienen lugar en Hannover, Frankfurt, Düsseldorf, Colonia, Múnich, Berlín y Núremberg. Es necesario destacar, a

---

<sup>123</sup> Ver anexo 21 Asociaciones especializadas en Alemania.

<sup>124</sup> Ver anexo 22 Listado de importadores y distribuidores en Alemania.

<sup>125</sup> Ver anexo 23 Ferias de cosmética natural en Alemania.

nivel estadístico de participación, que muchas empresas y marcas internacionales de prestigio no alemanas participan en las ferias del sector de la cosmética bajo el nombre de un distribuidor alemán, hecho que engrosa las cifras de participación alemana y hace disminuir la representación de otros países importantes en el sector.

En Alemania, las dos principales ferias del sector<sup>126</sup> son Hair & Beauty (Düsseldorf) y Beauty International (Frankfurt am Main).

Hair&Beauty posee un carácter más abierto que Beauty International, con una mayor presencia de grandes marcas internacionales del comercio minorista e incluye el canal regalo y productos de droguería. Beauty international está enfocada a un público más profesional y resulta más interesante para empresas que quieren introducirse en el mercado alemán de la distribución de productos.

### 5.3.2 Principales ferias cosméticas en mercados metas:

Nombre	Lugar	Contacto
Hair&Beauty	Frankfurt amMain	<a href="http://www.hairbeauty.messefrankfurt.com">www.hairbeauty.messefrankfurt.com</a>
BeautyInternational	Düsseldorf	<a href="http://www.beautyinternational.de">www.beautyinternational.de</a>
Hair&StyleManagement	Stuttgart	<a href="http://www.messestuttgart.de/hair">www.messestuttgart.de/hair</a>
Kosmetik International	Stuttgart	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmeticastuttgart.html">www.kionline.de/messe/cosmeticastuttgart.html</a>
	Berlín	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmeticaberlin.html">www.kionline.de/messe/cosmeticaberlin.html</a>
	Hannover	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmetichannover.html">www.kionline.de/messe/cosmetichannover.html</a>
CosmeticBusiness	Múnich	<a href="http://www.cosmeticbusiness.com">www.cosmeticbusiness.com</a>
Bionord	Hannover	<a href="http://www.bionord.de">www.bionord.de</a>
Biosüd	Augsburg	<a href="http://www.biosued.de">www.biosued.de</a>
Vivaness	Núremberg	<a href="http://www.vivaness.de">www.vivaness.de</a>
Cosmobelleza&Wellness	Barcelona	<a href="http://www.cosmobelleza.com">www.cosmobelleza.com</a>
Salón LookInternacional	Madrid	<a href="http://www.salonlook.ifema.es">www.salonlook.ifema.es</a>
BeautyForumSpain	Valencia	<a href="http://www.beauty-forum.com">www.beauty-forum.com</a>

Tabla 60. Principales ferias cosméticas en mercados metas

<sup>126</sup> Estudio de mercado El sector de los productos de higiene y cosmética en Alemania, Comunidad de Madrid.

### 5.2.2 Informe de ferias

- **Beauty International.**

Feria internacional que se celebra de forma anual en Dusseldorf. En la última edición se dieron cita 606 expositores, entre los que destaca una abrumadora presencia del país anfitrión con 507 empresas. Estos datos son no obstante algo engañosos, pues muchas empresas importantes de fuera de Alemania participaban bajo el nombre del distribuidor o filial alemán, lo que incrementa notablemente la participación alemana. Se ocupó una superficie bruta total de 77.400 m<sup>2</sup> recibió 47.131 visitantes, la mayoría nuevamente profesionales de los sectores alemanes.

Además de cosmética y perfumería también hubo representación de otros sectores como manicura y pedicura, accesorios, marroquinería, peluquería y bienestar (instalaciones, equipamientos...). El gran número de expositores y de visitantes hace que sea una feria de referencia en el sector y que sea la feria ideal para una empresa que quiere introducirse en el mercado alemán en el sector de la cosmética profesional.

- **Hair & Beauty.**

Feria internacional que se celebra de forma anual en Frankfurt. Esta feria es una evolución de la feria Beauty World que se celebraba anteriormente en Frankfurt con periodicidad también anual. En la última edición expusieron 169 empresas, 134 de la cuales alemanas. Inicialmente más centrada en cosmética para gran consumo y regalo, ha incorporado otros subsectores, principalmente relacionados con el cuidado del pelo.

- **Cosmética.**

Feria profesional de cosmética que se realiza cinco veces al año en diferentes lugares de Alemania: Hannover (enero), Leipzig, Stuttgart (mayo), Wiesbaden (septiembre) y Berlín (noviembre). Se trata de ferias muy especializadas y no muy grandes. Es imprescindible acreditar pertenencia al sector para adquirir una entrada, aunque se permite un acompañante no especializado. En la edición más reciente de Berlín se dieron cita 250 expositores en una superficie aproximada de 10.000 m<sup>2</sup>. La duración de las ferias es de dos días.

- **BioFach + Vivaness.**

Es la feria más importante de Alemania en cuanto a productos biológicos y naturales. Tiene dos partes, BioFach, enfocada al sector alimentario, y Vivaness, la más interesante desde el punto de vista del presente estudio, pues allí se reúnen los fabricantes de productos para el cuidado de la piel, cabello o cuerpo naturales. En total 198 empresas expusieron en la última edición de Vivaness, 82 de las cuales alemanas. Hay que reseñar que BioFach es mucho más grande que Vivaness, por lo que los datos de visitantes a Vivaness quedan diluidos. Pese a su relativamente pequeño tamaño es de gran importancia por el crecimiento que están experimentando los productos naturales, como ya se ha comentado a lo largo del estudio.

- **Beauty Forum Spain.**

Es una feria de belleza internacional de Valencia. La exposición se centra en campo de peluquería, maquillaje y belleza, así como industrias relacionadas. La exposición abarca gamas de productos: perfumes, productos para bebés, cosméticos, cuidado del cuerpo y cuidado del cabello,

accesorios para peluquerías y salones de belleza, gimnasio y cabinas de bronceado, accesorios de moda, joyería, etc. La exposición permitirá a visitantes conocer nuevos productos.

Otras ferias importantes de cosméticos naturales en el mundo.

Nombre	Lugar	Contacto
In-cosmeticsEurope	Milán /París	<a href="http://www.in-cosmetics.com">www.in-cosmetics.com</a>
In-cosmeticsAsia	Bangkok	<a href="http://www.in-cosmeticsasia.com">www.in-cosmeticsasia.com</a>
CosmoprofWorldwideBologna	Bolonia	<a href="http://www.cosmoprof.com">www.cosmoprof.com</a>
CosmoprofAsiaHongKong	HongKong	<a href="http://www.cosmoprof-asia.com">www.cosmoprof-asia.com</a>
CosmoprofNorthAmericaLas Vegas	LasVegas	<a href="http://www.cosmoprofnorthamerica.com">www.cosmoprofnorthamerica.com</a>
BeautyWorldMiddle East	Dubai	<a href="http://www.gulfbeautyexpo.com">www.gulfbeautyexpo.com</a>

Tabla 61. Otras ferias importantes de cosméticos naturales en el mundo

Otras de las formas en las cuales se pueda promocionar o tener contacto del producto con el mercado meta es con las publicaciones en periódicos o revistas especializadas, a continuación se muestra el detalle de algunas de ellas:

### 5.2.3 Publicaciones del sector en el mercado meta.

- **Beauty Forum ([www.beauty-forum.com](http://www.beauty-forum.com))**



Revista online sobre cosmética. Ofrece gran variedad de artículos clasificados por temas así como un foro y un apartado con consejos y trucos. Organizan también 4 ferias anualmente en los países de habla germana. De estas dos en Alemania, Leipzig y Munich.

Es editada por la empresa Health and Beauty Business Media, la cual forma parte de un grupo que edita publicaciones temáticas en diferentes países.

- **Drogerie Waren Zeitung ([www.drogeriewarenzeitung.de/](http://www.drogeriewarenzeitung.de/))**

Editado por la WINTHERBURG Medienagentur. Se trata de una publicación profesional dirigida a personas con poder de decisión de compra o venta de droguerías, perfumerías, grandes almacenes o industria. Ofrece también datos del mercado aunque es necesaria una contraseña para acceder a la información.



- **Kosmetik International** ([www.ki-online.de](http://www.ki-online.de))



Revista dirigida a profesionales de la cosmética donde se incluyen novedades y tendencias en el desarrollo de nuevos productos, formación y perfeccionamiento en aplicación de productos cosméticos y datos sobre el mercado. La editora se llama KOSMETIK international Verlag GmbH. En su página web se ofrecen también artículos e información del sector.

- **Terra Verlag GmbH** ([www.terra-verlag.de/](http://www.terra-verlag.de/))



Terra Verlag es una editorial con 60 años de experiencia que ofrece, entre otras, 3 publicaciones de interés en el presente estudio:

- \* ProfKosmetik. Revista dirigida a profesionales de la cosmética y personas que se estén formando para ello. Especialmente dirigido en consejos en la aplicación de productos y la dirección de establecimientos del sector. Ofrece espacio para anunciantes.
- \* Parfümerie. Novedades y tendencias de perfumes, cosmética...
- \* Friseurwelt. Revista especializada dirigida a peluqueros profesionales.

- **SOFW Journal** ([www.sofw.com](http://www.sofw.com))

Revista que se publica desde 1874. Ofrece información sobre formulación y nuevos ingredientes para cosméticos, productos para el cuidado del cuerpo, detergentes o perfumes. Dirigido a formuladores, químicos, personal de laboratorio, estudiantes. Se distribuye por todo el mundo y se publica en inglés, alemán, ruso, polaco y chino. La central de la editorial se encuentra en Alemania

- **Parfümerie Journal**

Revista editada por la Asociación Federal de Perfumerías. Su punto fuerte es las ventas, dirigiéndose al personal encargado de ello en las perfumerías.

Es necesario destacar, que muchas empresas y marcas internacionales no alemanas participan en las ferias del sector de la cosmética bajo el nombre de un distribuidor alemán, por lo que se hace fundamental tener información sobre este tipo de distribuidores en la carrera de alcanzar el mercado meta, a continuación se muestra información de algunos distribuidores:



#### 5.2.3.1 Distribuidores/mayoristas

En Alemania, y en Europa en general, no es necesario un contrato escrito para trabajar a través de un agente. No obstante es altamente recomendable para evitar problemas futuros y tener claras para ambas partes las condiciones de la relación comercial. Por ley la comisión por ventas debe ser entre el 5 y el 10%, pudiendo acordarse un fijo mensual adicional.

- MASTER BRANDS ([www.masterbrands.de](http://www.masterbrands.de))

Distribuye productos de cuatro fabricantes en Alemania, Austria y Suiza. Dispone de almacén y realizan el plan de marketing y estrategia de la empresa.

- Cosmetics Distribution GmbH ([www.district-two.com](http://www.district-two.com))

Empresa especializada en el posicionamiento de marcas cosméticas emergentes, lanzamiento al mercado, distribución selectiva y consultoría estratégica.

- Beauty Brands International GmbH ([www.beauty-brands-international.com](http://www.beauty-brands-international.com))

Es la filial de una empresa radicada en Salzburgo, Beauty Brands Holding und Lizenz GmbH. Distribuye diversas marcas en Austria, Alemania y Países Bajos. No solo cosmética, también textil.

- ArsParfum Creation & Consulting GmbH ([www.ars-parfum.de](http://www.ars-parfum.de))

Consultora y distribuidora alemana. Lleva diferentes marcas españolas e italianas, como Jesús del Pozo o Tous. Presta servicios de consultoría en la creación de marcas, publicidad, artículos de promoción, además distribuye los productos de diferentes marcas por todo el mundo. Tiene dos socios españoles, empresas con características similares, Idesa Parfums, S. A. y Perfumes y Diseño, S.A.

- ROHLOFF cosmetics GmbH ([www.rohloff-cosmetics.de](http://www.rohloff-cosmetics.de))

Empresa con más de 20 años de experiencia. Cuenta con una red de alrededor de 300 perfumerías e institutos de cosmética a las que distribuye los productos de las 4 empresas que representa en Alemania.

- PRESTIGIO Parfums & Kosmetik Vertrieb GmbH ([www.prestigio-cosmetics.de/](http://www.prestigio-cosmetics.de/))

Empresa que distribuye cosméticos y perfumes de diferentes marcas en Alemania, Austria y Suiza.

- PrimaCos GmbH ([www.primacos.de](http://www.primacos.de))

Distribuidor de cosmética profesional que dispone de diferentes marcas para cada grupo de productos. Sus marcas son: sessu, mc mariechristine, santana, eylure, OrennayMEDICA M 120, las cuales ofrecen productos complementarios

- EMPORIUM HANDELS & VERTRIEBS GmbH ([www.emporiumgmbh.de](http://www.emporiumgmbh.de))

Mayorista que ofrece productos de perfumería y cosmética, además de artículos de droguería y naturales. Ofrece servir los pedidos en 48 horas. No da información sobre las marcas que distribuye aunque incluye alguna de las grandes marcas multinacionales.

### 5.2.3.2 Cadenas de distribución minorista especializadas en perfumería y cosmética

Los canales de distribución minorista para cosmética más importantes son los siguientes:

- Droguerías
- Perfumerías y tiendas especializadas
- Grandes almacenes
- Supermercados
- Farmacias
- Venta directa
- Tiendas especializadas en productos orgánicos y naturales

Como se ve, son muy variados, así como su clientela y los productos ofrecidos. Por este motivo, es importante para una empresa que se desea introducir en el mercado alemán conocerlos, para poder diseñar la estrategia de distribución de forma correcta. A continuación se van a detallar las características de cada uno:

### 5.2.3.3 Droguerías/Mercados-droguería

Las droguerías son el punto de venta especializado preferido por los alemanes para obtener productos cosméticos. El 48%<sup>127</sup> de las ventas se realizan en este tipo de establecimientos, convirtiéndose así en el principal canal de distribución. Se diferencian, por un lado, las pequeñas droguerías y, por otro lado, los mercados-droguería. Los primeros son pequeños establecimientos, similares a cualquier pequeña droguería presente en España. Los mercados-droguería, o Drogeriemärkte en alemán, son establecimientos mucho más grandes, similares a supermercados y que junto a productos de cosmética y perfumería ofrecen otros productos diversos como productos de limpieza, salud o alimentación, normalmente biológica. Estos últimos son los que mayor presencia tienen, destacando la existencia de grandes cadenas que se encuentran en todas las ciudades de Alemania.

Son mucho más habituales los mercados-droguería. En estos centros el cliente obtiene productos a precio económico sin asesoramiento por parte de los empleados. Suelen disponer también de productos de marca blanca a precio más económico.

Las siguientes tablas muestran la evolución en el número de droguerías y perfumerías en los últimos años, así como su volumen de ventas.

- Anton Schleckere.K. ([www.3.schlecker.com](http://www.3.schlecker.com))

Con 9561 filiales en Alemania (mayo 2009) es la mayor cadena de droguerías del país.

Sus establecimientos radican en localidades de más de 2.000 habitantes y tienen entre 100 y 300 metros cuadrados. Disponen de 17 almacenes regionales para dar servicio a sus filiales y son junto a Rossmann los mayores oferentes de productos de droguería en Internet. Realizan una política muy agresiva en precio, tanto en sus centros como en la tienda online.

---

<sup>127</sup> Fuente IKW

La empresa dispone de establecimientos en muchos otros países europeos, incluido España, sumando en total 13.300 droguerías. La empresa ha recibido críticas en Alemania por su política de recursos humanos.

- Dirk Rossmann GmbH ([www.rossmann.de/](http://www.rossmann.de/))

Es la segunda cadena de droguerías del país, con 1.600 establecimientos en Alemania y un total de 2.400 en diferentes países europeos. Sus tiendas son mayores que las de la competencia, en general, con una media de 430 metros cuadrados. Esto se debe en parte a la tendencia a incluir otros artículos diferentes como productos de limpieza o alimentación. Debido a su tamaño no se encuentran establecimientos de Rossmann en pequeños centros urbanos. En los primeros seis meses de 2010 la cadena consiguió un volumen de ventas de 1.790 millones de euros, suponiendo un incremento del 10,4% respecto al mismo periodo del año anterior. Tiene una presencia especialmente fuerte en el norte de Alemania.

- DM DrogerieMarkt GmbH + Co. KG ([www.dm-drogeriemarkt.de](http://www.dm-drogeriemarkt.de))

Con 1.125 establecimientos en Alemania es la tercera cadena de droguerías del país. Su expansión internacional se ha realizado hacia el sureste de Europa, principalmente Austria, República Checa y Hungría. Sus centros suelen tener un mínimo de 400 metros cuadrados y se encuentran en poblaciones de más de 20.000 habitantes. La empresa no vende online, pues consideran que podría perjudicar la imagen que desean de vender productos de alto valor. En el año 2010 alcanzó un volumen de ventas de 4.000 millones de euros. Dispone de diferentes marcas blancas propias que suponen un 30 % de su facturación.

Se da cierto reparto del mercado con Rossmann, teniendo DM una presencia mucho mayor en el sur de Alemania, mientras que Rossmann lo es en el norte.

- IhrPlatz GmbH + Co. KG ([www.ihrplatz.de](http://www.ihrplatz.de))

Dispone de 700 establecimientos en Alemania excepto en Hamburgo. En Berlín es conocido como Drospa. Tras diversos problemas financieros debido a malas decisiones empresariales, la empresa fue saneada y finalmente comprada por Schlecker, que lo opera como una segunda marca.

- Müller Ltd. & Co. KG ([www.mueller.de](http://www.mueller.de))

Dispone de 600 establecimientos, 480 de ellos en Alemania, principalmente en el sur. Es una empresa con punto fuerte en droguería aunque dispone de muchos otros tipos de productos como papelería y juguete. Sus centros tienen más de 400 metros cuadrados de superficie. En los últimos años busca posicionarse en el mercado de la cosmética natural.

- IwanBudnikowsky GmbH & Co. KG ([www.budni.de/](http://www.budni.de/))

Empresa radicada en Hamburgo, zona donde se encuentran sus 108 establecimientos y posee una gran cuota de mercado. Coopera con la cooperativa de supermercados Edeka para realizar compras.

#### 5.2.3.4 Perfumerías y tiendas especializadas

Este tipo de establecimientos tiene menor tamaño y están más especializados que los mercados-droguería. Ello permite que en muchas de ellas se asesore al cliente, dirigiéndose así a un cliente más exigente y que compre productos de mayor valor. El cliente alemán acostumbra a comprar

productos de bajo precio sin asesoramiento en los Drogueriemärkte o algunas cadenas de perfumería, no obstante se detecta un crecimiento en los clientes que compran productos de mayor precio en tiendas especializadas, donde se deja asesorar. En el año 2011, la cuota de mercado de este canal de distribución creció un 1,3%<sup>128</sup>.

Al contrario que con los mercados-droguería, donde existen varias grandes cadenas, en perfumería únicamente destaca Douglas. El método empleado por las pequeñas perfumerías para realizar sus compras de forma ventajosa es agruparse en asociaciones de compra. Las asociaciones de compra realizan pedidos de forma centralizada para sus socios minoristas. De esta forma se consiguen mejores precios y la posibilidad de comercializar marcas propias de la asociación.

- Parfümerie Douglas GMBH ([www.douglas.de](http://www.douglas.de))

Cadena de perfumerías con 444 establecimientos en Alemania y dispone de tiendas en casi todos los países de Europa, incluido España y Estados Unidos. Con un 30% de cuota de mercado es la mayor cadena de perfumerías de Alemania y sus tiendas se encuentran en las mejores localizaciones. Compiten principalmente en precio. Recientemente adquirió la cadena de perfumerías Hela, una pequeña cadena pero con fuertes ingresos radicada en el sur de Alemania. Douglas lidera la venta por Internet de perfumes y aromas. En su tienda online se pueden adquirir casi todos los productos que tienen a la venta en la tienda física y tienen también una opción de enviar preguntas acerca de los diferentes productos.

- Beauty alliance Deutschland GmbH & Co KG ([www.parfuemerie.de](http://www.parfuemerie.de))

Es una cooperación de 200 empresas de perfumería. En total suma 900 centros en toda Alemania, teniendo presencia también en Suiza. Nació de la unión de Parma, Aurel e Intercos, tres cadenas de perfumerías. Otras cadenas de perfumerías presentes en el grupo pero de menor tamaño son Bartels Hamburg, Viglahn Sylt, Liebe Celle, CB Aurel, Weber, Parfümerie Schmidt. Su tienda online sirve a todo el país y el cliente suele recibir muestras gratuitas con cada pedido.

- TopCos GMBH ([www.topcos.de](http://www.topcos.de))

Al igual que Beauty Alliance, se trata de una asociación de perfumerías con 350 centros en Alemania. A través de su socio Parlot proporciona a sus socios unos precios de compra más competitivos, almacenamiento y servicio de entrega a precio adecuado así como cierto apoyo en marketing y negocio.

- Stadt-ParfümeriePieper GMBH ([www.parfuemerie-pieper.de](http://www.parfuemerie-pieper.de))

Cadena de perfumerías con 105 centros, todos situados en el estado de Nordrhein-Westfalen, el más poblado de Alemania. En 12 centros ofrece también moda y accesorios.

- Köhler - Beratung und Handel GmbH ([www.hautbalance-naturkosmetik.de/](http://www.hautbalance-naturkosmetik.de/))

No disponen de tienda física. En su web se ofrecen productos de cosmética natural de diversas marcas. Destaca por el buen uso de las redes sociales y nuevas tecnologías.

---

<sup>128</sup> Datos estimados por la IKW

Mediante la integración con redes sociales y el uso de videos en youtube complementa el déficit en el servicio de aconsejar al cliente en su compra. Dispone de una herramienta mediante la cual los clientes pueden conversar entre ellos.

#### 5.2.3.5 Grandes almacenes

Son centros que destacan por su gran tamaño y ofrecer muy diferentes artículos. Suelen tener un departamento de productos de perfumería y cosmética. En Alemania destacan Kaufhof y Karstadt. Muchos centros realizan promociones a menudo y ofrecen posibilidades a los clientes de probar ciertos productos. Suelen ser también visitados por turistas por su céntrica situación.

Por todo ello son un buen escaparate para dar a conocer un nuevo producto o marca. Las compras se realizan de forma centralizada y suelen ofrecer productos de las grandes marcas junto a otras menos conocidas. El personal suele estar especializado y ofrecen asesoramiento al cliente, especialmente en la compra de productos de mayor sofisticación y valor añadido. El precio de venta al público suele ser algo superior al de otras superficies especializadas.

Compiten directamente con las perfumerías al tratar de ofrecer un servicio personalizado y de calidad al cliente, no obstante su evolución no ha sido tan positiva como la de estas últimas.

- KARSTADT Warenhaus GmbH ([www.karstadt.de/](http://www.karstadt.de/))

Es la mayor cadena de grandes almacenes de Europa con 120 centros en Alemania. Su centro KaDeWe de Berlín es el mayor de Europa. En algunos centros como el Oberpollinger de Munich se da opción de ser maquillado y probar ciertos productos de cosmética gratis.

- GaleriaKaufhof GmbH ([www.galeria-kaufhof.de](http://www.galeria-kaufhof.de))

Tras Karstadt, es la segunda mayor cadena de grandes almacenes de Alemania. También disponen de grandes almacenes en Bélgica. Especializado en el segmento de precio medio/alto. Disponen de 114 centros en Alemania. Tiene una imagen de calidad algo superior a la de Karstadt.

- E. Breuninger GmbH & Co. ([www.breuninger.com](http://www.breuninger.com))

Grandes almacenes con sede en Stuttgart y 10 centros en Stuttgart, Karlsruhe, Nürnberg, Frankfurt y Leipzig. Especializados en segmento medio/alto. Su imagen es similar a la de Kaufhof, aunque al contrario que ésta su presencia está bastante localizada en Stuttgart y alrededores.

#### 5.2.3.6 Supermercados

Son centros destinados principalmente a la compra de productos alimenticios pero que suelen ofrecer ciertos productos cosméticos y para el cuidado o limpieza de piel o cabello. Generalmente, no tienen un gran surtido y suelen ser productos económicos, aunque esto varía ligeramente dependiendo del público objetivo del supermercado. Su ventaja es el gran número de clientes potenciales.

Hay que diferenciar entre los discounters, supermercados de bajo precio, y el resto de tiendas de alimentación. Las tiendas de alimentación suponen el segundo canal de distribución en importancia de productos cosméticos, con una cuota de mercado aproximada del 20%<sup>129</sup> y una

---

<sup>129</sup> Fuente IKW

tendencia positiva. Por el contrario, los supermercados de bajo precio pierden importancia de forma significativa.

- Edeka ([www.edeka.de](http://www.edeka.de))

Gran cadena de supermercados con más de 4.500 centros en Alemania. Rango de precios alto, con gran variedad de productos y de gran calidad. Son una cooperativa con la central en Hamburgo, aunque dividen el país en siete zonas, operando cada zona con cierta independencia, de ahí que en diferentes ciudades los supermercados Edeka dispongan de diferentes productos. Adquirieron la cadena NettoMarken-Discount, que ofrece productos a precios más reducidos.

- Kaiser's Tengelman GmbH ([www.kaisers.de](http://www.kaisers.de))

Cadena de supermercados que opera bajo los nombres Tengelman y Kaiser's, dependiendo de la zona geográfica. Disponen de 530 supermercados en Alemania.

- REWE Markt GmbH ([www.rewe.de](http://www.rewe.de))

Cadena de supermercados con más de 3.000 establecimientos en Alemania. Competidores directos de Kaiser's/Tengelman pues operan en el mismo segmento. Para cubrir el segmento de bajo precio disponen de la marca PENNY-Markt GmbH.

- MarkantNordwestHandels-GmbH & Co. KG ([www.markant-nordwest.de](http://www.markant-nordwest.de))

Cadena de supermercados con 400 centros en el norte de Alemania.

- Aldi (Nord / Süd) - [www.aldi-nord.de](http://www.aldi-nord.de) ([www.aldi-sued.de](http://www.aldi-sued.de))

Aldi era una gran cadena de supermercados de bajo precio con una fuerte presencia en Alemania. Tras disputas entre dos hermanos propietarios del grupo, se dividió la empresa en dos, repartiéndose el país en norte y sur de forma exclusiva, así como la presencia internacional, siendo por ejemplo Aldi-Nord la que opera en España. Aldi-Nord dispone de aproximadamente 2.500 establecimientos mientras que Aldi-Süd unos 1.700. Las características de sus centros son sin embargo las mismas, precios bajos y no más de 900 artículos.

- Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG ([www.lidl.de](http://www.lidl.de))

Lidl es la mayor cadena de supermercados de bajo precio de Europa, con más de 3.100 centros en Alemania y presencia en toda Europa, incluida España. Su principal competidor es Aldi, aunque Lidl suele disponer de centros más grandes y más artículos, unos 1.500 por centro. Sus centros son idénticos en todo el país y suelen disponer de aparcamiento.

#### 5.2.3.7 Farmacias

En Alemania hay un gran número de farmacias, en muchos casos agrupadas en centrales de compras. Es un canal de distribución adecuado para aquellos productos que promocionan su efecto saludable para la piel o el cabello. Su principal punto fuerte es el asesoramiento personalizado por parte del farmacéutico y la buena percepción del canal que tiene el consumidor.

Las empresas deben tener mucho cuidado de cómo definen su producto en su estrategia de marketing de forma que no pueda ser considerado un medicamento por las autoridades

competentes. Los medicamentos están sujetos a una regulación y vigilancia muy superior a los productos cosméticos, por lo que las empresas prefieren infravalorar las propiedades saludables de sus productos antes que verse sometidas al escrutinio regulador.

Según la Unión Federal de Asociaciones Alemanas de Farmacéuticos, había en Alemania en el año 2010 un total de 21.441 farmacias, lo cual supone una farmacia por cada 3.800 habitantes, número superior a la media de la UE (una cada 3.300 habitantes) y al de España (una cada 2.200), por lo que el mercado potencial de las mismas es mayor. Al no haber regulaciones sobre su localización compiten entre ellas en precio, calidad y servicio. Entre julio 2009 y junio 2010 se vendieron en farmacias artículos de higiene, cosmética, cuidado del cuerpo y cremas solares por valor de 800 millones de euros (valor sin IVA).

Un nicho de mercado donde las farmacias tienen una cuota de mercado significativa es en la cosmética natural, en parte por las propiedades más saludables que se le atribuyen a esta. La cuota de mercado de cosmética natural de las farmacias fue del 13% en 2010.

- PAN Partner-ApothekenNetzwerkGmbH ([www.partner-apotheken.de](http://www.partner-apotheken.de))

Unión de farmacias localizadas en 3 estados de Alemania. Tienen planes para crecer hasta los 500 establecimientos afiliados. Realizan acciones promocionales de carácter mensual y sirven a domicilio.

- EasyApotheke ([www.easyapotheke.de](http://www.easyapotheke.de))

Primera cadena de farmacias de descuento. Funciona como un holding de empresas.

Unos 50 puntos de venta además de tienda online. Sus precios llegan a ser un 50% más barato que el recomendado por el fabricante, de ahí su éxito. Actualmente se encuentran en proceso de expansión.

- AVIE GmbH ([www.avie-apotheke.de](http://www.avie-apotheke.de))

Es la primera unión de farmacias alemana. Está formada por 50 farmacéuticos libres.

- DocMorrisKooperationen GmbH ([www.docmorris-apotheke.de](http://www.docmorris-apotheke.de))

Es el mayor vendedor de medicamentos a domicilio de Europa y dispone en Alemania de 160 establecimientos.

- SANICARE-Versandapotheke ([www.sanicare.de](http://www.sanicare.de))

Es el mayor vendedor de medicamentos a domicilio de Alemania, con aproximadamente 780 empleados. No disponen de tiendas físicas. Sirven también a hospitales y establecimientos.

#### 5.3.3.6 Tiendas de productos biológicos

Las ventas en Alemania de cosmética natural u orgánica alcanzaron los 795 millones de euros en el año 2010, suponiendo una cuota de mercado del 6,2%, siendo el mercado más grande de Europa en este subsector con diferencia. Desde el año 2006 han aumentado las ventas de cosmética natural u orgánica por valor de 180 millones de euros, con crecimientos del 11% y el 9% en los años 2010 y 2009, respectivamente. Estamos, por tanto, claramente ante un nicho de mercado con una importancia ya considerable y en continuo crecimiento. Esto viene en

consonancia con la gran concienciación ecológica del pueblo alemán, cuya tendencia va en aumento. En 2006, 9,5 millones de alemanes decidieron adquirir cosmética natural; en 2010, fueron 14,4. Este tipo de clientes están bien informados y están muy concienciados acerca de su salud y del medioambiente. En los 9 primeros meses del 2011 la tendencia se mantuvo constante y las ventas de cosmética natural aumentaron un 8,9%. Uno de cada ocho euros empleados en la compra de productos cosméticos se destinó a la compra de productos naturales.

Es importante definir, en primer lugar, a qué tipo de productos nos referimos. La cosmética natural es aquella fabricada con productos naturales, sin emplear compuestos químicos artificiales. La cosmética orgánica es aquella cuyos ingredientes, además de ser naturales, han sido cultivados de forma biológica, sin emplear tampoco pesticidas ni productos químicos. En ninguno de los dos casos se acepta que los productos hayan sido testados en animales. Los datos sobre el mercado no diferencian respecto a ambas categorías, que depende también de qué definición se use; por tanto, tampoco se hará diferenciación en este estudio, denominando en adelante a la categoría de productos como “cosmética natural”.

Al ser un concepto relativamente novedoso es importante definirlo claramente y poder probar que se cumple con los requisitos. Con este objetivo, hay dos sellos certificadores en Alemania surgidos a raíz de diferentes asociaciones, aunque con características similares.

En cuanto a su venta, destaca el crecimiento de las droguerías que alcanzaron en 2010 un 35% de las ventas, con un aumento del 4% respecto al 2009. Esto contrasta con los puntos de venta tradicionales para adquirir estos productos, las tiendas de comida orgánica y tiendas de comida sana. Estos establecimientos cayeron hasta una cuota de mercado del 30%. Otros puntos de venta destacados fueron las farmacias con un 13% y las perfumerías con un 4,6%. Los grandes almacenes aumentaron los primeros meses de 2011 un 20% sus ventas de cosmética natural, pese a ello apenas alcanzaron el 3% del volumen de ventas en este tipo de productos.

En general los productos cosméticos suelen venderse mejor si el cliente puede probarlos, y más todavía en la cosmética natural, para ayudar a convencer clientes escépticos. Se recomienda por tanto ofrecer muestras e información a potenciales clientes, bien a través de la promoción en punto de venta o participando en ferias especializadas.

- VITALIA GmbH ([www.vitalia-reformhaus.de](http://www.vitalia-reformhaus.de))

Vitalia es una cadena de tiendas de productos biológicos que opera en Alemania y Austria, aunque la mayoría de sus centros se encuentran en el sur de Alemania. Sus productos abarcan alimentos ecológicos, exquisiteces vegetarianas, cosmética natural y medicamentos naturales. Disponen de 80 centros.

- ReformhausBacherGmbH& Co. KG ([www.reformhaus-bacher.de/](http://www.reformhaus-bacher.de/))

Con 71 centros es una de las cadenas de tiendas de productos ecológicos más grandes de Alemania. Sus centros están repartidos en 6 de los estados alemanes.

- AlnaturaProduktions- und Handels GmbH ([www.alnatura.de](http://www.alnatura.de))

Es la mayor cadena alemana de tiendas de productos biológicos, en gran parte debido al mayor tamaño de sus establecimientos. Cuenta con alrededor de 70 establecimientos y se encuentran



en proceso de expansión. Ofrecen alrededor de 6.000 productos ecológicos, aproximadamente 1.000 de los cuales producidos por ellos mismos y comercializados bajo su marca “Al natural”.

- Basic AG ([www.basic-bio-genuss-fuer-alle.de/](http://www.basic-bio-genuss-fuer-alle.de/))

Cadena de tiendas biológicas con 27 establecimientos en Alemania. También tienen presencia en Austria. Suelen disponer de un puesto con zumos recién exprimidos.

- BIO COMPANY Beteiligungs GmbH (<http://biocompany.de>)

Cadena con 25 establecimientos, la mayoría en Berlín y estados cercanos. Ofrecen muchos productos provenientes de plantaciones controladas de la región. La empresa se encuentra en expansión a la búsqueda de nuevos emplazamientos.

- LotharEbkene.K. ([www.ebken.de](http://www.ebken.de))

Cadena con 23 establecimientos situados en los estados de Bremen y Baja Sajonia. Se encuentra también en proceso de expansión, ha duplicado su superficie de venta en los últimos 10 años.


Como se ha visto, el mercado alemán está maduro y no ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años. Esto se debe matizar pues el comportamiento no ha sido homogéneo y hay subsectores, como la cosmética decorativa o aquellos productos de elevado precio, donde si se ha observado un aumento de las ventas.

Las estrategias y canales de distribución posibles son muy variados. Es conveniente valorar bien los objetivos de la empresa y la estrategia a seguir. En los puntos anteriores se detallan las principales cadenas de comercio minorista. Es posible conseguir establecer una relación comercial con alguna de las grandes cadenas y prescindir de los intermediarios. En cualquier caso es más fácil acceder al mercado si se dispone de un socio local, bien sea un distribuidor o un agente comercial.

Se recomienda prestar atención a los nichos de mercado, como la cosmética profesional y la cosmética natural. Esta última es especialmente importante por el elevado crecimiento que ha presentado los últimos años, tendencia que no parece vaya a truncarse en los años venideros.

### 5.3 Tamaño de buques

Los tamaños de los buques (barcos) de las navieras existentes comerciales que transportan hacia Europa tenemos:

Tipo de buque	Max Speed (km/hr)	Average Speed (km/hr)
 Container	22-24	14-15



 RORO	20-22	13-14
 Bulk	16-19	11-12

Tabla 62. Tamaño de buques

#### 5.4 Contenedores

Los contenedores más usuales en la industria son:

- Contenedores de 20' pies: con capacidad para 33 metros cúbicos
- Contenedor de 40' pies: con capacidad para 67 metros cúbicos
- Contenedor de 45' pies: con capacidad para 87 metros cúbicos (disponible en algunos países)

El transporte marítimo puede ser controlado de las siguientes maneras:

- **FCL:** FULL CONTAINER LOAD (carga completa) en este caso el contenedor es contratado en forma exclusiva para transportar la carga desde la ciudad de origen hasta la de destino
- **LCL:** LESS THAN CONTAINER LOAD (carga consolidada): cuando el volumen de la carga no justifica la contratación de un contenedor completo, esta debe ser acondicionada con otra carga de otros clientes

	20' pies (dry container)		40' pies (dry container)	
	Sistema anglosajón	Sistema internacional	Sistema anglosajón	Sistema internacional
<b>Peso máximo de carga</b>	47.839 lb	21.700 kg	59.000 lb	27.000 kg
<b>Volumen máximo de carga</b>	1.165 ft <sup>3</sup>	33 m <sup>3</sup>	2.330 ft <sup>3</sup>	66 m <sup>3</sup>
<b>Ancho del contenedor</b>	7.8 ft	2.34 m	7.8 ft	2.34 m
<b>Largo del contenedor</b>	19.5 ft	5.919 m	39.6 ft	12.95 m
<b>Alto del contenedor</b>	7.9 ft	2.38 m	7.9 ft	2.38 m

Tabla 63. Tipos de contenedores más utilizados para el transporte internacional

Contenedor	Peso máximo de la carga (kg)	Medida interna (mm)	Volumen utilizable (m <sup>3</sup> )	Aviones
LD3	1.500	1.450*1.453*1.550	4.3	747, L1011, DC10, A300, 767

LD 7/9	4.350	2.160*3.100*1.550	10.0	747, L1011, DC10, 707 Y DC8
LD 5/11	2.900	1.47*3.100*1.550	7.0	747, L1011, DC10

Tabla 64. Contenedores más utilizados para el transporte aéreo de carga seca

	2 toneladas	4 toneladas	8 toneladas	10 toneladas
Peso máximo de carga en kilogramos	1.814	3.628	7.257	9.071
Volumen máximo de carga, en metro cúbicos	7.07	14.15	28.31	33.98

Tabla 65. Tamaños de camión más utilizados en el transporte terrestre

## 6 ETAPA 6: Aranceles e Impuestos

Existen muchas medidas y políticas que regulan el intercambio comercial y el acceso al mercado de la Unión Europea. Para los exportadores, las tarifas arancelarias son muy importantes, ya que pueden aumentar considerablemente los costos de los bienes exportados

También son importantes dentro del proceso de exportación las salvaguardias, los impuestos, las cuotas, las regulaciones contra la competencia desleal y las licencias de importación.

En esta etapa se brinda un panorama general de estas regulaciones que rigen a todos los empresarios que desean exportar a la Unión Europea.

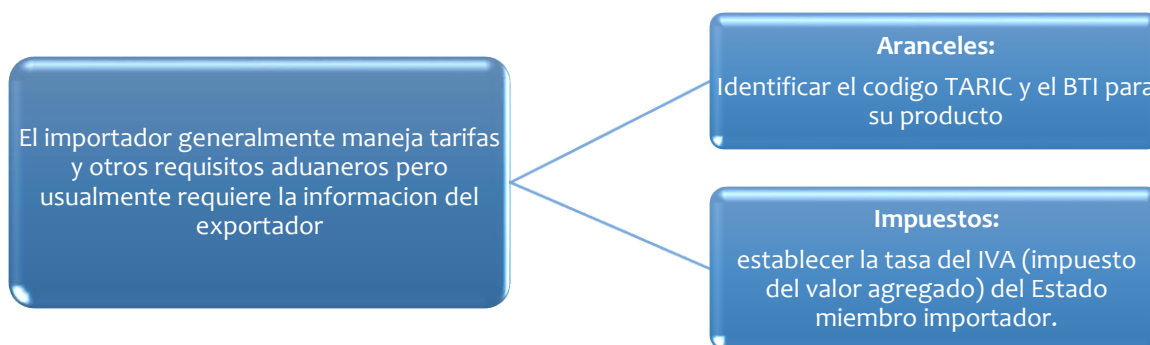


Ilustración 63. Aranceles e Impuestos

### 6.1 Aranceles

#### 6.1.1 Panorama General

#### Aranceles en la Unión Europea

Desde la creación del mercado interno de la Unión Europea en 1992, la región cuenta con un Arancel Exterior Común (AEC<sup>130</sup>). Esto significa que se aplican las mismas tarifas arancelarias en

<sup>130</sup> El AEC aplicable desde el 1 de enero del 2010

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:287:FULL:ES:PDF>

todo el sistema aduanero de los Estados Miembros, no importa cuál Estado Miembro sea el país de destino de importación.

La tarifa arancelaria se aplica en el puerto de entrada (aeropuerto o puerto). La tarifa depende de dos factores: el tipo de producto y el país donde se origina la exportación.

Los aranceles aplicados a las importaciones de la Unión Europea son relativamente bajos respecto a los bienes industriales (**aproximadamente 4% del costo del producto**, excepto los bienes industriales sensibles: carne, lácteos, azúcar y productos de confitería, cereales, productos agrícolas)

### **Controles arancelarios**

En ciertos casos, la Unión Europea puede incrementar temporalmente las tarifas arancelarias para limitar las importaciones de un determinado producto. Esto puede ocurrir cuando los productos se introducen en forma desleal al mercado de la UE, por ejemplo, a precios inferiores a los que prevalecen en el mercado de origen. Por otro lado, si las importaciones de un producto específico aumentan en forma abrupta y causan daño a la industria local, se puede aplicar salvaguardias que incluyen el incremento de la tarifa arancelaria.

### **Aranceles preferenciales**

La Unión Europea aplica determinados aranceles preferenciales para países en desarrollo, como Centroamérica y Panamá, bajo los auspicios del SGP y del SGP+. Al realizar la exportación. El exportador debe cumplir con ciertos requisitos para que dichos aranceles le sean aplicables<sup>131</sup>.

#### *6.1.2 Recomendaciones a los exportadores*

### **Clasificación arancelaria**

Los aranceles se aplican con base en el valor del producto al cual se vende dentro de la Unión Europea (el precio de transacción) y no con base de sus propiedades. El valor incluye la comisión, las tasas, los gastos de transporte y el manejo de los bienes cuando arriban a la UE. No incluye los aranceles ni los gastos que se incurren luego del arribo a destino.

Para determinar qué tarifa se debe aplicar a un producto, el producto debe ser clasificado. Dicha clasificación es responsabilidad del importador y se realiza siguiendo los pasos que se describen a continuación:

- El Sistema Armonizado de los productos básicos adoptado por la Organización Mundial de Aduana (OMA) determina los códigos de los productos básicos en seis dígitos.
- Estos seis dígitos son la base para adoptar el AEC. La “Nomenclatura Combinada” (NC) es la clasificación de la UE que se divide en ocho dígitos<sup>132</sup>.
- En base al código de la NC, el exportador puede buscar el código de diez dígitos para cada producto que se llama “código TARIC” Cuando se ha establecido el código TARIC,

---

<sup>131</sup> Requisitos se describen en el punto “**cumplir con los requisitos del SGP**”

<sup>132</sup>[http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST\\_NOM\\_DTL&StrNom=CN\\_2009&StrLanguageCode=ES&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&IntCurrentPage=1](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=CN_2009&StrLanguageCode=ES&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&IntCurrentPage=1)

es posible encontrar en la base de datos TARIC todas las tarifas arancelarias aplicables por producto y por país de origen<sup>133</sup>.

### Cumplir con los requisitos del SGP

Si se ha establecido que el SGP<sup>134</sup> o el SGP+ se aplican al producto, existen varios requisitos que deben cumplirse para que las tarifas preferenciales se apliquen en cada caso:

- Los productos deben originarse en un país considerado como beneficiario elegible de la aplicación del SGP
- Los productos deben ser transportados directamente desde el país beneficiario hacia la UE.

La Unión Europea utiliza diversos criterios para determinar el origen de un producto. Estos incluyen criterios técnicos, el valor agregado u otros criterios. Para comprobar el origen de un bien o de un producto importado por la UE, se debe presentar un certificado de origen, formato A<sup>135</sup> ante la autoridad competente de la UE o si el valor de los productos es menor a 6,000 euros se podrá presentar una factura en vez del formato A.

Para la región centroamericana, es de particular relevancia la norma SGP conocida como “Acumulación Regional de Origen<sup>136</sup>”. Esta norma implica que los bienes que se importan desde países miembros de un mismo grupo regional podrán ser exportados por un país miembro del mismo grupo y serán reconocidos como originarios del país exportador permitiendo que el producto, de esta manera, cumpla con las normas preferenciales de origen. Existen tres grupos que pueden beneficiarse de esta norma de acumulación regional de origen:

- Grupo I: Borneo-Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.
- Grupo II: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela.
- Grupo III: Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri Lanka

## 6.2 Impuestos

### 6.2.1 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Todos los productos vendidos e importados a la Unión Europea están sujetos a la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Dicho impuesto es un impuesto general directamente proporcional al precio de los bienes y servicios. Las tasas varían entre los Estados Miembros y dentro de ellos, pero existe un acuerdo sobre el tipo de transacción a los cuales se aplica el IVA así como sobre la base de su valoración. La cantidad imputable a los precios incluye el valor del producto, más los aranceles aduaneros y cualquier otro impuesto de importación, al igual que los costos suplementarios hasta el arribo del producto a su destino final.

---

<sup>133</sup> Ver anexo 24, ejemplo de TARIC para jabón y preparaciones capilares

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?)

<sup>134</sup> ¿Qué es el SGP? [https://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/El\\_SGP\\_de\\_la\\_UE.pdf](https://www.centrex.gob.sv/scx_html/El_SGP_de_la_UE.pdf)

<sup>135</sup> Ver Anexo 16. Modelos de documentación para la autorización de exportaciones hacia la UE

<sup>136</sup> <http://www.unctad.org/sp/docs/tbgspnorwayd36.sp.pdf>

La directiva 2006/112EC es la legislación que respalda este enfoque colectivo. En general, la tasa aplicada es del 15 por ciento del valor del producto como mínimo; por ejemplo: en Alemania es el 19%, en Francia 19.6%, el Reino Unido 15%, España 18%

El IVA se paga como parte de los aranceles aduaneros.

## 7 Aduanas terrestres, Aeropuertos y Puertos.

En el siguiente mapa de El Salvador podemos observar las diferentes salidas que se tienen vía terrestre hacia otro país Guatemala y Honduras:



Ilustración 64. Mapa con aduanas fronterizas de El Salvador

En la imagen podemos identificar lo siguiente:

- Las aduanas terrestres en frontera con Guatemala tenemos:
  1. Frontera La Hachadura
  2. Frontera Las Chinamas
  3. Frontera San Cristóbal
  4. Frontera Anguiatú
- Las aduanas fronterizas con Honduras tenemos:
  5. Frontera El poy
  6. Frontera El Amatillo

En el mapa de abajo<sup>137</sup> se visualizan las posibles rutas de acceso terrestres hacia las aduanas fronterizas de El Salvador, Puertos y Aeropuertos:



Ilustración 65. Mapa con rutas de acceso hacia fronteras, puertos y aeropuertos

<sup>137</sup> Para ver el mapa en diferentes escalas, se puede encontrar en <http://cloud.cnr.gob.sv/CNRcloud/>



Ilustración 66. Mapa de El Salvador y rutas hacia los puertos de Honduras y Guatemala

En el mapa observamos la ubicación de las fronteras de El Salvador con Guatemala y Honduras con las respectivas vías de acceso terrestres (carreteras), también la ubicación de los puertos de Honduras y Guatemala y las rutas de conexión de El Salvador hacia estos países.



7.1 Tráfico y diseño de vías terrestres hacia las aduanas, aeropuertos y puertos de El Salvador<sup>138</sup>



**MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS  
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN VIAL  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS DE PASO Y DE INVENTARIOS VIALES**



RED VIAL NACIONAL		LIVIANOS		P E S A D O S									TPDA	CATEGORIA
LISTADO DE LA RED PAVIMENTADA		PASJ.	CARG.	PASAJEROS		C A R G A								
CÓDIGO	TRAMO	AUTO	PICK-UP	M. BUS	BUS	C2	C3	T2S1	T2S2	T2S3	T3S2	T3S3		
CA01E	Dv. Santa Rosa de Lima - Frontera El Amalillo	642	1340	46	184	134	61	0	0	0	509	85	3001	PRIMARIA
CA01W	Tramo San Cristóbal - Límite Frontera Guatemala	907	1161	116	137	209	31	0	0	0	78	18	2657	SECUNDARIA
CA02W	Dv La Hachadura - Frontera Guatemala	797	1925	44	281	548	27	0	0	0	306	19	3947	PRIMARIA
CA04N	Dv. Citalá - Frontera El Poy	949	762	228	127	148	8	0	0	0	80	19	2321	PRIMARIA
CA08W	Ahuachapán - Frontera Las Chinamas	1719	1441	422	365	398	68	0	0	0	43	3	4459	PRIMARIA
CA12N	By Pass Metapán - Frontera Angiatú	558	1245	113	78	241	2	0	0	0	265	28	2530	PRIMARIA
CA12S	Dv La Hachadura - Dv Acajutla (ambos sentidos)	2066	2326	517	158	540	317	0	0	0	970	259	7153	ESPECIAL
RN05S	Dv. La Libertad - Aeropuerto El Salvador	4871	5694	872	44	469	6	0	0	0	44	7	12107	ESPECIAL
RN19E	La Unión - Cutuco (Corsain)	251	948	62	14	66	14	0	0	0	1	1	1357	PRIMARIA

Tabla 66. Tráfico y diseño de vías terrestres hacia las aduanas, aeropuertos y puertos de El Salvador

En donde:

- **C2:** Camión Unitario de 2 ejes, peso máx.: 15 toneladas métricas
- **C3:** Camión Unitario de 3 ejes, peso máx.: 21.50 toneladas métricas
- **T2S1:** Tractocamión Articulado de 3 ejes, 23 toneladas métricas como peso máximo
- **T2S2:** Tractocamión Articulado de 4 ejes, 30 toneladas métricas como peso máximo
- **T2S3:** Tractocamión Articulado de 5 ejes, peso máx.: 34 toneladas métricas
- **T3S2:** Tractocamión Articulado de 5 ejes, peso máx.: 37 toneladas métricas
- **T3S3:** Tractocamión Articulado de 6 ejes, peso máx.: 41 toneladas métricas
- **TPDA:** Transito Promedio Diario Anual

<sup>138</sup> Fuente: Ministerio de Obras Públicas

Para complementar la información anterior, nos apoyamos de la **Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**, que describe en **Art. 12** clasifica los vehículos automotores en las siguientes categorías:

- 1) **Livianos de pasajeros:**
  - a) Automóviles;
  - b) Microbuses;
  - c) Las motocicletas de dos ruedas;
  - d) Las tricimotos, que son las motocicletas de tres ruedas y las cuádrimotos, que son las motocicletas de cuatro ruedas
- 2) **Livianos de carga:**
  - a) Pick ups y paneles;
  - b) Camiones hasta de tres toneladas de capacidad.
- 3) **Pesados de pasajeros:**
  - a) Autobuses de todo tipo y clase;
  - b) Otros de tecnología diferente que a futuro se utilicen.
- 4) **Pesados de cargas:**
  - a) Camiones de más de tres toneladas de capacidad;
  - b) Camiones y remolques articulados;
  - c) Cabezales y trailers;
  - d) Maquinaria pesada montada sobre ruedas de hule;
  - e) Otros no contemplados.

El Reglamento de Transporte Terrestre de Carga complementa la Categoría 4: Pesados de Cargas, con los respectivos pesos máximos para circular en el país, los cuales se presentan en las siguientes tablas:

DE LOS PESOS

Art. 9.- Los pesos máximos permitidos para circular por las vías terrestres del país serán las siguientes:

TABLE 1  
"CAMION REMOLQUE" "CAMION UNITARIO"

LONGITUD Y PESO MAXIMO PERMISIBLE POR TIPO DE VEHICULOS									
TIPO DE VEH.	ESQUEMA DEL VEHICULO	1er. EJE	2do. EJE	3er. EJE	4to. EJE	5to. EJE	6to. EJE	PESO/MAXIMO EN TON. METR.	LONGITUD MAXIMA METROS
C-2 A	1 2	ENTRE 1.50	ENTRE 2.50					4.00 a 10.00	7.00
C-2	1 2 3	5.00	10.00					15.00	12.00
C-3	1 2 3	5.00	16.50	8.25	8.25			21.50	12.00
C-4	1 2 3 4	5.00	20.00	6.67	6.67	6.66		25.00	16.75




TABLE 2

"CAMION REMOLQUE" "TRACTOCAMION ARTICULADO"

LONGITUD Y PESO MAXIMO PERMISIBLE POR TIPO DE VEHICULOS									
TIPO DE VEH.	ESQUEMA DEL VEHICULO	1er. EJE	2do. EJE	3er. EJE	4to. EJE	5to. EJE	6to. EJE	PESO/MAXIMO EN TON. METR.	LONG. MAX. MET.
T2-S1	1 2 3	5.00	9.00	9.00				23.00	16.75
T2-S2	1 2 3 4	5.00	9.00	16.00	8.00	8.00		30.00	17.50
T2-S3	1 2 3 4 5	5.00	9.00	20.00	6.67	6.67	6.66	34.00	17.50
T3-S1	1 2 3 4	5.00	16.00	8.00	9.00			30.00	20.30
T3-S2	1 2 3 4 5	5.00	16.00	8.00	16.00	8.00	8.00	37.00	20.30
T3-S3	1 2 3 4 5 6	5.00	16.00	8.00	20.00	6.67	6.67	41.00	20.30

Ilustración 67. Pesos máximos permitidos para circular por las vías terrestres de El Salvador

**TABLA 3**  
**"CAMION REMOLQUE"**

VEHICULOS		LONGITUD Y PESO MÁXIMO PERMISIBLE POR TIPO DE						PESO MÁXIMO TON. METR.	LONG. MAX. MET.
TIPO DE VEH.	ESQUEMA DEL VEHÍCULO	1er. EJE	2do. EJE	3er. EJE	4to. EJE	5to. EJE	6to. EJE		
C2-R2									
		5.00	10.00	4.50	4.50a			24.00	
	1 2 3 4	5.00	10.00	4.50	7.00b			26.50	
		5.00	10.00	7.00	7.00b			29.00	
C3-R2									
		5.00	16.50		4.50a	4.50a		30.50	
	1 2 3 4 5	5.00	8.25	8.25	4.50a	4.50b		33.00	
		5.00			7.00b	7.00b		35.50	
C3-R3									
		5.00	16.50		4.a	13.00		38.50	
	1 2 3 4 5 6	5.00	8.25	8.25	6.5b	6.50	6.50	41.00	

**DE LAS DIMENSIONES**

Art. 10.- Las dimensiones máximas permitidas para los vehículos de transporte de carga en sus diferentes modalidades serán las siguientes:

ANCHO MÁXIMO 2.60 m

ALTURA MÁXIMA 4.15 m

Ilustración 68. Pesos máximos permitidos para circular por las vías terrestres de El Salvador

Las normas de diseño de las calles clasificación Especial son las siguientes:

CRITERIO DE DISEÑO	TERRENO PLANO	TERRENO ONDULADO	TERRENO MONTAÑOSO
VELOCIDAD DE DISEÑO	90 k/h	70 k/h	50 k/m
PENDIENTE MÁXIMA	3.5%	6.0%	7.0%
RADIO MÍNIMO	327.46 m	191.07 m	127.45 m
DISTANCIA MÍNIMA ENTRE CURVAS HORIZONTALES	60.00 m	60.00 m	60.00 m
DISTANCIA MÍNIMA DE VISIBILIDAD	160.00 m	130.00 m	100.00 m
ANCHO DE LA VIA	30.60 m	30.60 m	30.60 m
ANCHO DEL PAVIMENTO	7.30 m	7.30 m	7.30 m
ANCHO DE BERMAS	EXTERNO 3.00 m INTERNO 1.00 m		
ANCHO DE RODAMIENTO EN LOS PUENTES	8.50 m	8.50 m	8.50 m
SEPARADOR CENTRAL	8.00 m	8.00 m	8.00 m
ANCHO DE LA ZONA DE DERECHO DE VIA	50.00 m	50.00 m	50.00 m
ANCHO DE LA ZONA DE RETIRO	10.00 m	10.00 m	10.00 m
CARGA DE DISEÑO PARA PUENTES	H20-S16	H20-S16	H20-S16
TIPO DE PAVIMENTO	CONCRETO ASFALTICO		
TRATAMIENTO DE BERMAS	TRATAMIENTO DOBLE SUPERFICIAL		

Tabla 67. Norma de diseño de las calles clasificación Especiales

Las normas de diseño de las calles clasificación Primaria y Secundaria son las siguientes:

CRITERIO DE DISEÑO	TERRENO PLANO	TERRENO ONDULADO	TERRENO MONTAÑOSO
VELOCIDAD DE DISEÑO	80 k/h	70 k/h	50 k/m
PENDIENTE MAXIMA	5.0%	6.0%	8.0%
RADIO MINIMO	150.00 m	100.00 m	60.00 m
DISTANCIA MINIMA ENTRE CURVAS HORIZONTALES	60.00 m	60.00 m	60.00 m
DISTANCIA MINIMA DE VISIBILIDAD	130.00 m	100.00 m	80.00 m
ANCHO DE LA VIA	9.50 m	9.50 m	9.50 m
ANCHO DEL PAVIMENTO	6.50 m	6.50 m	6.50 m
ANCHO DE BERMAS	1.50 m	1.50 m	1.50 m
ANCHO DE RODAMIENTO EN LOS PUENTES	7.40 m	7.40 m	7.40 m
ANCHO DE LA ZONA DE DERECHO DE VIA	20.00 m	20.00 m	20.00 m
ANCHO DE LA ZONA DE RETIRO	10.00 m	10.00 m	10.00 m
CARGA DE DISEÑO PARA PUENTES	H15-S12	H15-S12	H15-S12
TIPO DE PAVIMENTO	TRATAMIENTO SUPERFICIAL SIMPLE		
TRATAMIENTO DE BERMAS	MATERIAL SELECTO COMPACTADO		

CRITERIO DE DISEÑO	TERRENO PLANO	TERRENO ONDULADO	TERRENO MONTAÑOSO
VELOCIDAD DE DISEÑO	90 k/h	70 k/h	50 k/m
PENDIENTE MAXIMA	5.0%	6.0%	7.0%
RADIO MINIMO	250.00 m	200.00 m	80.00 m
DISTANCIA MINIMA ENTRE CURVAS HORIZONTALES	60.00 m	60.00 m	60.00 m
DISTANCIA MINIMA DE VISIBILIDAD	160.00 m	130.00 m	100.00 m
ANCHO DE LA VIA	12.00 m	12.00 m	12.00 m
ANCHO DEL PAVIMENTO	7.30 m	7.30 m	7.30 m
ANCHO DE BERMAS	2.35 m	2.35 m	2.35 m
ANCHO DE RODAMIENTO EN LOS PUENTES	7.90 m	7.90 m	7.90 m
ANCHO DE LA ZONA DE DERECHO DE VIA	30.00 m	30.00 m	30.00 m
ANCHO DE LA ZONA DE RETIRO	10.00 m	10.00 m	10.00 m
CARGA DE DISEÑO PARA PUENTES	H20-S16	H20-S16	H20-S16
TIPO DE PAVIMENTO	TRATAMIENTO SUPERFICIAL DOBLE O CONCRETO ASFALTICO		
TRATAMIENTO DE BERMAS	MATERIAL SELECTO COMPACTADO		

Tabla 68. Normas de Diseño de calles clasificación Primaria y Secundaria

La información sobre el diseño, tráfico de las vías terrestres hacia los aeropuertos, puertos y aeropuertos y los pesos máximos permitidos serán útiles en la Etapa de Diseño, cuando se esté creando la red de distribución hacia los puntos estratégicos de distribución.

## 7.2 Principales puertos <sup>139</sup>

Los principales puertos de salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los puertos principales de llegada de España y Alemania tenemos:

		El Salvador	Guatemala			Honduras	
Puertos		Acajutla	Santo Tomas	Puerto Barrios	Puerto Quetzal	San Lorenzo	Puerto Cortez
Alemania	Bremen	*			*		*
	Hamburg	*	*	*	*	*	*
	Bremerhaven	*	*	*	*	*	*
	Cuxhaven	*			*		*
	Kiel	*			*		*
España	Valencia	*		*	*	*	*
	Castellón de la Plana	*			*		*
	Bilbao	*					*
	Alicante	*	*		*		*
	Gijón	*			*		
	Pasajes						*

Tabla 69. Principales puertos de Salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los principales puertos de llegada de España y Alemania

Del cuadro de arriba podemos observar los principales puertos que se utilizan entre El Salvador, Guatemala y Honduras con los puertos de llega hacía Alemania y Honduras. Esta información es valiosa ya que cuando se hagan las negociaciones podemos ofertar los puertos de salida y llegada de acuerdo a las navieras disponibles.

<sup>139</sup> Fuente: <http://www.searates.com/container/shippingline/>

### 7.3 Principales navieras<sup>140</sup>

En la siguiente tabla se resumen las navieras y los puertos de salida y entrega de cada una de ellas:

















	El Salvador	Guatemala			Honduras		Alemania					España					
Navieras	Acajutla	Santo Tomas	Puerto Barrios	Puerto Quetzal	San Lorenzo	Puerto Cortez	Bremen	Hamburg	Bremerhaven	Cuxhaven	Kiel	Valencia	Castellon de la Plana	Bilbao	Alicante	Gijón	Pasajes
	•			•		•	•	•	•		•		•	•	•	•	
	•			•				•	•			•					
	•			•		•		•	•	•	•			•	•	•	
	•			•	•	•		•	•			•					
	•		•	•		•		•	•			•					
	•	•						•	•						•		
	•				•	•		•	•								
	•							•	•								
	•			•				•				•					
				•								•					
				•		•		•	•			•		•			
				•		•		•	•			•		•			
				•			•	•	•								
						•	•	•	•			•		•			•
						•	•	•									
						•		•				•		•			

Tabla 70. Principales navieras de El Salvador, Guatemala, Honduras hacia España y Alemania

<sup>140</sup> Fuente: <http://www.searates.com/container/shippingline/>

## 7.4 Rutas marítimas

Las principales rutas marítimas podemos resumirlas en las siguientes:

- Las embarcaciones que cargan las mercancías de puertos ubicados en el Océano Pacífico desde El Salvador, Guatemala y Honduras con destino a España y Alemania pasan por el canal de Panamá y realizan un trasbordo a un barco/buque de mayor capacidad, luego siguen su camino hacia sus destinos Europeos.

En la imagen se aprecia la ruta que siguen las navieras desde el Océano Pacífico hacia Europa:



Ilustración 69. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Alemania

Aplicando un poco de zoom al mapa se puede visualizar que las navieras pasan por el canal de Panamá para arribar a tierras Europeas:



Ilustración 70. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Europa

- Las embarcaciones que salen de Océano Atlántico con destino a España y Alemania hacen el trasbordo de mercancía en los puertos de Estados Unidos (principalmente en Miami, Florida) luego siguen su ruta a sus destinos Europeos.



En la ilustración siguiente se refleja la ruta que las navieras utilizan hacia el continente Europeo:

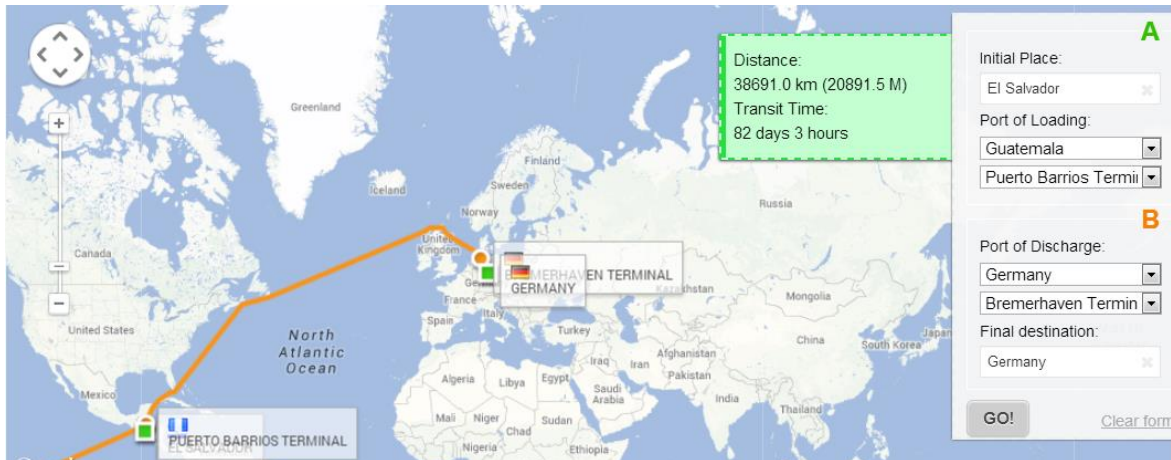


Ilustración 71. Ruta Marítima desde el Océano Atlántico hacia Alemania

Realizando un acercamiento a la imagen anterior, podemos observar que con esta ruta pasan por las cercanías de tierras Estadounidenses y muchas veces las navieras utilizan el puerto de Miami para realizar el trasbordo de mercancía:

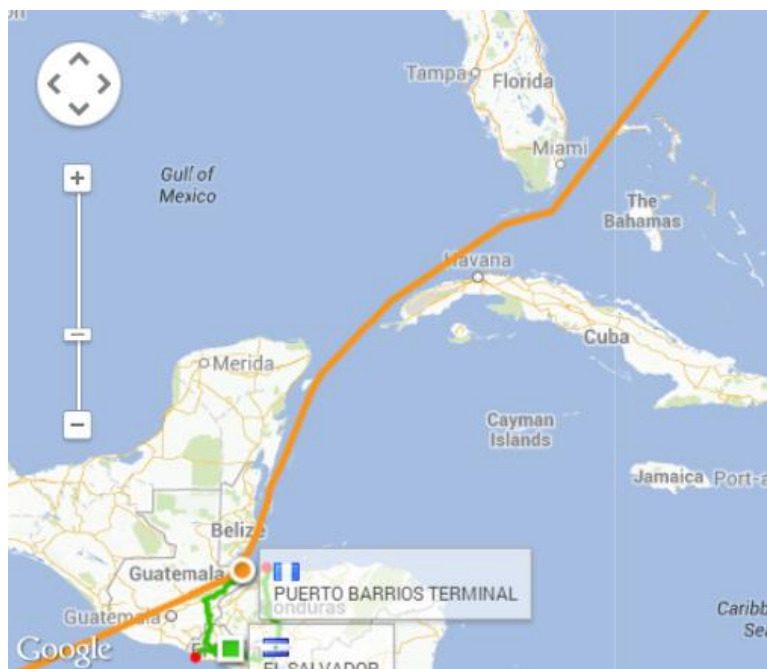


Ilustración 72. Rutas marítimas desde el Océano Pacífico hacia Europa

## 7.5 Tiempos aproximados desde puertos de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia puerto de Alemania y España 141

A continuación se presenta un cuadro resumen con los tiempos de tránsito desde los posibles puertos de carga hacia los puertos de descarga ubicados en Alemania y España:

			HACIA										
			Alemania					España					
			Bremen	Hamburg	Bremerhaven	Cuxhaven	Kiel	Valencia	Castellon de la Plana	Bilbao	Alicante	Gijón	Pasajes
<b>D e s c a r g a</b>	El Salvador	Acajutla	38 días 8 horas	38 días 12 horas	38 días 8 horas	38 días 9 horas	38 días 15 horas	37 DIAS 10 horas	37 días 13 horas	36 días 20 horas	37 días 5 horas	36 días 14 horas	36 días 24 horas
	Guatemala	Santo Tomas	82 días 1 hora	82 días 3 horas	82 días 1 hora	82 días	86 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días 1 hora	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Barrios	82 días	82 días 2 horas	82 días	82 días	82 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Quetzal	38 días 21 horas	39 días 1 hora	38 días 21 horas	38 días 23 horas	39 días 5 horas	37 días 23 horas	38 días 3 horas	37 días 9 horas	37 días 19 horas	37 días 4 horas	37 días 14 horas
	Honduras	San Lorenzo	36 días 2 horas	36 días 4 horas	36 días 2 horas	36 días 2 horas	36 días 7 horas	35 días 14 horas	35 días 17 horas	34 días 23 horas	35 días 9 horas	34 días 18 horas	35 días 4 horas
		Puerto Cortez	36 días 4 horas	36 días 6 horas	36 días 6 horas	36 días 3 horas	36 días 9 horas	35 días 21 horas	36 días 1 hora	35 días 4 horas	35 días 17 horas	34 días 22 horas	35 días 8 horas

Tabla 71. Tiempos de Tránsito

Con esta información se puede planear con tiempo la logística con las navieras de las cargas de mercadería que se enviarán hacia España y Alemania.

<sup>141</sup>Fuente: <http://www.searates.com/reference/portdistance/>

## 8 Instituciones de Apoyo

A continuación se mencionan las instituciones de apoyo para las empresas que desean exportar:

No	Nombre	Siglas	Categoría	Teléfono
1	Sistema Integrado de Comercio Exterior	SICEX	Oficina de Trámites de Exportación	2281-8085 2281-8538
2	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador	PROESA	Agencia de promoción de Exportaciones e Inversiones	2241-6400
3	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	CAMARASAL	Asociación no lucrativa	2231-3053
4	Centro de promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica	CENPROMYPE	Institución regional de apoyo a la MIPYME	2235-6722
5	Corporación de Exportadores de El Salvador	COEXPORT	Gremial	2212-0200F
6	Fondo de Fomento a las Exportaciones	FOEX	Entidad para el Fomento de Exportaciones	2247-5871
7	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	FUSADES-PROINNOVA	Programa de apoyo a la innovación	2248-5611
8	Laboratorio de Calidad Integral de FUSADES	LCI	Entidad de investigación y servicios de laboratorio	2248-5681
9	Programa de Desarrollo de proveedores	PDP	Programa institucional	2231-3074
10	Universidad de El Salvador, centro para el desarrollo de la industria del empaque y embalaje en Centroamérica y Panamá	CDIECAP	Investigación y Servicio de laboratorio	2225.1650

Tabla 72. Instituciones de Apoyo

# CAPITULO VI: CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO



## A. FORMULACION DEL PROBLEMA

Antes de la formulación de los problemas identificados es necesario recordar la información que no fue posible recabar:

Información no recolectada	Razones
<b>Tipo de productos que exportan actualmente.</b>	Es de carácter privado y no quisieron dar esa información.
<b>Cantidad de productos exportados.</b>	Es de carácter privado y no quisieron dar esa información.
<b>Capacidad de producción y producción mensual.</b>	No conocen exactamente su producción mensual ya que trabajan por pedido o no quisieron detallar ese elemento.
<b>Precios de productos exportables.</b>	Los precios dependen de la escala de pedidos que realiza el cliente, pero no dieron un dato numérico de exportación, no obstante en el país los precios de jabones están entre \$1 y \$4 y los champú entre \$2 y \$5.
<b>Tiempos de entrega.</b>	Depende del lugar de exportación, de igual manera dijeron que la naviera se encarga de eso por tanto no conocen ese dato.
<b>Políticas de ventas.</b>	Es de carácter privado y no quisieron dar esa información.

Tabla 73. Información no recolectada y razones

### 1 Lista de problemas

Según la evaluación anteriormente realizada, a continuación se listan problemas identificados que se generan en el sub-sector de cosméticos naturales en El Salvador.

1. No existen formatos de control de entrada de materia prima y si los hay no se les da el seguimiento apropiado.
2. Señalización inadecuada en almacén de materia prima.
3. No se da el seguimiento apropiado al control de la materia prima, ya que en ocasiones se hace y otras ocasiones no se hace.
4. Se planifica en base a pedidos hechos por clientes, pero no hay una proyección mensual que indique cuanto debe producirse realmente, no hay controles específicos de periodicidad de pedidos, por tanto no se puede establecer planificación de la producción mensual, lo que incurre a mayores costos de materia prima porque no se aprovecha economía de escalas.
5. El empaquetado de producto ha recibido quejas. Los mayores costos son el de materia prima y mano de obra
6. El empaque ha generado quejas en algunos clientes, se identificó que las formas de los jabones no son muy atractivas en comparación con la competencia potencial
7. Señalización inadecuada en almacén de producto terminado
8. Quejas recibidas sobre el empaquetado de producto.
9. No se aplica la retroalimentación de los clientes
10. No existe manuales de procedimiento de las áreas administrativas y operativas
11. Pocas (2 al año) capacitaciones a los empleados.
12. Empaque poco atractivo

## 2 Enunciado

Desarrollar una propuesta de mejora que garantice la administración exitosa a través de la Cadena de Abastecimiento en la fabricación de productos cosméticos naturales de uso de higiene corporal en El Salvador; que permita al sub-sector aumentar la competitividad de productos con valor agregado e incrementar la producción nacional y de exportación.

## 3 Formulación

### Caja negra



Productos Cosméticos naturales de uso de higiene personal elaborados en El Salvador sin generar un valor agregado que mejore su competitividad (65,3%<sup>142</sup>) en el mercado demandante.

Aumento en la competitividad en un 20% de los productos naturales de uso de higiene corporal elaborados en El Salvador.

## 4 Variables de entrada y salida

Entradas	Limitantes de las variables de Entrada
Tendencias de crecimiento en el uso de cosméticos naturales	Las proyecciones según la Asociación Alemana son que el consumo de cosméticos naturales crecerá entre 2,3% a 3,7%
Disminución del volumen exportado de productos cosméticos en un 18% entre 2005 y 2012 <sup>143</sup> .	La crisis economía que afronto la Unión Europea desde el 2009, disminuyo la entrada de exportaciones.
Incumplimiento de los estándares de calidad de los cosméticos naturales en el mercado internacional (certificaciones).	Las certificaciones son requisitos voluntarias por el mercado, pero son obligatorias por parte de los consumidores al preferir productos que obtengan alguna certificación.
Disponibilidad de mano de obra en el país	Ninguna.
Disponibilidad de materias primas en el país	La investigación no comprenderá el cultivo de las materias primas para la fabricación de cosméticos naturales, por tanto no se tendrá un control de la disponibilidad de materia prima

<sup>142</sup> Medición de competitividad según estrategia del océano azul (ver página 205)

<sup>143</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador.

	dependerá de la estacionalidad y oferta de los proveedores.
Salidas	Resultado
Aumento de elaboración de cosméticos naturales competitivos	Incentivar empresarios o empresas a elaborar cosméticos naturales.
Mayor previsión en la planificación de la oferta.	Esto permite planificar de una forma acertada las cantidades de insumos y materias primas para cumplir con las fechas de entrega de productos.
Cumplir con los estándares de calidad internacional.	El producto cumplirá uno de los requisitos por el consumidor (certificaciones).
Generar fuente de empleos en el país.	Beneficio social
Utilizar eficientemente los Recursos Naturales del país (barro, rosas, aguacate, miel, etc.)	Planificación de la producción de acuerdo a la disponibilidad de materia prima.
Beneficio económico	Generación de utilidades

Tabla 74. Variables de Entrada y Salida

## 5 Restricciones de solución

La solución al problema debe cumplir las siguientes restricciones:

- La investigación no comprenderá el cultivo de las materias primas para la fabricación de cosméticos naturales, por tanto no se tendrá un control de la disponibilidad de materia prima dependerá de la estacionalidad y oferta de los proveedores.
- El diseño de soluciones debe adaptarse a una empresa nueva o en funcionamiento (reestructurar) del sector de cosméticos naturales en El Salvador.
- El diseño de la solución debes ser sostenible a largo plazo.
- Se proporcionaran las fuentes de financiamiento pero no se garantice la apertura de estas.

## 6 Volumen

La solución servirá como parámetro para el sector de cosméticos naturales, el cual consistirá en darle solución a través de la cadena de abastecimiento.

## 7 Uso

Se busca que la solución funcione por tiempo indefinido haciendo revisiones con la retroalimentación de información periódicamente.

## B. EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS

A continuación se buscan posibles alternativas para lograr la transformación del estado A al estado B. Seguidamente se evaluará cada variable de solución; en conjunto todas las variables seleccionadas deben de asegurar el funcionamiento integral del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.

### 1. Definición del tipo de organización del modelo de empresa.

Evaluar el tipo de organización de un modelo de empresa es importante para establecer la organización que lo regirá a lo largo de su operación.

- **Evaluación de tipo de organización para el proyecto.**

Se evaluará el tipo de organización que se adapte de la mejor manera al Centro de Distribución y Tramitaciones que se está constituyendo con el proyecto y se describirán brevemente las ventajas y desventajas de las formas legales, las cuales son las alternativas de solución en cuanto a la constitución legal del Centro de Distribución y Tramitaciones:

Tabla 75. Ventajas y desventajas de tipos de organización.

Forma legal	Ventajas	Desventajas
<b>Asociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representatividad gremial</li> <li>• Acceso a proyectos de beneficio social</li> <li>• Acceso a donaciones</li> <li>• Participación en toma de decisiones que afecten o beneficien al sector que representan</li> <li>• Desarrolla servicios para sus miembros</li> <li>• Gozan de exoneración de la renta e impuestos Municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No están orientadas a obtener lucro</li> <li>• Su permanencia depende generalmente de aportaciones y donaciones</li> <li>• Es difícil alcanzar su auto sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a mercado potenciales por su representación jurídica</li> <li>• Puede participar en licitaciones</li> <li>• Mayor credibilidad en el sistema financiero</li> <li>• Deducción de impuestos a través de donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos financieros altos</li> <li>• Pagos a cuenta (Anticipo a pago de impuesto sobre la renta)</li> <li>• Mayor es el número de miembros, el reparto de utilidades se vuelve más tediosa</li> </ul>
<b>Cooperativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera dividendos</li> <li>• Beneficia a empresarios y en algunos casos a grupos familiares</li> <li>• Soluciona problemas comunes</li> <li>• Existen incentivos en las Importaciones</li> <li>• Gozan del beneficio de exoneración de la renta y de impuestos municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las utilidades no se pueden repartir hasta la acumulación de un periodo determinado</li> <li>• Las donaciones no se pueden repartir entre los miembros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los tipos de constitución legal tiene características que los diferencian unos con otros y que regulan su accionar en el sector. A continuación se presentan las características generales de las formas legales de constitución de una Sociedad:



Tabla 76. Características de tipos de organización.

Características	Tipo de organización		
	Asociaciones	Sociedades	Cooperativas
Inscripciones formales	Ministerio de Gobernación y Seguridad	Registro de Comercio	Instituto salvadoreño de fomento cooperativo *En el caso de la agropecuarias en el Departamento de Asociaciones Cooperativas del MAG
Instancias en las que se requiere su registro.	Alcaldías municipales	Alcaldías municipales Dirección de estadísticas y censo Seguro Social	Alcaldías municipales
Documento de constitución	Escritura pública (necesita notario)	Escritura pública (necesita notario)	Acta de constitución
Leyes que regula su funcionamiento	Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	Código de comercio	Ley de asociaciones cooperativas
Capital social	En relación al número de miembros y de cuanto decidan aportar (mínimo \$114.29)	Mínimo \$11428.57 (25% como capital pagado) excepto las colectivas y las comanditas simple en donde no existe el mínimo	No existe el mínimo
N° mínimo de miembros	15 personas	2 personas	15 personas
N° máximo de miembros	Indefinido	Determinado por la junta de accionistas	Indefinido
Formas de cuotas	Membrecía	Acciones	Aportaciones
Distribución de utilidades	No hay	Sobre la base de capital accionario	Sobre la base de aportaciones y/o trabajo, uso de prestaciones.
Representación legal	Presidente	Según lo establecido en la escritura de constitución	Presidente
Estructura interna de funcionamiento	Asamblea general Junta directiva Junta de vigilancia Comités	Junta general de accionistas Junta directiva	Asamblea general Consejo de administración Junta de vigilancia Comités
Representación y N° de miembros de la Junta directiva	5 miembros: Presidente, Secretario, Tesorero, 2 Vocales	4 miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Director Propietario	5 miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y 1 Vocal

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Alternativas identificadas a partir de Cadena de Valor

Para determinar la mejor solución a la problemática es importante realizar una evaluación de alternativas para cada una de las actividades de la cadena de valor, las cuales se muestran a continuación:

### Áreas funcionales:

1. **Logística interna.** Este apartado incluye recepción de materia prima, control de existencias, el manejo de dicha materia prima y las condiciones de almacenamiento.
2. **Logística externa.** Este apartado incluye desde como el producto es empaquetado, el manejo de dicho producto, las condiciones de almacenaje, control de inventario y la logística de distribución a utilizar.
3. **Operaciones.** En esta área se abordará el nivel tecnológico, instalaciones de producción y maquinaria-equipos utilizados.
4. **Ventas y Marketing.** Esta área comprenderá políticas de precios, condiciones de pago y los métodos de publicidad que se pueden utilizar.
5. **Servicio al post venta.** Esta área es la retroalimentación que toda empresa necesita para mejorar sus productos y servicios al considerar a la empresa como un sistema abierto.

### Áreas de apoyo:

1. **Planificación empresarial.** En esta área se abordarán los aspectos que apoyan a las áreas funcionales en cuanto al manejo de registros y los sistemas de apoyo a la calidad e higiene y seguridad del modelo de empresa. También, en esta área se incluirá la constitución legal de la empresa.
2. **Recursos Humanos.** Esta área incluirá los aspectos relacionados con la selección, contratación y capacitación del recurso humano requerido para las diferentes áreas de la empresa.
3. **Desarrollo y tecnología.** Este apartado incluye las herramientas que se utilizarán para proveer de información tanto técnica como mercadología del rubro de cosméticos naturales en la Unión Europea en especial España y Alemania.

### Otros:

1. **Diversificación.** Este apartado incluye la variedad de productos que se pretende elaborar (champú y jabón) y la forma de presentación de estos.

Para valorizar la evaluación, estableceremos medidas cuantitativas para cada una de las operaciones comprendidas en las actividades de la cadena de valor, el procedimiento se establece a continuación.

1. Establecer criterios a evaluar en cada actividad de la cadena de valor. A continuación se describen cada uno de esos criterios de evaluación a considerar.
  - ✓ **Efectos de los costos:** Se refiere al efecto generado por los costos incurridos para realizar determinada actividad de la cadena de valor de la forma seleccionada.
  - ✓ **Adaptabilidad:** Se refiere a la capacidad que tiene determinada actividad (de la forma seleccionada) de adaptarse a los cambios del mercado (incremento en la producción, aumento de las ventas, contratación de más personal, diversificación de productos, etc.).

- ✓ **Sostenible en el tiempo:** Se refiere al grado en que una determinada actividad puede seguir realizándose efectivamente en el tiempo y de esta forma enfrentar con éxito los cambios organizacionales y del mercado.
  - ✓ **Valor agregado:** Se refiere al valor que determinada actividad agrega a la cadena de valor de la empresa.
2. Definir grado de importancia de cada criterio antes descrito. Esto se realiza para posteriormente ponderar (en forma de porcentaje) cada uno de los criterios.

Calificación	Descripción
5	Mucho más importante
4	Mas importante
3	Igualmente importante
2	Menos importante
1	Mucho menos importante

Tabla 77. Grado de importancia de criterios

3. Evaluar y ponderar la importancia relativa de cada uno de los criterios.

Criterios	Efecto en Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL	
Efecto en Costo		2	2	3	7	17.5%
Adaptabilidad	4		3	3	10	25.0%
Sostenible en el tiempo	4	3		3	10	25.0%
Valor agregado	5	4	4		13	32.5%
TOTAL					<b>40</b>	<b>100%</b>

Tabla 78. Importancia relativa de los criterios

4. Asignación de escala común a cada factor. Teniendo asignados los porcentajes para cada uno de los criterios, a continuación se muestra la calificación para la evaluación de cada uno de las actividades de la cadena de valor.

Puntaje	Valoración (niveles)
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Tabla 79. Escala común para cada factor

5. Crear y evaluar alternativas. Para realizar la evaluación anteriormente mencionada, es preciso utilizar nuevamente “la estrategia del océano azul” y su herramienta del cuadro estratégico.

A continuación se generan alternativas de solución y se evalúan por medio de la herramienta antes mencionada.

ACTIVIDAD	N°	OPERACIONES	Alternativa A					Alternativa B						
			A	Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL	B	Costo	Adaptabilidad	Sostenible en el tiempo	Valor agregado	TOTAL
				14%	25%	29%	32%	100%		14%	25%	29%	32%	100%
<b>PONDERACIONES</b>														
LOGISTICA INTERNA	A	Recepción de materia prima	Mejorar sistema en Excel, incluir información e los clientes en la misma.	3	2	1	1	1.53	Diseño e implantación de sistema informático INTEGRADO que a su vez controle recepción, manejo y control de inventario.	1	3	3	3	2.72
	B	Manejo de Materia prima		3	2	2	1	1.82		1	3	3	3	2.72
	C	Condiciones de almacenamiento	Contratar personal para capacitación de condiciones de almacenaje de producto.	2	3	3	3	2.86	Contratación de empresa señalizador de industrias a la vez que se realiza un diagnóstico de las instalaciones.	1	2	2	1	1.54
	D	Control de inventario	Seguimiento periódico a Excel.	3	2	2	1	1.82	Seguimiento de sistema INTEGRADO.	1	3	3	3	2.72
OPERACIONES	E	Planificación de la producción	Realizarlo por pedidos y controles en Excel.	3	2	1	1	1.53	Diseñar un sistema informático relativa a las ventas por cliente, incluyendo nombre, dirección, artículos, precios de venta, promociones al cliente, especificaciones especiales del cliente. Y con este sistema generar proyecciones mensuales, planificación de la producción, materia prima e insumos necesarios, etc.	1	3	3	3	2.72
	F	Proceso de producción	Semiartesanal	3	2	2	3	2.46	Automatizado	1	2	3	2	2.15
	G	Maquinaria y equipo	maquinaria de tecnología avanzada y de punta.	1	2	2	2	1.86	Maquinaria Semiartesanal en el proceso productivo, conservando la naturalidad del producto y con instalaciones idóneas para su perfecta puesta en marcha, fuera de contaminaste y agentes entorpecedores de la producción.	3	2	3	3	2.75
	H	Instalaciones		1	2	2	2	1.86		3	2	3	3	2.75
LOGISTICA EXTERNA	I	Empaque					0			2	3	3	3	2.86
	J	Manejo de producto terminado	Definir una forma predeterminada del mercado actual (redonda o cuadrada), etiquetar debidamente los productos y hacer énfasis en la certificación adquirida.	1	2	2	2	1.86	Diseño de nuevas formas de empaque ajustadas al gusto de las personas, colocar la certificadora en la etiqueta para generar mayor impacto, innovar con nuevas presentaciones de jabón, dejarla forma redonda y adoptar nuevas formas.	2	3	3	3	2.86
	K	Condiciones de almacenamiento de producto terminado	Diseño de señalización y etiquetado de productos en área de producto terminado y capacitaciones a empleados sobre la temática	2	3	3	3	2.86	Contratar empresas que señalice.	2	3	3	2	2.54
	L	Logística de distribución	Canales de distribución vía Terrestre-Marítimo	2	3	3	3	2.86		-	-	-	-	-
MARKETING	M	Mercados	España y Alemania	2	3	3	3	2.86		-	-	-	-	-
	N	Publicidad	Cuantificar los medios de publicidad utilizados, así como también intensificarla a través de promociones, regalías en ferias internacionales, convenciones, etc. Hay que identificar los medios masivos donde la gente busca esta clase de productos en la UE.	2	3	3	3	2.86	Utilizar redes sociales y comunicación en internet con el publico Europeo.	3	2	1	1	1.53
SERVICIO POST VENTA	Ñ	Unidad de atención al cliente y reclamos	Sistema de atención y servicio al cliente por medio de encuestas periódicas a clientes.	1	1	2	3	1.93	Sistema indicador de la calidad en el servicio.	3	2	2	3	2.46
	O	Garantías ofrecidas	Certificación de garantía, devoluciones y cambio de producto dañado.	2	3	3	3	2.86		-	-	-	-	-
	P	Flujo de información	Comunicación telefónica con clientes y proveedores.	3	2	2	1	1.82	Abrir un espacio web de opiniones, visitas regulares con los proveedores y lanzar planes incluyendo los proveedores y opiniones de consumidor.	2	3	2	2	2.25
AREAS DE PLANIFICACION	Q	Organización	Sociedad	3	2	2	3	2.46						0
	R	Certificaciones y controles de calidad	Mostrar mas la certificación de calidad,	1	3	3	3	2.72						0
	S	Medidas de higiene y seguridad ocupacional	Diseñar un manual del equipo de higiene y seguridad ocupacional.	2	2	2	3	2.32						0
	T	Formas de pago		2	3	3	2	2.54						0
RECURSOS HUMANOS	U	Incentivos y capacitaciones al personal	Realizar un plan de capacitaciones (2 semestralmente) donde participen activamente los empleados en la decisión de la temática a la cual asistirá.	2	3	3	3	2.86						0
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	V	Mejoras e innovación tecnológica.	Aplicación de sistema informático y diversificación de jabones y champú.	2	3	3	3	2.86		-	-	-	-	-
	W	Investigación de nuevas tecnologías		2	3	3	3	2.86		-	-	-	-	-
	X	Investigaciones nuevos mercados	Investigación constante por internet, sobre comportamiento del mercado de la UE	2	2	2	1	1.68	Viajar a la UE a convenciones, ferias y charlas sobre la temática.	2	2	2	3	2.32
DIVERSIFICACIÓN	Z	Diversificación Jabón	Elaborar 25 tipos diferentes de jabones (38%)					2.3	Elaborar 20 tipos diferentes de jabones (30%)					1.9
	AA	Diversificación Champú	Elaborar 10 tipos diferentes de champú (67%)					2.4	Elaborar 7 tipos diferentes de champú (17%)					2
NUEVO	AB	Formas y presentación diferentes	Dar formas diferentes a los jabones, cambiar forma, color y presentación de los jabones.					3						-

Tabla 80. Alternativas identificadas a partir de la Cadena de valor

Soluciones de alternativas seleccionadas:

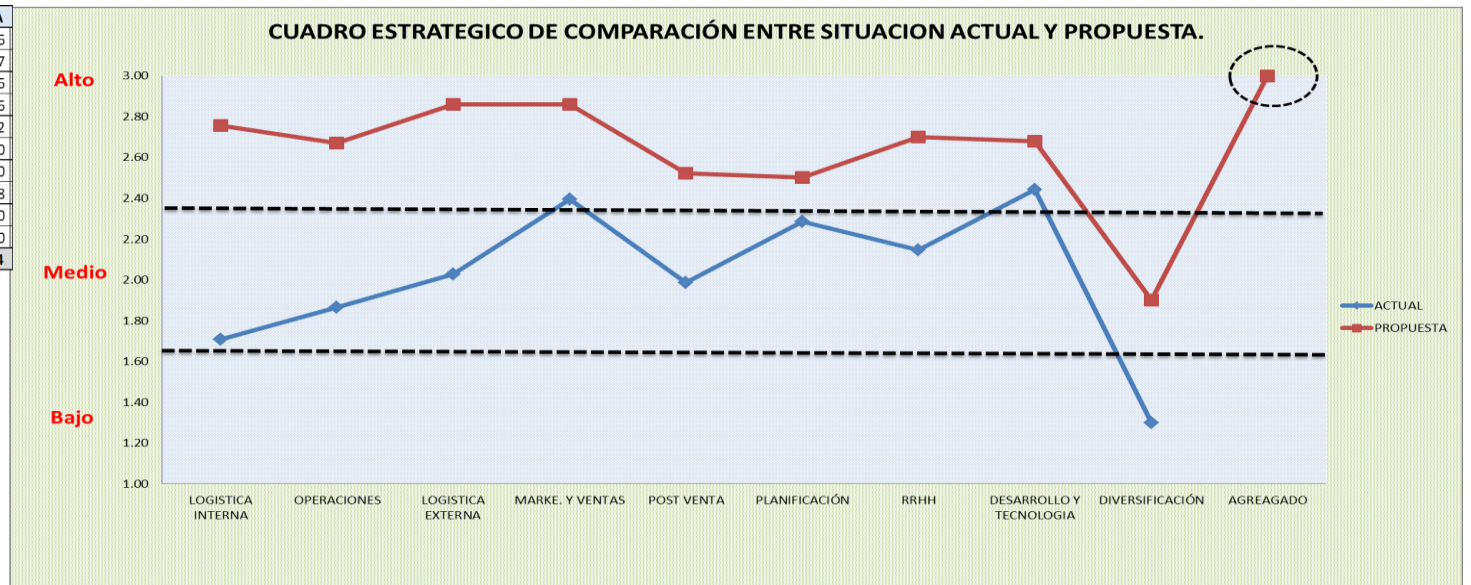
ACTI.	OPERACIONES	Alternativa seleccionada
LOGISTICA INTERNA	Recepción de materia prima	Diseño e implantación de sistema informático INTEGRADO que a su vez controle la recepción, manejo y control de inventario.
	Manejo de Materia prima	
	Condiciones de almacenamiento	Contratar personal para capacitación de condiciones de almacenaje de producto.
	Control de inventario	Seguimiento de sistema INTEGRADO.
OPERACIONES	Planificación de la producción	Diseñar un sistema informático relativo a las ventas por cliente, incluyendo nombre, dirección, artículos, precios de venta, promociones al cliente, especificaciones especiales del cliente. Y con este sistema generar proyecciones semestrales, planificación del abastecimiento.
	Maquinaria y equipo	Utilizar maquinaria que facilite y garantice el manejo de producto terminado
LOGISTICA EXTERNA	Manejo de producto terminado	Diseño de señalización y etiquetado de productos en área de producto terminado y capacitaciones a empresas involucradas.
	Manejo de producto terminado	
	Condiciones de almacenamiento de producto terminado	Diseño de señalización y etiquetado de productos en área de producto terminado y capacitaciones a empleados y empresas involucradas sobre la temática
	Logística de distribución	Canales de distribución vía Terrestre-Marítimo
MARKE. Y VENTAS	Mercados	España y Alemania
	Publicidad	Cuantificar los medios de publicidad utilizados, así como también intensificarla a través de promociones, regalías en ferias internacionales, convenciones, etc. Hay que identificar los medios masivos donde la gente busca esta clase de productos en la UE.
SERVICIO POST VENTA	Unidad de atención al cliente y reclamos	Diseño de sistema indicador de calidad en el servicio al cliente.
	Garantías ofrecidas	Utilizar certificación adquirida para dar garantía de la funcionalidad del producto, devoluciones y cambio de producto dañado.
	Flujo de información	Abrir un espacio web de opiniones, visitas regulares con los proveedores y lanzar planes incluyendo los proveedores y opiniones de consumidor.
AREAS DE PLANIFICACION	Organización	Organización sin Fines de lucro
	Certificaciones y controles de calidad	Llevar control de certificación y versiones actualizadas.
	Medidas de higiene y seguridad ocupacional	Diseñar un manual del equipo de higiene y seguridad ocupacional.

RECURSOS HUMANOS	Incentivos y capacitaciones al personal	Realizar un plan de capacitaciones (2 semestralmente) donde participen activamente los empleados en la decisión de la temática a la cual asistirá.
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	Mejoras e innovación tecnológica.	Aplicación de sistema informático y diversificación de jabones y champú.
	Investigación de nuevas tecnologías	
	Investigación de nuevos mercados	Investigación constante por internet, sobre comportamiento del mercado de la UE

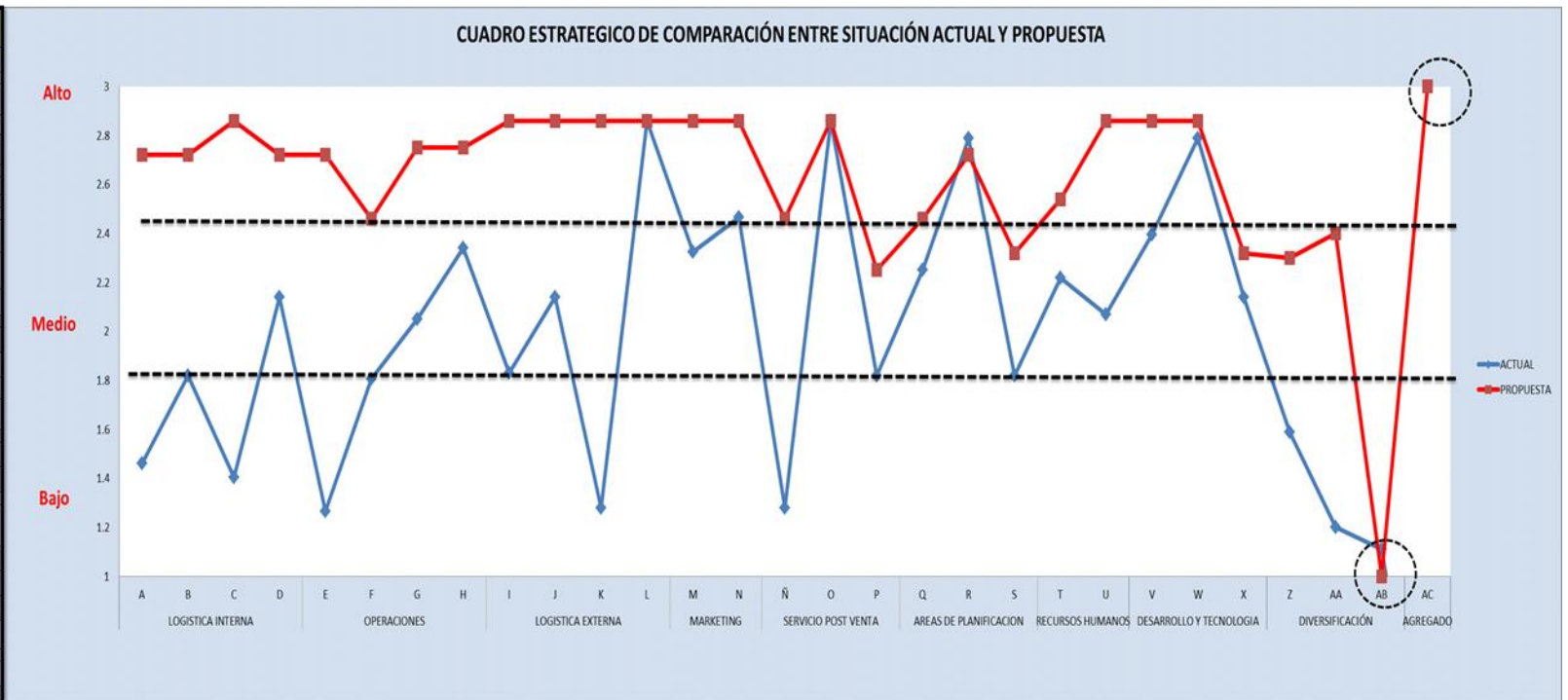
Tabla 81. Selección de soluciones de alternativas

Para las soluciones planteadas anteriormente, se utilizó de igual manera como en la situación actual la “Estrategia del océano azul”, se contrastaron los resultados mediante el cuadro estratégico de ambas situaciones (actual y propuesta), encontrando de esta manera áreas de mejoras en cada una de las actividades de la cadena de valor con el objetivo de buscar la **innovación en valor**.

ACTIVIDADES	ACTUAL	PROPUESTA
LOGISTICA INTERNA	1.71	2.76
OPERACIONES	1.87	2.67
LOGISTICA EXTERNA	2.03	2.86
MARKE. Y VENTAS	2.40	2.86
POST VENTA	1.99	2.52
PLANIFICACIÓN	2.29	2.50
RRHH	2.15	2.70
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	2.44	2.68
DIVERSIFICACIÓN	1.30	1.90
AGREGADO	-	3.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.02</b>	<b>2.64</b>



ACTIVIDAD	N°	OPERACIONES
LOGISTICA INTERNA	A	Recepción de materia prima
	B	Manejo de Materia prima
	C	Condiciones de almacenamiento
	D	Control de inventario
OPERACIONES	E	Planificación de la producción
	F	Proceso de producción
	G	Maquinaria y equipo
	H	Instalaciones
LOGISTICA EXTERNA	I	Empaque
	J	Manejo de producto terminado
	K	Condiciones de almacenamiento de producto terminado
	L	Logística de distribución
MARKETING	M	Mercados
	N	Publicidad
SERVICIO POST VENTA	Ñ	Unidad de atención al cliente y reclamos
	O	Garantías ofrecidas
	P	Flujo de información
AREAS DE PLANIFICACION	Q	Organización
	R	Certificaciones y controles de calidad
	S	Medidas de higiene y seguridad ocupacional
	T	Formas de pago
RECURSOS HUMANOS	U	Incentivos y capacitaciones al personal
	V	Mejoras e innovación tecnológica.
DESARROLLO Y TECNOLOGIA	W	Investigación de nuevas tecnologías
	X	Investigación de nuevos mercados
	Z	Diversificación Jabón
DIVERSIFICACIÓN	AA	Diversificación Champu
	AB	Diversificación Cremas y Exfoliantes
	AC	Formas y presentación diferentes



## C. SELECCIÓN DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Al imaginar y considerar los aspectos que conforman la conceptualización del diseño, este se lo podemos representar en el siguiente diagrama:

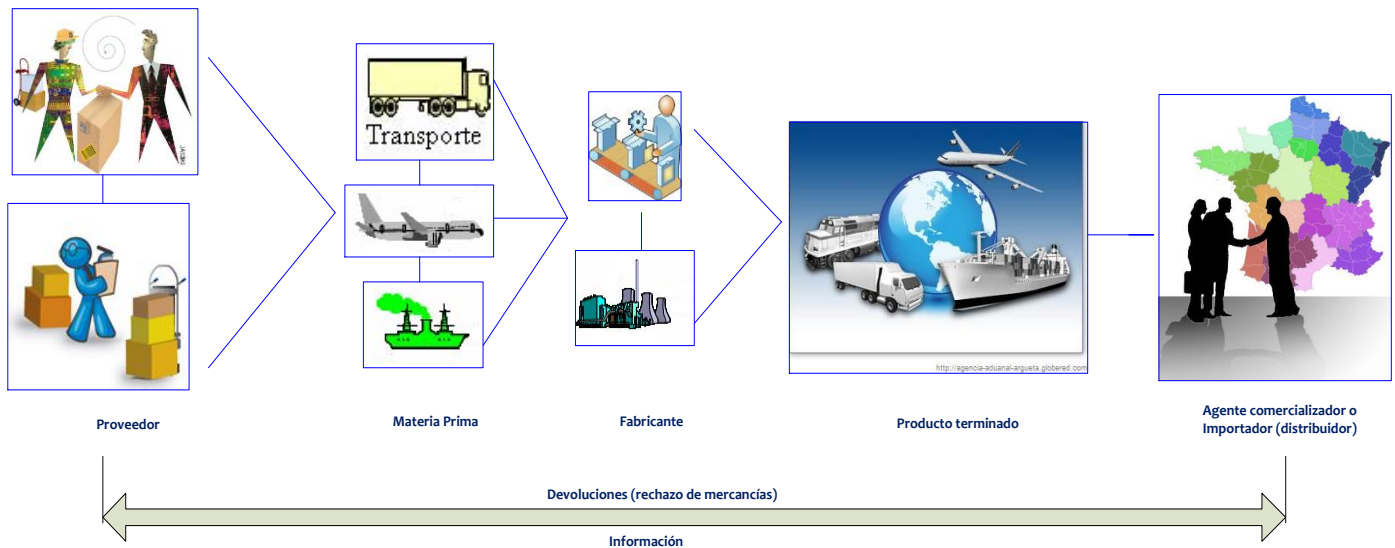


Ilustración 73. Conceptualización del diseño

En la ilustración se visualiza los eslabones de la cadena de abastecimiento: proveedores, fabricantes, agentes comercializadores, en donde también es importante que se pueda observar el flujo de información entre cada eslabón. El productor se puede abastecer de varios proveedores y luego producir para abastecer a varios Agentes comercializadores (Distribuidores) según su capacidad productiva. Una cadena de abastecimiento puede incluir varias etapas que incluyen: clientes, detallistas, mayoristas, distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas, que se muestran a continuación en forma gráfica:

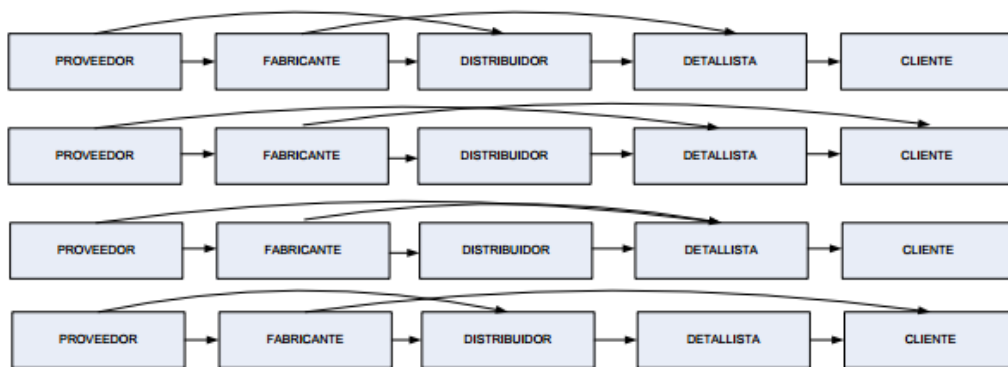


Ilustración 74. Diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento



Se observa que hay 4 cadenas diferentes, cada uno contiene flujos de información hacia los eslabones. Para el desarrollo del proyecto no consideraremos los eslabones “detallistas” y “cliente” por qué el producto será exportado hacia Alemania y España donde será necesario realizarlo por un Agente Comercializado/Importador o Distribuidor. Entonces nuestra cadena de abastecimiento involucrará los siguientes eslabones:



**Ilustración 75. Eslabones de la Cadena de Abastecimiento**

Cada uno de estos canales se realizará la planificación, organización, dirección y control, que son los elementos que contiene un ciclo de administración.

# D. CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



Ilustración 76. Conceptualización de la cadena de abastecimiento

## 1 Diseño de la Administración de la cadena de abastecimiento para Centro de Distribución y Tramitaciones.

A continuación veremos un esquema de cada eslabón para la administración de la cadena de abastecimiento:

- **Eslabón: Abastecimiento de cosméticos naturales**

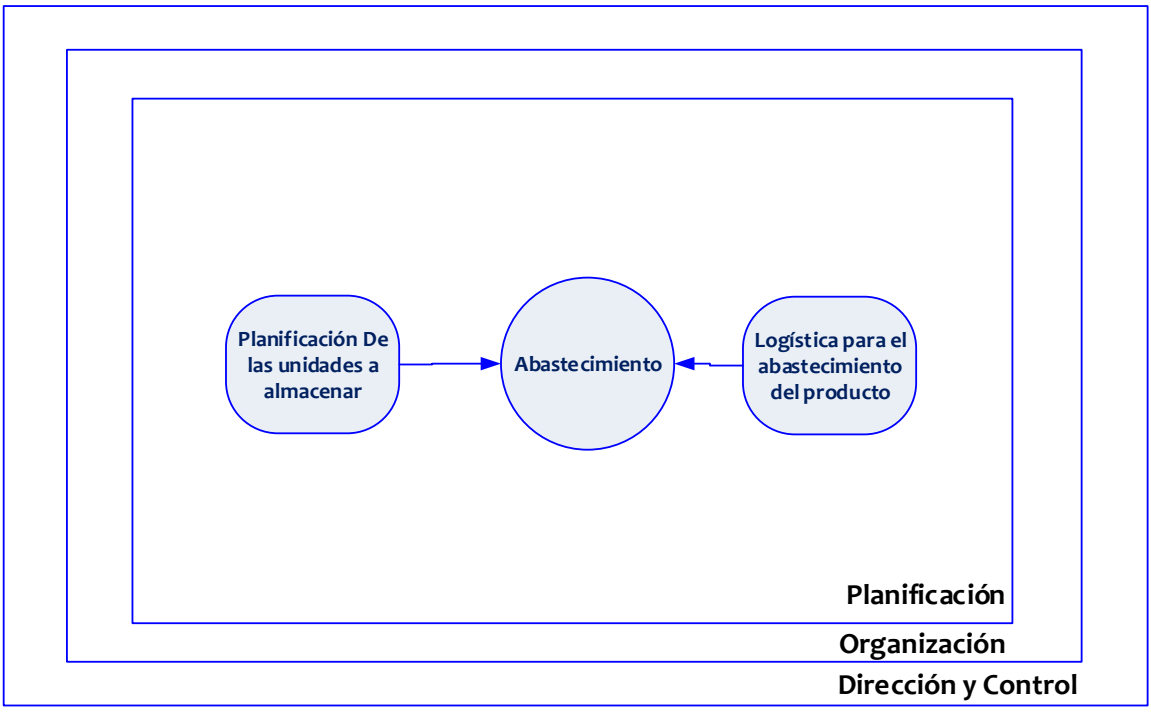


Ilustración 77. Diagrama eslabón Abastecimiento

- **Eslabón: Almacenamiento**

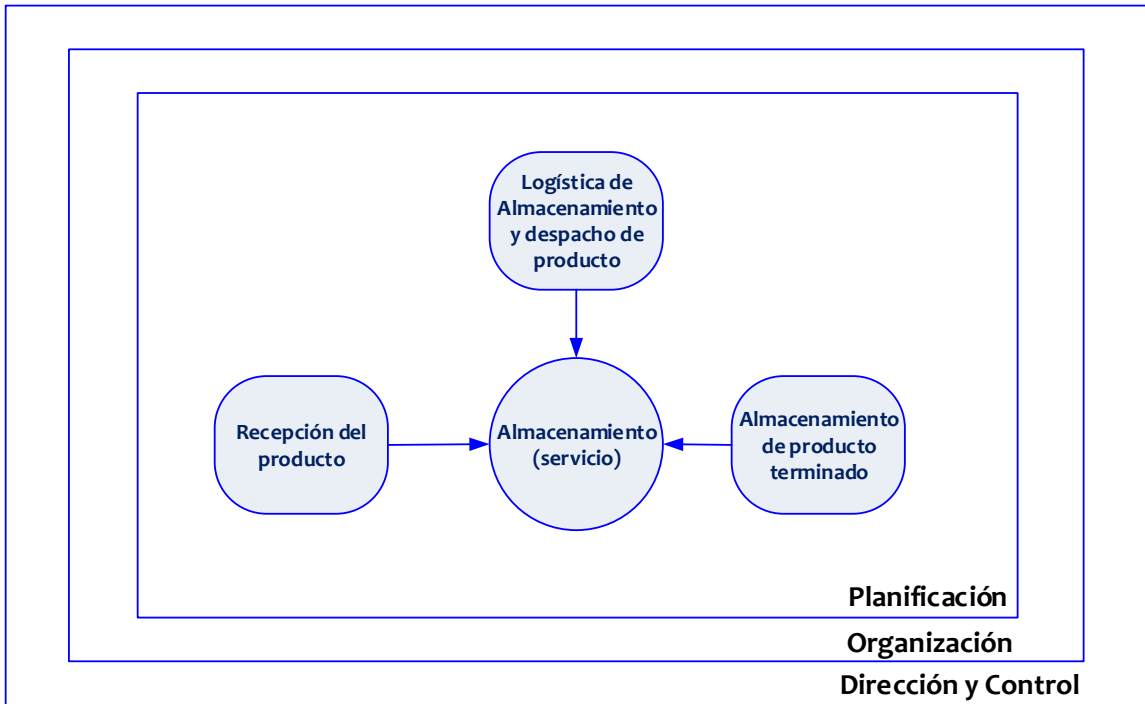


Ilustración 78. Diagrama Eslabón Producción

- **Eslabón: distribución y comercialización de cosméticos naturales**

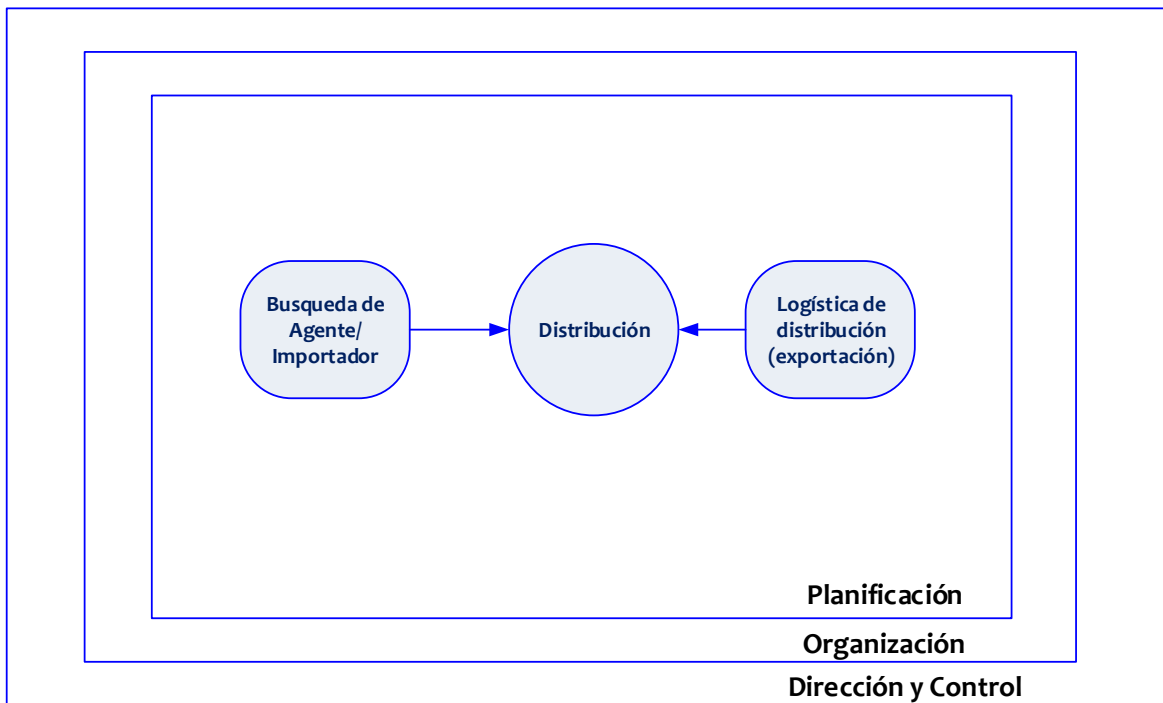
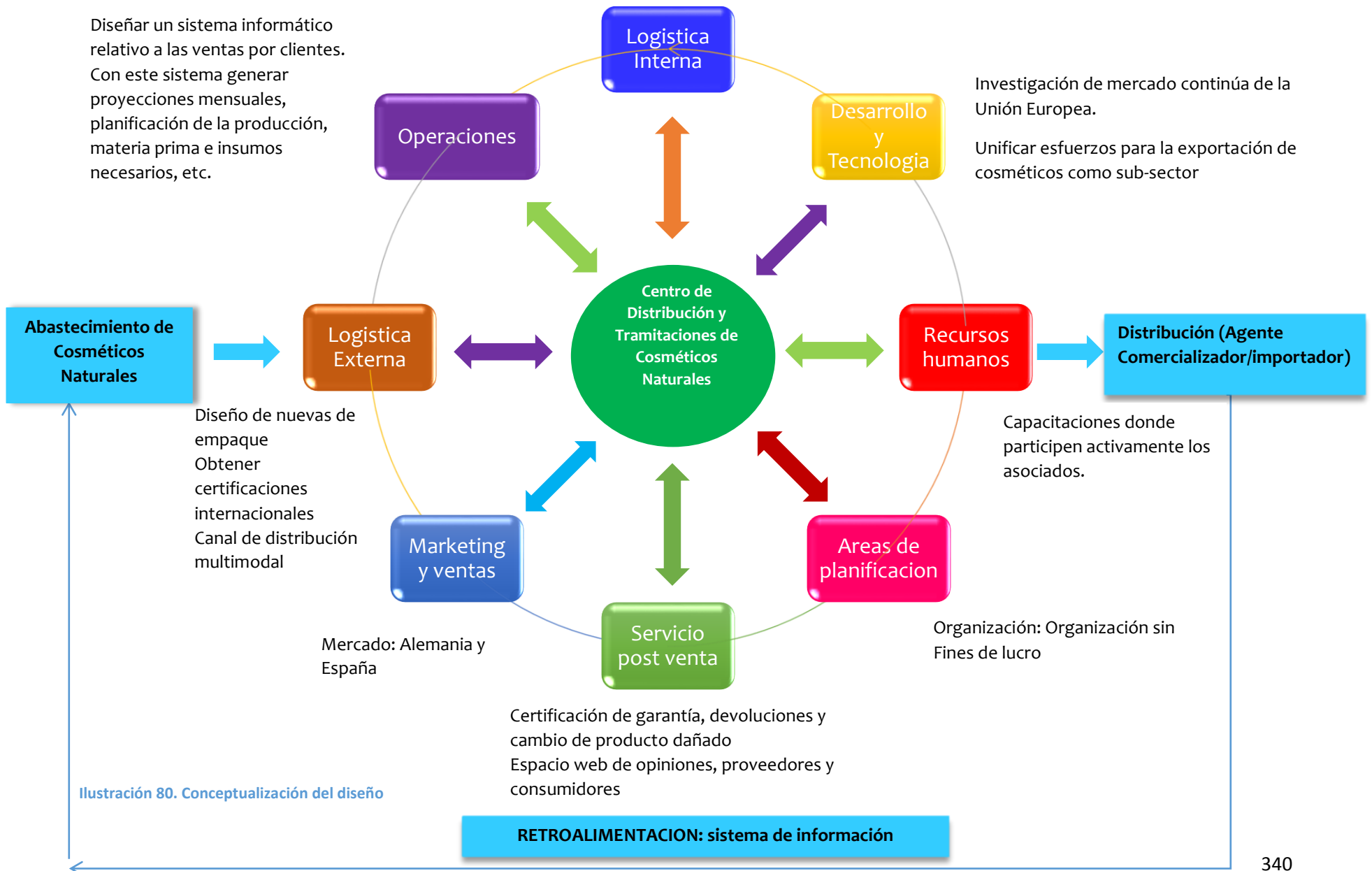


Ilustración 79. Diagrama eslabón Distribución

Diseño e implantación de sistema INTEGRADO que a su vez controle recepción, manejo y control de inventario

Diseñar un sistema informático relativo a las ventas por clientes. Con este sistema generar proyecciones mensuales, planificación de la producción, materia prima e insumos necesarios, etc.

Investigación de mercado continua de la Unión Europea.  
Unificar esfuerzos para la exportación de cosméticos como sub-sector



Diseño de nuevas de empaque  
Obtener certificaciones internacionales  
Canal de distribución multimodal

Capacitaciones donde participen activamente los asociados.

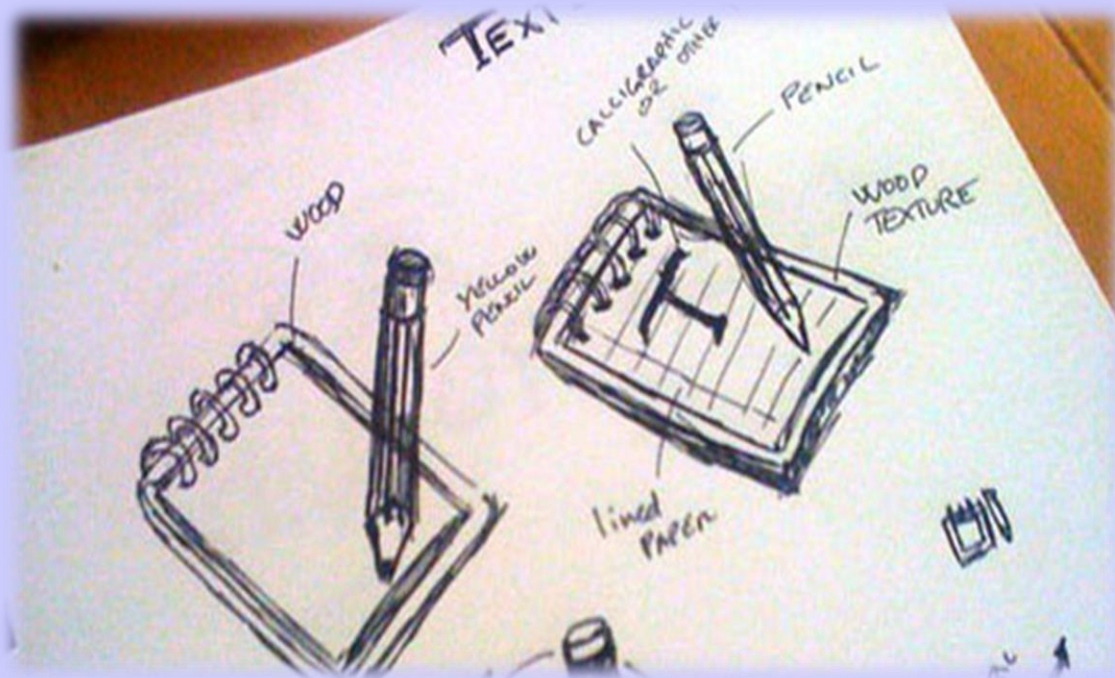
Mercado: Alemania y España

Organización: Organización sin Fines de lucro

Certificación de garantía, devoluciones y cambio de producto dañado  
Espacio web de opiniones, proveedores y consumidores

Ilustración 80. Conceptualización del diseño

# ETAPA DE DISEÑO



# CAPITULO VII: CONSTITUCION Y LEGALIZACION DE LA EMPRESA



## A. ORGANIZACIÓN LEGAL

De acuerdo a la conceptualización del diseño, la constitución legal que mejor se acopla a los requisitos necesarios para implementar el **Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales**, es **Asociación sin fines de lucro (Asociación Gremial)** y cuenta con los siguientes beneficios:

- Todos los socios tienen el mismo derecho.
- Los miembros se rigen bajo los estatutos que los miembros crearon en la constitución de la asociación.
- Los negocios de la asociación generalmente se hacen con los asociados.
- La misión de la asociación está orientada a solventar las necesidades de los asociados.
- Prestan, facilitan y gestionan servicios de asistencia técnica a sus asociados.
- Según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro de El Salvador, la denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reservan a determinadas personas jurídicas.
- Para complementar la organización de las empresas, se usará el sistema conocido como **“Clúster”**, el cual se define a continuación.

### 1 Empresas que conforman el Sub-sector Cosméticos Naturales

Las empresas que forman el Sub-Sector Cosméticos Naturales que fueron investigadas en la Etapa de Diagnósticos en las diferentes fuentes: DIGESTYC, Banco Central de Reserva, Asociación Salvadoreña de Industriales, Directorio Telefónico online, Ministerio de Economía, Redes Sociales, Embajadas de la Unión Europea, son las siguientes:

No.	Nombre de Empresas que Fabrican Cosméticos Naturales
1	SUCHIL
2	GRUPO MORATAYA
3	COOPERATIVA DE MUJERES EMPRENDEDORES DEL MUNICIPO SAN JULIAN PETACAS
4	GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU
5	SEDIGA SA DE CV
6	KEKE BY KATHYA CARRANZA
7	LOS JABONES DE VERO
8	LOS JABONES DE MIS HIJAS
9	4 SEASONS JABONES
10	JADIS JABONES
11	INDUSTRIA UMABER
12	NATURE MAXIMUS
13	COSMO BELLAS SA DE CV
14	AROMANZA
15	VAPE SA DE CV
16	GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU

Tabla 82. Empresas que forman el Sub-Sector Cosméticos Naturales

## 2 Estrategias a seguir para poner en marcha la Organización sin Fines de Lucro

- 1) Identificar una Entidad para organizar las empresas en una Asociación Cooperativa e informar sobre lineamientos del mismo.

Se han tomado en cuenta para organizar el Sub-Sector las siguientes entidades; en donde se destacan por su seriedad, ética, organización y actitud a llevar a cabo esta propuesta de mejora al Sub-Sector:

- Ministerio de Economía
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresas (CONAMYPE), Ministerio de Economía.
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

La persona encargada por parte de la entidad debe ser conocedora del tema (Clúster<sup>144</sup> y Asociación Cooperativa).

- 2) Reunir a los representantes e interesados de cada una de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa fabricantes de cosméticos naturales del Sub-Sector<sup>145</sup>.

En este paso se debe de establecer una llamada telefónica, enviar un email o visitar a los empresarios para invitarlos a ser parte de la Asociación Cooperativa, planteando el panorama de forma general el tema a abordar en la reunión donde asistirán todos los invitados.

- 3) Puntos a tratar en la reunión:

- Concientizar a los involucrados del sub-sector con las mismas perspectivas y objetivos. Que los empresarios interesados en formar un clúster y que conocen los beneficios, promuevan este modelo en el sub-sector y concienticen a los empresarios renuentes de los logros que pueden alcanzar al funcionar como tal.
- Beneficios de organizar el Sub-sector en una Asociación Cooperativa y trabajar bajo la filosofía del Clúster.
- Beneficios de ser parte del Centro de Distribución y Tramitaciones.
- Plantear las Amenazas y Debilidades de exportar individualmente.

Amenazas	Debilidades
✓ Ser desplazados fácilmente por la competencia internacional, por mejores métodos de producción, certificaciones que garanticen la calidad del producto, etc.	✓ Incurrir en tramites largos y tediosos
✓ La entrada de nuevas empresas internacionales en Europa	✓ Dificil penetración en el mercado Europeo
	✓ Dificil posicionamiento de la marca
	✓ Los productos salvadoreños no poseen reconocimiento internacional como otras empresas Europeas.

<sup>144</sup> ver Etapa De Diagnostico, Capítulo I: Marco Teórico, literal E: Clúster



✓ Decadencia del Sub-sector si sigue exportando bajo los mismos términos.	✓ Incumplimiento de los estándares de calidad de los cosméticos naturales en el mercado internacional.
---	--

Tabla 83. Amenazas y Debilidades del Sub-sector

- Plantear las fortalezas, oportunidades de formar parte de la Asociación Cooperativa

Fortalezas	Oportunidades
✓ Una mejor oportunidad de desarrollarse y mejorar la calidad del producto	✓ Utilizar los estudios de mercados realizados por el departamento de Desarrollo e Investigación de la Asociación Cooperativa para mejorar los productos e introducir los productos a nuevos nichos de mercados.
✓ Introducción en nuevos nichos de mercados	✓ Almacenamiento adecuado del producto terminado.
✓ Acceso de estudios de mercados actualizados.	✓ Control de inventarios de producto terminado.
✓ Trámites de exportación realizados por expertos.	✓ Mejora continua en los productos en base a certificaciones internacionales.
✓ Investigación continúa de mercados potenciales.	✓ Tendencia de crecimiento en el uso de cosméticos naturales
✓ Mejor manejo de la logística de exportación de los productos	✓ Reducir costos de distribución internacional.
✓ Mejor desarrollo y competitividad de los productos.	
✓ Ahorro en los costos de exportación al exportar grandes cantidades.	

Tabla 84. Fortalezas y Oportunidades del Sub-Sector

- Trabajar bajo una misma misión y visión.

<p><b>Visión</b></p> <p>Ser una Asociación Cooperativa líder en la exportación de Cosméticos Naturales y otros, con capacidad para introducirse en cualquier mercado Europeo, capaz de satisfacer los requerimientos de entrega y calidad acordados con nuestros clientes.</p>
<p><b>Misión</b></p> <p>Comercializar y distribuir productos cosméticos a base de ingredientes naturales y otros, respetando al medio ambiente, cumpliendo con todas las normativas internacionales correspondientes e influenciando positivamente en la vida de nuestros Proveedores, Clientes, Empleados y Socios.</p>

- 4) Todas las empresas participantes deben estar de acuerdo con los lineamientos de la Asociación Cooperativa.
- 5) Establecer canales de comunicación efectivos.
  - Programar reuniones periódicamente en el tiempo en donde los empresarios puedan expresar lo bueno, lo malo y posibles mejoras que beneficien a todos los

Asociados. En estas reuniones debe de prevalecer el respeto ajeno, ser claro y preciso en sus intervenciones, promover el debate de ideas, capacidad de oír y aceptar soluciones.

- Flujo de información constante entre integrantes de la Asociación Cooperativa.

6) Desarrollar programas de mercado periódicamente. Permite identificar las áreas que se necesitan mejorar de acuerdo a la opinión de la población, por lo que es importante desarrollarlos al menos cada año

7) Definir el monto y cantidad para cubrir gastos fijos de administración del clúster. Cada uno de los integrantes de la Asociación Cooperativa deberá de entregar una aportación monetaria obligatoria, ya sea en el momento de la constitución de la sociedad o por la incorporación de nuevos socios o como consecuencia de posteriores acuerdos de aumento de capital y corresponde con el capital suscrito de acuerdo con la Ley. Por ejemplo, en la siguiente tabla tenemos el nombre de la empresa, en la siguiente casilla el % de aportación de capital según el tamaño de la empresa y en la siguiente tendremos el % de aportaciones en proporción al valor de la exportación por cada empresa. Con este último, todas las empresas deberán aportar el mismo porcentaje de la exportación.

No	Nombre Empresa	% de Aportación de Capital	% de aportación mensual	% de aportación en proporción al valor de la exportación.
1	SUCHIL	12.5%	12.5%	5%
2	GRUPO MORATAYA	12.5%	12.5%	5%
3	COOPERATIVA DE MUJERES EMPRENEDORES DEL MUNICIPIO SAN JULIAN PETACAS	3.57%	3.57%	5%
4	GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU	3.57%	3.57%	5%
5	SEDIGA SA DE CV	3.57%	3.57%	5%
6	KEKE BY KATHYA CARRANZA	12.5%	12.5%	5%
7	LOS JABONES DE VERO	3.57%	3.57%	5%
8	LOS JABONES DE MIS HIJAS	3.57%	3.57%	5%
9	4 SEASONS JABONES	3.57%	3.57%	5%
10	JADIS JABONES	3.57%	3.57%	5%
11	INDUSTRIA UMABER	3.57%	3.57%	5%
12	NATURE MAXIMUS	3.57%	3.57%	5%
13	COSMO BELLAS SA DE CV	3.57%	3.57%	5%
14	AROMANZA	3.57%	3.57%	5%
15	VAPE SA DE CV	12.5%	12.5%	5%

16	GRUPO ASOCIATIVO PRODUCTORAS DE CHAMPU	3.57%	3.57%	5%
----	--	-------	-------	----

Tabla 85. Aportaciones de Socios

Las empresas marcadas con color lila, son las medianas empresas que podrían tener un mayor % de aportación de capital y aportación mensual de acuerdo a sus ingresos. El % de aportación mensual se ocupará para el funcionamiento del Centro de Distribución y Tramitaciones, esta aportación será diferenciada o igual entre ellos; este porcentaje se asignó de acuerdo al tamaño de la empresa, entre las empresas consideradas como medianas se repartió el 50% y entre las micro y pequeñas los restantes 50% del total estimado; el % de aportación del capital será para la constitución de la Asociación Cooperativa y una parte para la obra civil del Centro de Distribución y Tramitaciones, además se estimó un porcentaje de aportación en proporción al valor exportado para cubrir parte de los gastos fijos del Centro de Distribución y Tramitaciones.

- 8) Conocer la capacidad productiva de cada empresa y el porcentaje de participación que tendrá para el abastecimiento del Centro de Distribución y Tramitaciones a formarse.
- 9) Organizar una agenda de acción y darle seguimiento.
  - Sondear la existencia de nuevos productos/ingredientes que tengan aceptación en el mercado.
  - Planificar necesidades de recursos humano
  - Identificar las áreas que necesita capacitar al personal
- 10) Implementar la administración por valores. Es importante señalar que toda organización para mejorar sus relaciones en el desempeño de las actividades laborales y con el propósito de ser diferentes a los competidores, debe definir valores universales que garanticen que todo el personal actúe de acuerdo a estos y los guíen al logro de los objetivos; por lo que es factible que el clúster implemente este tipo de administración y defina los valores sobre los cuales se va a dirigir.

Valores	
✓	<b>Honestidad:</b> actuar con honradez e integridad en las actividades diarias, y así poder ser ejemplo para los demás
✓	<b>Transparencia:</b> ofrecer a nuestros clientes información clara, abierta y real sobre los productos y servicios que la empresa ofrece.
✓	<b>Integridad moral:</b> cualidad de cada uno de los Asociados para tomar decisiones concretas, acertadas y con un alto grado de responsabilidad, siempre y cuando no afecten sus creencias y la de los clientes.
✓	<b>Compromiso:</b> actitud de compromiso con las tareas asignadas así mismo con la empresa y con el servicio al cliente

- 11) Canalizar esfuerzos que conduzcan a la reducción de costos. Toda empresa para ser productiva, es necesario que haga uso eficiente y eficaz de los recursos, a fin de obtener el máximo provecho.

- 12) Desarrollar el concepto de calidad total en todas las áreas de la empresa como clúster. Una estrategia innovadora que el clúster debe difundir e implementar en todas las áreas es la calidad total que trae consigo un producto capaz de satisfacer necesidades y expectativas del cliente.
- 13) Identificar metas y objetivos comunes que sean más fácil de lograr en conjunto entre las empresas del Sub-Sector. Es fundamental para las empresas que forman el clúster de Cosméticos Naturales, se identifiquen por perseguir las mismas metas y objetivos que les serán más fácil logran en conjunto, algunos propósitos comunes:
  - Exportar cosméticos naturales hacia la Unión Europea
  - Aumentar la participación de las exportaciones actuales.
  - Ser competitivos en el mercado potencial.
  - Satisfacer a clientes internos (Integrantes de la Asociación Cooperativa) y Externos (Mercado Europeo)
  - Obtener resultados económicos y financieros que permitan el crecimiento auto-sostenido de la Asociación Cooperativa.
- 14) Identificar nichos de mercados. Una alternativa viable para toda empresa que quiere permanecer en el mercado, es la identificación de nichos, esta estrategia permite mantener una relación más estrecha entre empresa y clientes, logrando así identificar y satisfacer las necesidades existentes en el mercado meta.

### 3 Procedimiento de constitución, inscripción y autorización de asociación sin fines de lucro.

#### 3.1 Solicitar la solvencia Municipal individual

Se debe solicitar en la Alcaldía Municipal la solvencia de cada una de las personas jurídicas que conformarán la asociación. Se obtendrá anexando las vialidades pagadas por los socios y trabajadores; declaración jurada y recibo de pago de transacción de impuesto municipal.

Cuenta de la Alcaldía Municipal: Es necesario abrir una cuenta en la alcaldía de la municipalidad correspondiente a la zona de ubicación de la empresa, procediendo a llenar la declaración jurada cuyo formato proporciona cada alcaldía, debiendo anexar: DUI y Balance Inicial de la empresa.

#### 3.2 Tramitar NIT de la asociación

Solicitar en el Ministerio de Hacienda el formulario de NIT, el cual deberá ser llenado con toda la información de la sociedad solicitada. El NIT a tramitar es de la sociedad, es decir, para la persona jurídica con el que ha sido formada.

### 3.3 Tramitar el número de registro de contribuyente de IVA

Se deberá solicitar un número de registro de contribuyente del IVA<sup>146</sup> en el Ministerio de Hacienda, para lo cual se debe haber obtenido el NIT de la sociedad.

Requisitos para el trámite:

1. Fotocopia escritura de constitución
2. Formulario para solicitar NIT y NRC (F-210)
3. Formulario para solicitar correlativo de facturas (F-940)
4. Fotocopia de DUI y NIT del Representante Legal.
5. Fotocopia de NIT de 2 accionistas
6. Recibo de pago por \$0.23 por expedición de NIT



### 3.4 Solicitud de aprobación de sistema contable de la empresa y manual de aplicaciones

Se establece el sistema contable que se va a utilizar, la forma y el libro donde se registrarán las cuentas y los puestos y funciones del personal que laborará en la empresa. Al tener definido lo anterior se solicita su aprobación en la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles.

### 3.5 Legalización del sistema contable de la empresa

Presentar solicitud, debidamente autenticada, al Licenciado de Contaduría pública y Auditoría autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y auditoría.

Se deben anexar los siguientes documentos:

- Descripción del sistema contable
- Sistema contable apegado a las NIC. Normas Internacionales de Contabilidad.
- Catálogo de cuentas y manual de aplicación de cuentas
- Balance Inicial.
- DUI y NIT
- Recibo de pago de los derechos de matrícula correspondientes.
- Constancia de recepción de matrículas extendidas por el CNR.

### 3.6 Legalización de los libros contables<sup>147</sup>

Libro Diario y Mayor, libro de Estados Financieros, Libro de compras, Libro de ventas, Libro de actas, Crédito fiscal, Libro de ventas al consumidor final.

Se presenta la solicitud debidamente autenticada ante notario al licenciado de contaduría pública, anexando la siguiente documentación:

- Copia de la descripción del sistema contable.
- Copia del recibo de pago de los derechos de matrícula de comercio.

<sup>146</sup> Ver anexo 25

<sup>147</sup> Ver anexo 26

- Copia de NIT.
- Copia de número de registro de IVA.
- Copia de DUI.
- Copia de constancia de recepción de matrículas en el CNR.
- Libros u hojas a legalizar.

Según el artículo 438 del código de comercio, los libros para realizar los registros obligatorios deberán ser libros empastados y foliados, autorizados por el registro de comercio y en la autorización se hará constar el número de folios que tenga el libro y en cada hoja.

### 3.7 Inscribir la asociación en Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Se presenta el formulario se estampará el sello del Registro, quedando así legalmente escritos.

1. Fotocopia de escritura de constitución.
2. Formulario de inscripción de Centros de Trabajo
3. Fotocopia de DUI y NIT de representante legal

En caso de tener 10 empleados Original y copia de nota de remisión - Tres ejemplares del reglamento interno de trabajo



### 3.8 Obtención de solvencia en la dirección general de estadística y censos

Para dicha solvencia se requiere anexar los siguientes documentos:

- Copia de la escritura de constitución y su original para ser confrontada.
- Fotocopia de DUI de representante legal.

Requisitos para el trámite:

1. Retirar formulario 08, para empresas nuevas o que se han mantenido inactivas.
2. Completar Formulario y Anexos.
3. Presentar Formulario y Anexos a la Sección de aperturas.
4. Solvencia es brindada, para ser utilizada en el Registro de Comercio.
5. Completar formulario de solicitud -Original y fotocopia de NIT de la sociedad -Original y fotocopia de escritura de constitución de la sociedad
6. -Balance general inicial



### 3.9 Inscribir la empresa en el ISSS<sup>148</sup>

Retirar formulario de inscripción del patrono o de la empresa en las oficinas administrativas y presentar la siguiente documentación:

- Copia de la escritura de constitución y su original para que sea confrontada.

Requisitos exigibles en el trámite:

1. Fotocopia de escritura de constitución.
2. Formulario de Aviso Inscripción de patrono.
3. Formulario de Registro de firmas (si no se registran firmas podrá registrarse en blanco únicamente firmado por el patrono o representante legal).
4. Fotocopia de DUI y NIT del representante legal.



### 3.10 Tramitar número del registro patronal AFP<sup>149</sup>

Completar el formulario de inscripción de la empresa. Con la administradora del fondo de pensiones más conveniente para la empresa y que la mayoría de los empleados estén de acuerdo en inscribirse en ella.

### 3.11 Inscripción en el registro de marcas

Si la empresa va a fabricar y distribuir productos deberá designarlos con una marca, para ello, primero deberá verificar si el nombre dado al producto no está ya registrado, si no lo está, deberá proceder a registrar la marca con la que ha designado su producto en el Registro de Marcas localizado en el Registro de Comercio.

Pasos a seguir para inscribir una marca. Para la inscripción de una marca consta de dos partes importantes:

#### Estudio de factibilidad de marca

Antes de presentar una marca es importante evaluar los posibles obstáculos que puedan aparecer durante el proceso de registro. El estudio de factibilidad de marca muestra marcas similares (gráficas/fonéticas) que puedan tener problemas con la marca a registrar. Este reporte es opcional pero altamente recomendado, ya que en algunas ocasiones las solicitudes no pueden realizarse por motivos como los siguientes:

- Presentación de una marca similar (ya sea gráficamente o fonéticamente) a otra ya registrada.
- Presentación de una marca notoriamente famosa en el exterior. Presentación de una marca genérica.

<sup>148</sup> Ver anexo 27

<sup>149</sup> Ver anexo 28

Además, permite la familiarización con la cobertura óptima de la marca, para protegerla en las clases adecuadas. Este estudio también ahorra tiempo y dinero al evitar incurrir en costos asociados a la solicitud de la Marca en caso de rechazo.

¿Que contiene el estudio?

a) Protección Óptima.

Identificación de las clase(s) en las cuales sería recomendable registrar la marca. Esto, dado la descripción de los productos/servicios para los cuales se usará.

b) Búsqueda Marcaria.

Realizar una búsqueda profunda de las marcas registradas preexistentes que presentan alguna similitud gráfica y/o fonética con la que se desea registrar.

c) Análisis y Recomendación.

Basado en la Búsqueda Marcaria y en la experiencia de solicitudes anteriores, se estiman las probabilidades de aceptación del registro de la nueva marca y una recomendación general acerca de la conveniencia de registrarla.

d) Proposición de Solicitud de Registro de Marca.

Basado en la Recomendación, los abogados a cargo presentarán una Solicitud de Registro de Marca ya completada para usar como referencia en el Paso 2 del Registro de Marca.

### **Solicitud de registro**

Llevar a cabo todas las tareas necesarias ante la oficina de marcas de El Salvador en orden de obtener la aprobación de registro. Los pasos a seguir en esta etapa son las siguientes:

**Paso 1.** Presentar solicitud original y dos copias según modelo.

- Anexar 15 facsímiles debidamente cortados en un sobre.
- Adjuntar solvencia de contribuciones directas.
- El interesado podrá preguntar por su solicitud dentro de 5 días hábiles.

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 2.**

- Presentar el escrito donde subsana la prevención dentro de los 4 meses que establece la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.
- Presentar el escrito de contestación sobre la objeción que se le haya hecho a la marca, dentro de los 4 meses. Si 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.



Luego, 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 3.**

Transcurrido 2 meses de la primera publicación del Diario Oficial, se presenta un escrito adjuntando las primeras publicaciones de ambos diarios. Si se presentan fotocopias de las publicaciones estas deben estar debidamente certificadas.

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

**Paso 4.**

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 5.**

Presentar recibo de los derechos de registro por un valor de \$100.00 dólares dentro de los 3 meses que establece la ley.

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

**Paso 6.**

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 son para que los clientes tengan una idea como redactar las solicitudes y los demás escritos.

### 3.12 Impuestos

Los impuestos son las contribuciones establecidas por la ley que deben pagar las personas naturales y jurídicas. Surgen de la “potestad tributaria del Estado”, principalmente con el objeto de financiar sus gastos. Su principio rector, denominado "Capacidad Contributiva", sugiere que quienes más tienen deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de solidaridad.

Los impuestos pueden ser de dos tipos:

- Impuestos directos, los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta.
- Impuestos Indirectos que gravan al consumo, como el Impuesto al Valor Agregado.

La empresa estará sujeta a los siguientes impuestos:

Impuesto sobre la renta. Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

Impuesto al valor agregado (IVA). Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una venta gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al 13% por el tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

La ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- La venta de bienes
- La prestación de servicios
- El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- La importación de bienes o servicios.
- La exportación de bienes o servicios.

### **Permiso del Ministerio de Salud**

Según el art. 86 sección 12 del Código de Salud, el Ministerio de Salud debe proporcionar la inspección debida cuando se solicite Registro Sanitario tanto para las instalaciones físicas como para las instalaciones funcionando.

- Se hace una solicitud pidiendo permiso al Director Departamental de Salud para la instalación de la empresa. Dicha solicitud se llena proporcionando toda la información solicitada en el formulario
- Se presenta solicitud a la Unidad de Salud de la Localidad
- La Alcaldía proporciona la solvencia moral o el permiso de Calificación del Lugar (que se encuentra al día con los impuestos)
- Posteriormente la secretaria de saneamiento realiza una inspección al lugar; según como se encuentre la situación hacen las respectivas recomendaciones del caso, y solicitan los requisitos mínimos que se consideran indispensables para instalarla.

### **Permiso del Ministerio del Medio Ambiente**

Para obtener la aprobación del Ministerio del Medio Ambiente, se deberá llenar un formulario<sup>150</sup> para asegurar el compromiso de la empresa con la utilización amigable de los recursos naturales; así como también el manejo de desechos y su destino, teniendo que asegurar y comprometerse a no contaminar el medio ambiente.

---

<sup>150</sup> Ver anexo 29

**CAPITULO VIII:  
ADMINISTRACION  
DEL CENTRO DE  
DISTRIBUCION Y  
TRAMITACIONES DE  
COSMETICOS  
NATURALES**



## A. ADMINISTRACIÓN

En primer lugar hay que aclarar que existen dos administraciones diferentes una que corresponde a la organización y otra al centro de distribución.

En la asociación básicamente se definen los lineamientos a seguir por parte del centro de distribución para con esto generar más utilidades a los miembros asociados.

La administración del centro de distribución es la parte operativa del negocio, es decir es donde se llevan a cabo operativamente los lineamientos de los asociados de la cooperativa.

### **Visión**

Ser una Asociación líder en Centroamérica en la exportación de Cosméticos Naturales y otros, con capacidad de introducirse en cualquier mercado Europeo, capaz de satisfacer los requerimientos de entrega y calidad acordados con nuestros clientes.

### **Misión**

Comercializar y distribuir productos cosméticos a base de ingredientes naturales y otros, respetando al medio ambiente, cumpliendo con todas las normativas internacionales correspondientes e influir positivamente en la vida de nuestros Proveedores, Clientes, Empleados y socios.

### **Objetivo general**

Establecer relaciones comerciales entre fabricantes de cosméticos naturales y otros, de origen Salvadoreño y compradores en el Continente Europeo, proporcionando a su vez un excelente servicio de gestión de venta y distribución.

### **Objetivos estratégicos.**

1. Generar ganancias para los socios de APROCOSNA
2. Crear, mantener y mejorar las relaciones comerciales entre fabricantes de cosméticos naturales de origen Salvadoreño y compradores en el Continente Europeo.
3. Proporcionar un excelente servicio de gestión de venta y distribución de cosméticos naturales y otros de origen Salvadoreño hacia el Continente Europeo.
4. Garantizar la entrega de productos cosméticos a base de ingredientes naturales y otros en el Continente Europeo cumpliendo con todas las disposiciones de ley y los requerimientos acordados con nuestros clientes.
5. Crear, mantener y mejorar estrategias en busca de nuevos mercados ya sea por medio de la participación en ferias anuales, demostraciones en público y eventos promocionales, entre otros.
6. Generar un ambiente de competitividad internacional del sub-sector de cosméticos naturales y con esto, incrementar la oferta y demanda de cosméticos Naturales elaborados en El Salvador.
7. Llevar a cabo convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción de cosméticos naturales.

8. Desarrollar la investigación del sub-sector de cosméticos naturales en El Salvador, que generen a su vez propuestas de mejora de dichos productos.
9. Aprender y cooperar para mejorar el desempeño del sub-sector de cosméticos naturales en El Salvador.

### **Valores organizacionales**

- a) **Honestidad:** Actuar con honradez e integridad en las actividades diarias, y así poder ser ejemplo para los demás.
- b) **Transparencia:** Ofrecer a nuestros clientes información clara, abierta y real sobre los productos y servicios que la empresa ofrece.
- c) **Integridad moral:** Cualidad de cada uno de los miembros de la empresa para tomar decisiones concretas, acertadas y con un alto grado responsabilidad, siempre y cuando no afecten sus creencias y las de los clientes.
- d) **Compromiso:** actitud de compromiso con las tareas asignadas así mismo con la empresa y con el servicio al cliente.
- e) **Responsabilidad:** respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo

### **1 Asociación gremial de cosméticos naturales**

De acuerdo a la constitución de las asociaciones sin fines de lucro el primer paso es realizar son los estatutos de la asociación gremial por lo que a continuación se muestra el diseño propuesto de organización de la Asociación Productores de Cosméticos Naturales:

#### **1.1 Estatutos de la Asociación sin fines de lucro**

Los presentes estatutos se deben realizar con el consentimiento de un notario de El Salvador y luego llevar a inscripción al Ministerio de Gobernación.

### **TITULO I**

#### **De la asociación**

**ARTICULO 1:** Créase una Asociación Gremial que se denominará "ASOCIACION DE PRODUCOTRES DE COSMETICOS NATURALES", que podrá actuar también bajo la sigla de "APROCOSNA", la que se regirá por las normas contenidas en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, y por las normas contenidas en estos estatutos.

**ARTÍCULO 2:** La asociación está domiciliada en la ciudad de San Salvador y tiene por objeto representar a sus afiliados promover, coordinar y dirigir las acciones que éstos lleven a cabo en relación al desarrollo y protección de la actividad productiva y actividades conexas a dicha actividad.

**ARTICULO 3:** La Sociedad se preocupará entre otras, de las siguientes actividades:

- a. Representar los intereses de sus asociados frente a todo tipo de organismos públicos y privados que tengan relación directa o indirecta con la actividad de esta asociación.
- b. Promover la capacitación de sus asociados, realizando actividades con ese objeto.
- c. Velar por el progreso y el desarrollo de sus asociados.
- d. Organizar congresos y reuniones para sus asociados.
- e. Promover, organizar, auspiciar y colaborar en la realización de eventos relacionados con la actividad de sus asociados.
- f. Promover entre las instituciones asociadas el intercambio de experiencias, conocimientos, innovaciones y recursos en los ámbitos de diseño, operación, desarrollo organizacional, uso de insumos y equipos para lograr una mejor calidad en los procesos.
- g. Representar todos los afiliados/as, interviniendo en las relaciones laborales y contribuyendo a la defensa ya la promoción de los intereses profesionales, laborales, económicos, sociales y culturales, tanto individuales como colectivos que le son propios.
- h. Fomentar la solidaridad de los afiliados/as promocionando y creando servicios comunes de naturaleza asistencial.

## **TITULO II**

### **DE LOS SOCIOS**

**ARTÍCULO 4:** El número de socios será ilimitado.

**ARTICULO 5:** Serán socios activos todas las empresas, legalmente constituidas que soliciten su afiliación y sean aceptadas como tales por el Directorio. El directorio dará cuenta del ingreso del nuevo socio al Consejo General Ordinario más próximo, para su ratificación.

**ARTÍCULO 6:** Los socios de la asociación gozarán de los derechos comunes a sus asociados, sin más excepciones que las contempladas expresamente en estos estatutos.

**ARTÍCULO 7:** Podrán ser socios empresas e instituciones, nacionales o extranjeras, diferentes de las empresas que integran la asociación, que estén relacionadas en forma directa o indirecta con la actividad productora de cosméticos naturales, y cuya solicitud de afiliación sea aceptada por el Directorio. El directorio dará cuenta del ingreso del nuevo socio al Consejo General Ordinario más próximo, para su ratificación.

**ARTICULO 8:** Serán, en fin, socios activos las personas jurídicas, salvadoreñas o extranjeras, que estén relacionadas directa o indirectamente con la actividad productora de cosméticos naturales, y cuya solicitud de afiliación sea aceptada por el Directorio, el directorio dará cuenta del ingreso del nuevo socio al Consejo General Ordinario más próximo, para su ratificación.

**ARTÍCULO 9:** Los socios activos y colaboradores están obligados, además, a pagar oportunamente las cuotas que les corresponden.

**ARTÍCULO 10:** Los afiliados a la asociación tienen derecho a:

- a) Ser representados por los diferentes órganos que se señalan en estos estatutos.
- b) Elegir libremente y democráticamente sus representantes tal como se prevé en estos estatutos.
- c) Ser elegidos para desarrollar cualquier cargo en la forma que se establece en estos estatutos.
- d) Tener voz y voto igualitarios en las asambleas en que puedan tomar parte, de acuerdo con lo dispuesto en estos estatutos. El ejercicio de derecho a voto de un afiliado/a se puede delegar a otro afiliado/a, pero este/a último/a no puede ejercitar más de una delegación de voto. La delegación debe ser escrita, concretando la sesión de la que se trata, y no puede estar sujeta a ninguna condición.
- e) Recibir la asistencia que necesite, de forma individual o colectiva, siempre que esta necesidad sea consecuencia de la actividad profesional.
- f) Participar activamente en la elaboración y definición de la actividad de la asociación en sus ámbitos diferentes a través de los órganos competentes.
- g) Participar tal como se prevé en estos estatutos en las reuniones, asambleas y congresos de la asociación: expresar su opinión y elegir libremente y democráticamente sus representantes.
- h) Ser electores y elegibles en los y para los diferentes órganos de la asociación de conformidad con los estatutos.

**ARTÍCULO 11:** Los afiliados/as a la asociación tienen el deber de:

- a) Cumplir las normas estatutarias de la asociación y aceptar los principios y programas de actuación.
- b) Cumplir los acuerdos que adopten válidamente los órganos de gobierno de la asociación.
- c) Mantener la actuación y disposición de colaboración necesaria para que la asociación pueda llevar a cabo sus finalidades y participar activamente para alcanzarlas.
- d) Satisfacer las cuotas que se establezcan para el mantenimiento de la asociación.
- e) Denunciar por escrito cualquier acto de corrupción del que tengan conocimiento en el ejercicio de sus funciones.
- f) Participar activamente en la elaboración y la definición de la actividad de la asociación en sus diferentes ámbitos a través de los órganos competentes. Una vez se ha fijado la línea a seguir, deben apoyar a la asociación y cumplir las decisiones que adopten los órganos competentes.

**ARTÍCULO 12:** La calidad de socio se pierde:

a. La afiliación a la asociación es voluntaria para la persona solicitante y obligatoria para la organización. Si la persona solicitante reúne los requisitos que exigen la normativa legal vigente y los estatutos, en cualquier momento puede dejar de serlo, siempre que lo notifique por escrito a la Junta Directiva, con una antelación de diez días a la fecha de baja.

b. Hay que presentar la solicitud de afiliación por escrito, y firmada, a la Secretaría de la asociación, que es la encargada de realizar la tramitación si el interesado/a reúne los requisitos establecidos en estos estatutos.

c. Cuando se admite la solicitud, la persona solicitante se considera miembro de pleno derecho y disfruta desde este momento de todos los derechos y servicios de la asociación y adquiere el compromiso de asumir todos los deberes señalados en los estatutos.

d. La Presidencia debe llevar un libro de registro general de afiliados con los datos de altas y bajas definitivas y debe ser quien, en última instancia, decida con un estudio previo el alta definitiva, pudiéndolo consultar al órgano o miembro de la asociación que considere conveniente.

El alta es definitiva si en el plazo de tres meses desde su recepción no se anula.

e. La afiliación a la asociación conlleva inherentemente el pago de la cuota que fija la Asamblea General, a propuesta de la Junta Directiva, y de conformidad con estos estatutos. Dicha cuota se aplica por igual a todos los miembros de la asociación.

f. La Junta Directiva de la asociación puede dar de baja sus miembros si hay una incoación previa de expediente sancionador por alguna de las causas siguientes:

1. El incumplimiento de los acuerdos adoptados que ha estatuido la Asamblea General o la Junta Directiva
2. El incumplimiento de las obligaciones que se establecen en estos estatutos.
3. La falta de pago de las cuotas que se han fijado para el mantenimiento de la asociación. Se puede recuperar la condición de afiliado/a cuando se abonen los pagos pendientes, teniendo en cuenta que la reincidencia puede dar lugar a la inadmisión como socio/a.
4. La observancia de una conducta manifiestamente delictiva.
5. La exteriorización de cuestiones o acuerdos internos de la vida de la asociación, en contra de los intereses generales de los afiliados/as, que puedan perjudicar a la asociación o redunden en beneficio de otra organización.



### TITULO III

#### DEL CONSEJO GENERAL

**ARTÍCULO 13:** Para ser consejero, Director o Vicepresidente de la Sociedad se requerirá ser socio de la misma a la fecha de la respectiva designación o elección, y mantener tal condición.

Los consejeros durarán tres años en el ejercicio de su mandato, al cabo de los cuales éste expirará automáticamente. El mandato podrá ser renovado, pero sólo en forma expresa y luego de terminado el respectivo período de tres años. El Secretario General será personalmente responsable de la aplicación de lo dispuesto en el presente inciso.

**ARTÍCULO 14:** Para el nombramiento de los consejeros se procederá como sigue: Cada empresa comunicará el nombre de las personas que representarán la empresa, por escrito, dentro del mes de junio del año en que corresponda designar los miembros del Consejo General y elegir la Mesa Directiva y el Directorio;

**ARTICULO 15:** El Consejo General celebrará sesiones ordinarias por lo menos dos veces al año, y extraordinarias cada vez que lo resuelva el Directorio o lo solicite a lo menos la cuarta parte de los consejeros en ejercicio.

En ausencia del Presidente y los Vicepresidentes, presidirá la sesión el consejero que haya detentado por más tiempo esa calidad, ininterrumpidamente. Si hubiere varios en esa situación, la presidencia se sorteará entre ellos.

**ARTÍCULO 16:** En primera citación, el Consejo General se reunirá con la mitad más uno de sus miembros. En segunda citación, lo hará con un tercio de ellos.

Sin embargo, el quórum para celebrar sesiones será siempre la mitad más uno de los miembros del Consejo General. Salvo las excepciones previstas en estos estatutos, las resoluciones del Consejo General se adoptarán por simple mayoría de los presentes. En caso de empate, decidirá el voto de quien presida.

**ARTICULO 17:** El cargo de consejero quedará vacante, automáticamente, por fallecimiento o renuncia, inasistencia injustificada por tres sesiones consecutivas, ausencia por más de un año, extinción de su respectiva representación y pérdida de la calidad de socio. Lo mismo sucederá con el cargo de un consejero que represente a un socio activo que haya sido separado de conformidad con el mismo precepto.

El Secretario General será personalmente responsable de verificar y comunicar al Consejo General las causales precedentes.

**ARTÍCULO 18:** Podrán asistir a las sesiones del Consejo General, con derecho a voz, los presidentes de las asociaciones gremiales mineras que no sean a la vez consejeros.

**ARTICULO 19:** Producida una vacante en el cargo de consejero el Secretario General dará cuenta inmediatamente al mandante respectivo a fin de que elija a su reemplazante a la brevedad.

## **TITULO IV**

### **DE LAS ASAMBLEAS DE SOCIOS**

**ARTÍCULO 20:** Las Asambleas de Socios serán ordinarias y extraordinarias.

Las primeras se realizarán en los meses de mayo o junio de cada año.

En ellas, el Directorio someterá a los socios la memoria y el balance anuales, se elegirán tres inspectores de cuentas propietarios y dos suplentes. Los inspectores de cuentas verificarán la exactitud de los asientos y partidas de la contabilidad e informarán el balance de la Sociedad; a estos efectos, podrán examinar todos los libros, registros, documentos y antecedentes de la Sociedad, que digan relación con su cometido.

Las Asambleas Extraordinarias se efectuarán cada vez que lo solicite la mayoría de los socios o lo decida el Directorio por una mayoría no inferior a dos tercios de sus miembros, en sesión citada especialmente al efecto.

Únicamente en Asamblea Extraordinaria se podrá:

- a) Acordar la modificación de estos estatutos o la disolución de la asociación. En ambos casos se requerirá que la medida respectiva haya sido propuesta a la Asamblea Extraordinaria por el Consejo General, en un acuerdo adoptado por mayoría de los consejeros presentes que representen a las asociaciones gremiales mineras y por mayoría de los consejeros presentes que representen a los demás socios activos; y se requerirá asimismo que dicha medida cuente con el voto favorable de la mayoría de socios presentes en la Asamblea Extraordinaria
- b) Aprobar el monto y destino de las cuotas extraordinarias que haya acordado el Directorio, para lo cual se requerirá el voto conforme de la mayoría absoluta de los socios activos.

**ARTÍCULO 21:** La citación a las Asambleas de Socios se efectuará por medio de tres avisos publicados, en días diferentes, en un diario de circulación nacional. El último aviso deberá publicarse con no menos de quince días de anticipación a la fecha de la reunión.

**ARTÍCULO 22:** En primera citación, la Asamblea Ordinaria se constituirá con un tercio de los socios; y la Extraordinaria, con la mayoría absoluta de los socios. En segunda citación, las Asambleas se constituirán con los socios que asistan.

Cada socio, tendrá derecho a un voto.

Los socios ausentes con derecho a sufragio podrán hacerse representar por otros socios mediante cartas poderes, y en ese caso se les considerará presentes para todos los efectos.

Salvo las excepciones previstas en estos estatutos, los acuerdos se adoptarán por la mayoría de los socios presentes.

En caso de empate, decidirá el voto de quien presida.

En las Asambleas, los socios de las asociaciones gremiales mineras sólo tendrán derecho a voz y no se considerarán para los efectos de aplicar los quórum que se requieran para la constitución de la reunión de que se trate y para la adopción de acuerdos.

## **TITULO V**

### **DEL PATRIMONIO**

**ARTÍCULO 23:** El patrimonio de la Sociedad se formará por:

- a) Las cuotas, ordinarias y extraordinarias, que deban pagar los socios activos y colaboradores;
- b) Las donaciones entre vivos y las asignaciones por causa de muerte que se hagan a la Sociedad;
- c) El producto de sus bienes y servicios, y el de la venta de sus activos, y
- d) Cualesquiera otros ingresos que la Sociedad perciba a cualquier título.

**ARTÍCULO 24:** El Directorio determinará el monto, la forma de recaudación y, cuando proceda, la periodicidad y el destino de las cuotas, sean ellas ordinarias o extraordinarias. Los acuerdos respectivos deberán adoptarse con el voto conforme de, a lo menos, dos tercios de los miembros del Directorio; además, tratándose de cuotas extraordinarias, su monto y destino habrán de ser aprobados por los asociados.

## **TITULO VI**

### **OTRAS DISPOSICIONES**

**ARTICULO 25:** En las elecciones que se efectúen en los diferentes organismos de la Sociedad, todo el que tenga derecho a voto podrá sufragar por una sola persona; y resultarán elegidos quienes, en una misma y única votación, obtengan mayor cantidad de sufragios, hasta completar el número de cargos por proveer.

**ARTÍCULO 26:** En las convocatorias a sesiones extraordinarias de los organismos de la Sociedad se expresará determinadamente el objeto de las reuniones, y no podrá tratarse en ellas de otras materias.

**ARTÍCULO 27:** Las vacantes que se produzcan en la Mesa Directiva serán llenadas por el Consejo General. Sin embargo, si resta menos de un año para el mes de agosto del año en que corresponda elegir nueva Mesa y el que falta es el Presidente, él será subrogado por el Vicepresidente que corresponda y si el que falta es alguno de los Vicepresidentes, su reemplazante será designado por el Directorio.


Toda persona que sea designada o elegida para llenar una vacante en cualquier organismo de la Sociedad, durará en sus funciones sólo hasta que se cumpla el plazo por el cual su antecesora fue designada o elegida.

Los miembros de la Mesa Directiva y del Directorio sólo podrán desempeñar sus funciones personalmente. Lo mismo se aplicará a los consejeros y a los socios, sin más excepciones que las previstas en los artículos que los describen.

**ARTICULO 28:** Disuelta la Sociedad, sus bienes pasarán según lo establece la ley de organizaciones y fundaciones sin fines de lucro. La liquidación será practicada por el Directorio que esté en funciones a la fecha de la disolución.

#### 1.1.1 Asamblea General

Es la autoridad máxima de la asociación y celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, corresponde a la Asamblea General de asociados:

Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES	
	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ASAMBLEA GENERAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades encaminadas a la operatividad de la cooperativa a través de una administración eficiente.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	--
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Junta de vigilancia, Consejo administrativo.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer la agenda de trabajo del día, para su aprobación o modificación.</li> <li>2. Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la Asociación Cooperativa.</li> <li>3. Aprobar las normas generales de la administración de la Asociación Cooperativa</li> <li>4. Elegir y remover con la debida justificación a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.</li> <li>5. Aprobar o desechar el balance y los informes relacionados con la Administración de la Asociación Cooperativa.</li> <li>6. Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondiente a los asociados.</li> <li>7. Revalorizar los activos con previa autorización del Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo.</li> <li>8. Acordar la creación y el empleo de los fondos de reserva y especiales</li> <li>9. Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el acta constitutiva.</li> <li>10. Establecer cuantías de las aportaciones anuales u otras cuotas para fines específicos.</li> <li>11. Establecer el sistema de votación.</li> <li>12. Conocer y aprobar las modificaciones de los Estatutos</li> <li>13. Cambiar el domicilio legal de la Asociación.</li> <li>14. Estudiar y decidir sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración</li> </ol>	

15. Acordar la fusión de la Asociación Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación de Asociaciones Cooperativas.
16. Acordar la disolución de Asociaciones Cooperativas.


### 1.1.2 Junta de vigilancia.

La Junta de Vigilancia es el Órgano Supervisor de todas las Actividades de la Asociación, estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados; los estatutos de la Cooperativa fijaran el número exacto de miembros entre ambos límites.

<b>Manual de Organización y Funciones.</b> <b>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS</b> <b>NATURALES</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>JUNTA DE VIGILANCIA</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Supervisar que todas las actividades de la Asociación Cooperativa se lleven a cabo.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Asamblea General.
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Consejo administrativo.
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los empleados y los miembros de la Asociación, cumplan con sus deberes y obligaciones, conforme a la Ley, el Reglamento y los estatutos de la cooperativa.</li> <li>2. Conocer todas las operaciones de la Asociación y vigilar que se realicen con eficiencia.</li> <li>3. Cuidar que la Contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección, en los libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen a tiempo y se den conocer a los Asociados. Al efecto revisará las cuentas y practicaré arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias.</li> <li>4. Vigilar el empleo de los fondos.</li> <li>5. Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a las solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por los estatutos y dar aviso al mismo</li> <li>6. Consejo de las noticias que tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones.</li> <li>7. Emitir dictamen sobre la memoria y estados financieros de la Asociación Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle por lo menos con treinta días de anticipación a la fecha en que debe celebrarse la Asamblea General.</li> <li>8. La Junta de Vigilancia deberá reunirse por lo menos una vez al mes y tomara sus acuerdos por mayoría de votos y el presidente tendrá doble voto en caso de empate.</li> </ol>	

### 1.1.3 Consejo Administrativo

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la Asociación.

<b>Manual de Organización y Funciones.</b> <b>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS</b> <b>NATURALES</b>	
	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>CONSEJO ADMINISTRATIVO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades encaminadas a la operatividad de la cooperativa a través de una administración eficiente.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Asamblea General
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Gerencia General
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Reglamento, los estatutos y los acuerdos de la Asamblea General.</li> <li>2. Crear los comités, nombrar a sus miembros y al Gerente o Gerentes de la Cooperativa.</li> <li>3. Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación y retiro de asociados</li> <li>4. Establecer las normas internas de operación.</li> <li>5. Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa.</li> <li>6. Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la cooperativa.</li> <li>7. Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, en el Reglamento, ni en los Estatutos de la Asociación y someterlos a consideración de la Asamblea General más próxima.</li> <li>8. Tener a la vista de todos los asociados los libros de contabilidad y los archivos en forma como se determine en los estatutos.</li> <li>9. Recibir y entregar bajo inventario, los bienes muebles e inmuebles de la Asociación.</li> <li>10. Exigir caución si fuere necesario a los empleados que cuiden o administren los bienes de la Asociación.</li> <li>11. Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositaran los fondos de la asociación y las personas que giraran contra dichas cuentas, en la forma en que lo establezcan los respectivos estatutos.</li> <li>12. Autorizar pagos con los requisitos previstos en los estatutos.</li> <li>13. Presentar a la Asamblea General Ordinaria, la memoria de labores y los estados financieros practicados en el ejercicio económico correspondiente.</li> <li>14. Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados.</li> <li>15. Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membrecía de la Cooperativa.</li> </ol>	

16. Las demás atribuciones que le señalen los estatutos y las que se estimen necesarias para una buena dirección y administración de la Asociación.

## 2 Centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales.

### 2.1 Diagrama de organización (departamentos y secciones) del centro de distribución.

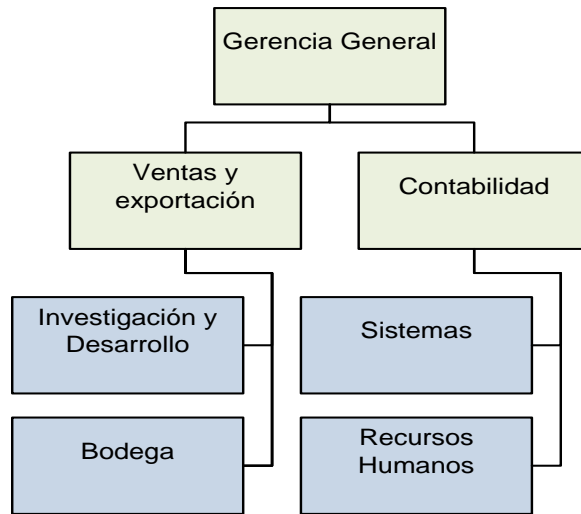


Ilustración 81 Organigrama departamentos del centro de distribución.

### 2.2 Diagrama de organización (puestos de trabajo)

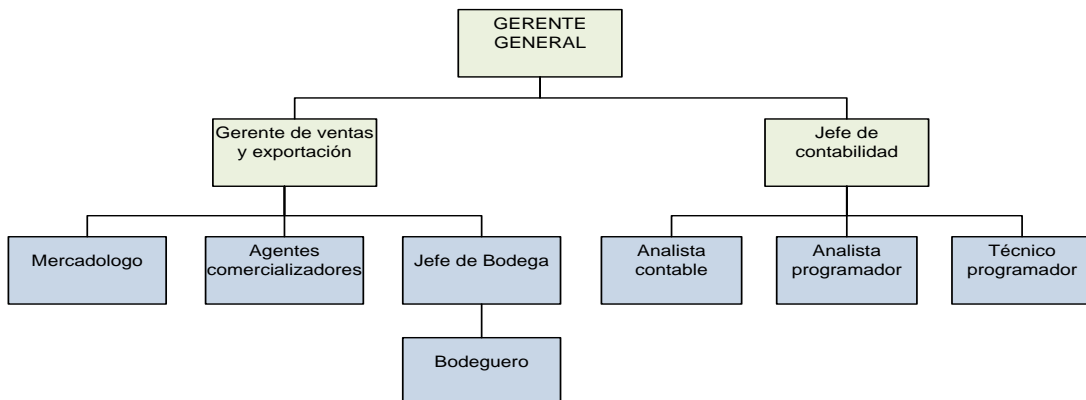


Ilustración 82. Organigramas puestos de trabajo del centro de distribución.

La organización está prevista por tres niveles de autoridad, integrada de la siguiente forma:

**a) Nivel ejecutivo.**

En este nivel se concentran los cargos directivos responsables directos de las actividades concernientes a un área específicas, así como aquellas a las que les corresponde la toma de decisiones para elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos.

**b) Nivel apoyo.**

Son las unidades que apoyan a los cargos de nivel ejecutivo. Se encuentran en este nivel, los jefes de unidades y unidades cuyo trabajo se centra en dar apoyo a los cargos directivos en acciones a nivel institucional.

**c) Nivel operativo.**

En este nivel se encuentran las unidades y/o puestos que responden estructuralmente aun área de trabajo y ejecutan a su más bajo nivel las acciones y procedimientos concernientes a estos.

UNIDAD ORGANIZATIVA	PUESTO DE TRABAJO ASIGNADO	NIVEL
Gerencia General	1. Gerente General.	1. Ejecutivo.
Ventas	1. Gerente de Ventas y exportación. 2. Mercadologo 3. Agentes comercializadores. 4. Jefe de bodega. 5. Bodeguero.	1. Ejecutivo. 2. Operativo. 3. Operativo. 4. Operativo. 5. Operativo.
Contabilidad	6. Jefe de contabilidad. 7. Analista contable. 8. Analista programador. 9. Técnico en sistemas.	10. Ejecutivo. 11. Operativo. 12. Operativo. 13. Operativo.

Tabla 86. Nivel operativo

### 2.3 Gerencia General.

**a) Objetivo:**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar eficientemente las acciones que se deriven del cumplimiento de los fines de APROCOSNA mediante la combinación optima de los recursos disponibles para el logro de metas establecidas.


**b) Funciones básicas.**

1. Ejecutar los acuerdos de la Junta General de Accionistas (Asamblea General).
2. Someter a aprobación de la Junta General de Accionistas cambios importantes en la Administración.
3. Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento.
4. Apoyar a las unidades organizativas en sus necesidades de logística.
5. Supervisar los procesos de venta y recuperación constantemente.



6. Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa.
7. Administrar y organizar la empresa de forma óptima, para que se cumplan todas las metas que se han establecido.
8. Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y demás importantes colaboradores de la empresa.
9. Identificar áreas de oportunidad dentro y fuera de la empresa, que le permita ser más competitiva en el mercado.

c) **Descripción de puestos.**

<b>Manual de Organización y Funciones.</b> <b>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES</b>	
	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, las acciones que realicen las diferentes unidades de la organización del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, para el cumplimiento de sus fines.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Consejo Administrativo.
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Todas las unidades de organización del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, las acciones relativas a la gestión administrativa de las unidades de la organización, dotando óptimamente de los recursos logísticos que requieren.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Consejo Administrativo	Mayoristas internacionales
Jefes de Departamentos	Empresas competidoras
Unidades dependientes jerárquicamente	Proveedores de servicio
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la gestión del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales en los aspectos financieros, operativos, técnicos y de su cumplimiento legal.</li> <li>2. Proponer a la Presidencia y al Consejo administrativo, los aspectos relativos a las Planeación, Gestión y Evaluación del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.</li> <li>3. Atender y velar por que se ejecuten las instrucciones y los acuerdos que emita el Consejo Administrador.</li> <li>4. Rendir informes a la Presidencia y al Consejo administrador sobre los resultados de la gestión del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, así mismo,</li> </ol>	

plantear problemas relevantes que afectan su actuación y propuesta de medidas que se pueden adoptar.

5. Velar por el buen funcionamiento del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales propiciando mejoras en el ambiente de trabajo personal, su eficiencia y su eficacia.
6. Autorizar y establecer las acciones estratégicas sobre la base de lineamientos dictados por el Consejo Administrador.
7. Impulsar planes y acciones de mejora institucional.
8. Establecer sistemas de seguimiento y control de los objetivos marcados en el plan de actuación operativa para adoptar posibles medidas correctivas.
9. Elaborar estrategias comerciales junto con el Departamento de ventas y exportaciones que contribuyen a mejorar el posicionamiento del producto, fidelización de los clientes y el incremento de las ventas.
10. Planificación con proveedores de cosméticos naturales y servicios varios.

## 2.4 Ventas y Exportaciones

### a) **Objetivo:**


Atender de forma integral los mercados Europeos a través de la gestión de venta y distribución de productos y servicios que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales ofrece, propiciando la oferta y demanda, generando a su vez utilidades y posicionamiento de marca.

### b) **Funciones básicas.**

1. Dar cobertura al mercado Europeo a través de la gestión de venta de nuestros productos a clientes con potencial de compra y distribución.
2. Lograr las metas mensuales y anuales de venta previstos en cantidad, calidad de servicio y continuidad fidelizando a los clientes.
3. Elaborar y conducir Estrategias Comerciales con el fin de atender con eficiencia los mercados Europeos propiciando la venta de nuestros productos y servicios.
4. Optimizar las ventas asegurando la **confianza, negociación y asistencia** que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales proporciona a través de nuestros representantes (Agentes Comercializadores), que como resultado genera oferta y demanda de nuestros productos en los diferentes mercados.

c) **Descripción de puestos.**

2.4.1 *Gerente de Ventas y Exportaciones.*

<b>Manual de Organización y Funciones.</b> <b>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS</b> <b>NATURALES</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE DE VENTAS Y EXPORTACIONES</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades del Departamento de Ventas y Exportaciones, para el cumplimiento de metas de ventas a través de una administración eficiente.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerente General.	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Departamento de Ventas y Exportaciones.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Crear un ambiente de eficacia, eficiencia y productividad para el cumplimiento de metas que involucre al personal bajo su dirección con los clientes del mercado Europeo.	
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer junto con Agentes Comerciales negociaciones con clientes Europeos.</li> <li>2. Preparar planes y presupuestos de ventas.</li> <li>3. Calcular demanda y pronósticos de ventas en el mercado Europeo.</li> <li>4. Delimitar el territorio por Agente Comercializador, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>5. Compensar, motivar y guiar la fuerza de ventas.</li> <li>6. Organizar los recursos humanos y técnicos necesarios para favorecer el desarrollo óptimo del plan de ventas.</li> <li>7. Llevar el seguimiento y control de mercancía exportada.</li> <li>8. Negociar con Aerolíneas, Navieras y Operadores Logísticos para el servicio de flete de la mercadería a exportar.</li> <li>9. Mantener comunicación fluida con clientes Europeos conforme a negociaciones realizadas.</li> <li>10. Establecer y conducir estrategias comerciales de ventas, marketing y publicidad.</li> <li>11. Establecer y dar seguimiento a metas y objetivos de la fuerza de ventas.</li> <li>12. Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y a su vez, monitorear conducta y ética profesional de todo el personal a su cargo.</li> <li>13. Aplicar medidas correctivas a las desviaciones detectadas en el plan de ventas para optimizar la actividad comercial.</li> <li>14. Controlar eficiencia de las acciones promocionales y evaluar desempeño de equipo de publicidad implicado.</li> </ol>		


15. Seleccionar, reclutar, formar y capacitar Agentes Comercializadores.
16. Rendir informes semanalmente a la Gerencia General sobre el desempeño del Departamento de Ventas y Exportaciones.
17. Participar en reuniones semanales con la Gerencia General.
18. Detectar nuevas oportunidades de negocio que optimicen la gestión de ventas.
19. Aplicar técnicas de gestión y negociación en distintas situaciones de conflicto habituales en equipos comerciales.
20. Definir programas de incentivos por cumplimiento de metas de la fuerza de ventas.
21. Controlar y aprobar gastos del Departamento.
22. Análisis de la competencia.
23. Delegar autoridad y asignar responsabilidades.

#### 2.4.2 Agente comercializador.


<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES</b>	
	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>AGENTE COMERCIALIZADOR</b>
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Promover, negociar y concretar las operaciones mercantiles en nombre y por cuenta de la Asociación Cooperativa de Cosméticos Naturales por medio de la administración y gestión de venta en forma integral dentro de una zona designada.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerente General, Gerente de ventas y exportación.
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	-
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Lograr la penetración y venta de todos los productos que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales ofrece, a través de una administración efectiva de la zona designada.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Gerencia General.	Clientes Mayoristas.
Gerente de ventas y exportaciones.	Clientes Minoristas.
Departamento de Sistemas.	Clientes consumidores y potenciales.
Departamento de Contabilidad.	Agencias bancarias.
Departamento de Bodega.	Empresas competidoras.
Recursos Humanos.	
<b>FUNCIONES</b>	

1. Crear relaciones comerciales con clientes Europeos con capacidad de compra y distribución.
2. Cumplir con metas de venta propuestas por la Gerencia General.
3. Preparar pronósticos de ventas.
4. Ejecutar estrategias de venta propuestas y autorizadas por Gerencia General.
5. Tener un conocimiento completo de:
  - a) Productos en venta y beneficios.
  - b) La aplicación de estos productos.
  - c) Técnicas profesionales de venta.
  - d) Zona de actuación.
  - e) El mercado de zona asignada y potencial.
  - f) Los negocios y necesidades de sus clientes.
6. Incrementar el conocimiento del consumidor respecto al producto.
7. Crear, potenciar y mantener la imagen de la empresa en el mercado.
8. Posicionar las marcas que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales ofrece, mediante la captación de clientes nuevos.
9. Vender con beneficio para la Cooperativa y para el cliente.
10. Establecer y conducir estrategias comerciales de ventas, marketing y publicidad.
11. Detectar nuevas oportunidades de negocio que optimicen la gestión de ventas.
12. Analizar y prospeccionar clientes potenciales.
13. Conocer y determinar potencial de compra de sus clientes.
14. Organizar y programar diariamente visitas a clientes.
15. Presentar mensualmente plan de visitas a los clientes.
16. Controlar y ocuparse de la continuidad del abastecimiento de los clientes.
17. Realizar la facturación continua de las ventas realizadas, y programar la entrega del producto por medio del Gerente de ventas y exportaciones.
18. Dar seguimiento de que los productos y servicios sean entregados a tiempo y en las mejores condiciones.
19. Comprender y llevar a cabo perfectamente las políticas empresariales (políticas de precios, políticas de créditos y cobros, entrega de producto y condiciones comerciales de venta, entre otras).
20. Gestionar reclamaciones, cumplimiento de garantías, devoluciones y reposiciones cuando la situación lo amerite.
21. Recoger y comunicar información sobre el mercado y la competencia.

### 2.4.3 Mercadologo.

<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>MERCADOLOGO</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Dar apoyo a la Gerencia de ventas y exportaciones en la planificación, organización y supervisión de las labores de promoción, mercadeo y venta, además de organizar eventos y realizar análisis e interpretación de las tendencias del mercado Europeo.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerente General, Gerente de ventas y exportación.	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	-	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Establecer y conducir estrategias comerciales de ventas, marketing y publicidad.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerencia General.	Clientes Mayoristas.	
Gerente de ventas y exportaciones.	Clientes Minoristas.	
Departamento de Sistemas.	Clientes consumidores y potenciales.	
Departamento de Contabilidad.	Empresas competidoras.	
Departamento de Bodega.		
Recursos Humanos.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar e implementar estrategias de mercado que buscan satisfacer al consumidor.</li> <li>2. Apoyar en el desarrollo de productos y marcas.</li> <li>3. Identificar las necesidades del consumidor.</li> <li>4. Realizar un plan de mercadeo anual.</li> <li>5. Promover y promocionar eventos y alianzas estratégicas.</li> <li>6. Asistencia y apoyo directo en las actividades de organización y administración que necesite el área de Gerencia de ventas y exportaciones.</li> <li>7. Realizar investigaciones de mercado relativas a precios, competencia, diseño del producto, etc., con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado.</li> <li>8. Identificar nichos de mercado con potencial de exportación.</li> <li>9. Llevar el seguimiento y control de mercancía exportada.</li> <li>10. Detectar nuevas oportunidades de negocio que optimicen la gestión de ventas.</li> <li>11. Controlar eficiencia de las acciones promocionales y evaluar desempeño de equipo de publicidad implicado.</li> </ol>		

#### 2.4.4 Jefe de bodega.

<b>Manual de Organización y Funciones.</b> <b>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS</b> <b>NATURALES</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>JEFE DE BODEGA.</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de recepción, almacenaje y despacho de producto terminado exportable al Continente Europeo.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerente General y Gerente de comercialización y exportación.	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Bodeguero	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Asegurar control de la recepción, almacenamiento y despacho de materiales, productos, mercancía y otros comercializables a través de formatos, documentos y sistemas informáticos relacionados a esta actividad.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
Gerencia General.		Navieras.
Gerente de comercialización y exportaciones.		Proveedores de insumos y servicios.
Departamento de Contabilidad y Sistemas.		Agentes aduaneros.
<b>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>		<b>CARACTERÍSTICAS Y OTROS REQUISITOS</b>
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el adecuado almacenaje del producto en la bodega.</li> <li>2. Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.</li> <li>3. Verificar la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad.</li> <li>4. Verificar y hacer cumplir las medidas de seguridad establecidas, así como también: señalamientos de coordenadas, trazo de áreas de protección del producto, alturas de las tarimas, distancia entre tarimas, etc.</li> <li>5. Verificar el adecuado manejo del producto en la carga y descarga.</li> <li>6. Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho.</li> <li>7. Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.</li> </ol>		

8. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos que serán exportados.
9. Realizar mensualmente inventario en bodega.
10. Detectar deficiencias encontradas en el empaque de productos reportándolo directamente al Gerente de Ventas y Exportaciones para la solución del problema.
11. Establecer sistemas de seguimiento y control de los objetivos marcados en el plan de actuación operativa para adoptar posibles medidas correctivas.
12. Coordinar recolecta con transporte y carga con bodega.
13. Revisar documentos de tránsito conforme a las instrucciones dadas (para exportación).
14. Dar seguimiento al tránsito y tramitología en aduana.
15. Preparar juego de documentos para enviárselos al cliente para la liberación de carga en destino.
16. Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes.
17. Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
18. Control de calidad de productos recibidos por proveedores de acuerdo a requerimientos previamente establecidos.
19. Ingresar al sistema de inventarios productos recibido, así como también descargarlo cuando este salga del centro de distribución.

#### 2.4.5 Bodeguero.

<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES.</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>BODEGUERO.</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Ejecutar las actividades de recepción, almacenaje y despacho de producto terminado exportable al Continente Europeo.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Jefe de Bodega	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	-	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Asegurar control de la recepción, almacenamiento y despacho de materiales, productos, mercancía y otros comercializables a través de formatos, documentos y sistemas informáticos relacionados a esta actividad.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente de comercialización y exportaciones	Navieras.	



Jefe de Bodega	Proveedores de insumos y servicios.
	Agentes aduaneros.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar en orden los pedidos del día.</li> <li>2. Velar por el orden y limpieza en la bodega.</li> <li>3. Llevar el inventario tanto de producto ingresado como despachado.</li> <li>4. Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.</li> <li>5. Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.</li> <li>6. Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas detectadas en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>7. Descargar los productos enviados por los proveedores así como también prepara la carga de producto a exportar.</li> </ol>	

## 2.5 Contabilidad.


### a) **Objetivo:**

Elaborar, coordinar, integrar, verificar, actualizar, analizar e interpretar la información financiera y contable de acuerdo a los principios, normas fiscales y gubernamentales aplicables.


### b) **Funciones básicas.**

1. Establecer y desarrollar un Sistema de Contabilidad que permita la emisión de información financiera y contable en forma clara, veraz y oportuna.
2. Elaborar e interpretar la información financiera que coadyuve a una adecuada toma de
3. decisiones.
4. Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas contables.
5. Vigilar, supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de lineamientos, procedimientos, políticas, técnicas contables y presupuestales establecidas, por parte de las áreas de la Institución.
6. Supervisar y verificar que los registros contables y la documentación soporte, cumpla con los requisitos establecidos en la legislación vigente.
7. Coordinar y supervisar que la información contable procesada cronológicamente en el Sistema de Cómputo se conserve debidamente respaldada y que la documentación sea archivada conforme a la legislación aplicable.
8. Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes

2.5.1 Jefe de contabilidad.

<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES.</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>JEFE DE CONTABILIDAD.</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Llevar el control económico financiero de las transacciones comerciales e instituciones realizadas por el centro de distribución.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerencia General	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Asistente contable, Analista programador, Técnico programador.	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Coordinar, integrar, dirigir y verificar la elaboración de los Estados Financieros de la Institución, con base en los principios establecidos, de forma veraz y oportuna.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente de comercialización y exportaciones	Proveedores de insumos y servicios.	
Jefe de Bodega	Instituciones Gubernamentales.	
Gerente General		
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y supervisar que la documentación contable se conserve debidamente archivada conforme a la legislación aplicable, y que estos archivos estén actualizados.</li> <li>2. Verificar transacciones bancarias hechas por nuestros clientes (pagos por los productos).</li> <li>3. Coordinar y supervisar la interpretación y emisión de los Estados Financieros conforme a los principios de contabilidad, normas fiscales y gubernamentales.</li> <li>4. Verificar la autorización de los libros principales, catálogo de cuentas, baja y destino final del archivo.</li> <li>5. Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.</li> <li>6. Verificar que todas las transacciones se encuentren contabilizadas en el respectivo mes.</li> <li>7. Preparar y presentar las declaraciones tributarias a los cuales la empresa está obligada.</li> <li>8. Llevar el control de los gastos administrativos de todo el centro de distribución.</li> <li>9. Elaborar informes económicos oportunos para la toma de decisiones de la Gerencia.</li> <li>10. Elaborar informes económicos.</li> <li>11. Supervisar los registros de las operaciones de la empresa.</li> <li>12. Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando éstos sean solicitados e informar a su inmediato superior.</li> <li>13. Velar por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el objeto de garantizar la calidad en el servicio.</li> <li>14. Controla y supervisa los registros de órdenes de compra y de cartas de créditos.</li> </ol>		

## 2.5.2 Auxiliar contable.


Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES.		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerencia General, Jefe de contabilidad	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	-	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		
RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS		EXTERNAS
Gerente de comercialización y exportaciones		Proveedores de insumos y servicios.
Jefe de Bodega		Instituciones Gubernamentales.
Gerente General		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar documentos contables para uso de control interno.</li> <li>2. Elaborar y verificar relaciones gastos e ingresos.</li> <li>3. Totaliza las cuentas de ingreso y egreso y emite informe de los resultados.</li> <li>4. Controlar y actualizarlos activos fijos.</li> <li>5. Generar entregas mensuales al contador sobre informes requeridos para el cierre contable.</li> <li>6. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>7. Revisar y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>8. Participar en la elaboración de inventarios.</li> <li>9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>10. Elaborar los reportes de las declaraciones de impuestos mensuales del IVA y Renta, para su cancelación al Servicio de Rentas Internas.</li> <li>11. Llevar control administrativo del proceso de contratación de personal.</li> </ol>		

### 2.5.3 Analista programador

<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES.</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Analista programador</b>
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Dar soporte técnico a todas las áreas del centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales.
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerencia General, Jefe de contabilidad
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	Técnico programador
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Analizar y optimizar los procesos administrativos desde el punto de vista informático y tecnológico.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Gerente de comercialización y exportaciones	
Jefe de Bodega	
Gerente General	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el mantenimiento y las actualizaciones de los sistemas existentes, las cuales serán solicitados a través de “Requerimientos de Desarrollo”</li> <li>2. Desarrollar y/o mejorar nuevas aplicaciones, cumpliendo con el cronograma de trabajo establecido.</li> <li>3. Diseñar el flujo lógico de cada programa ajustándolo a las especificaciones y a los estándares recomendados.</li> <li>4. Realizar pruebas de los programas desarrollados junto con los usuarios solicitantes, con el fin de verificar el correcto funcionamiento del mismo.</li> <li>5. Asistir en la capacitación y/o entrenamiento de los usuarios de los sistemas.</li> <li>6. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase.</li> <li>7. Ejecutar la función de líder de grupo, lo que implica establecer la visión y alcance del sistema a desarrollar, planificar las actividades del grupo y supervisar el avance de las tareas del grupo hasta la finalización del proyecto.</li> <li>8. Analizar y determinar mediante el estudio respectivo, la factibilidad de poder migrar los sistemas existentes a nuevas versiones o tecnologías con el fin de optimizar los canales, haciéndolos más robustos y escalables.</li> <li>9. Tener y mantener los sistemas informáticos y de comunicación en un estado de operación óptimos.</li> </ol>	

10. Analizar las necesidades de la corporación para la que labora para determinar las estrategias a seguir para la implementación de cambios en la informática.
11. Establecer estrategias para la resolución de problemas y contingencias de emergencias informáticas.
12. Integrar planes estratégicos para trabajo en equipo con el objeto de cumplir las metas y objetivos que se haya planteado la corporación.
13. Enfocar los resultados de la ingeniería informática a los objetivos específicos de la corporación

#### 2.5.4 Técnico programador

<b>Manual de Organización y Funciones. CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES.</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>TECNICO PROGRAMADOR</b>	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL.</b>	Dar soporte técnico a todas las áreas del centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales.	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	Gerencia General, Jefe de contabilidad	
<b>UNIDADES Y/O CARGOS BAJO SU MANDO:</b>	-	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Dar apoyo a los sistemas informático con el fin de dinamizar los procesos institucionales.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Gerente de comercialización y exportaciones		
Jefe de Bodega		
Gerente General		
<b>FUNCIONES</b>		

1. Servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo interno en todo el centro de distribución
2. Brindar apoyo a los usuarios cuando se presenta problemas de software y / o hardware.
3. Resolver los problemas técnicos menores que se presenten con los computadores.
4. Realizar respaldos continuos de información electrónica (archivos) de los servidores.
5. Realizar servicios técnicos a los equipos, de acuerdo a la solicitud del usuario, o en caso de presentar falla.
6. Configurar impresoras y dispositivos de hardware y otros periféricos.
7. Crear las direcciones IP, cuentas de usuarios (correo electrónico) entre otros.
8. Elaborar y gestionar autorizaciones de salida y entrada del edificio a los equipos de computación.
9. Monitorear el status de los procesos en los servidores, así como también los espacios de disco en los mismos.
10. Mantenimiento al servidor de correo electrónico.
11. Realizar inventario de hardware y software existentes.
12. Informar las condiciones de uso, status y vigencia de todo el software que maneja la empresa, de manera que esta información pueda ser manejada como soporte para la toma de decisiones.
13. Asesorar en licitaciones para la compra o contratación de productos y servicios, participando así mismo en el análisis técnico de la propuesta.
14. Corrige y mejora las condiciones de los equipos según el caso.
15. Redacta "manuales de uso".

### 3 Políticas

En este apartado del manual se establece lineamientos internos que orientan la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de las actividades que efectúa el personal de trabajo. Las políticas regulan la conducta y orientación del personal. Sirve para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura de la organización a todo el personal.

#### 3.1 Políticas de reglamento interno (según art. 304 del C.T.)

##### 1. **Horarios de trabajo.**

En caso de los empleados administrativos:

- Inicia sus operaciones a partir de las 8:00 a.m., y finalizara sus labores diarias a las 5:00 pm con una hora de almuerzo.
- En el caso de los agentes comercializadores su horario es en base a su plan de visitas con los clientes.

##### 2. **Obligaciones de los trabajadores.**

Además de las obligaciones indicadas por el Código de Trabajo en el art. 31, son obligaciones del personal:

- Acatar las disposiciones y órdenes emanadas por la Gerencia general.
- Presentarse puntualmente todos los días a sus zonas de trabajo.

- Asistir a las reuniones de trabajo y presentarse puntualmente a la hora indicada y permanecer en ella hasta que se dé por finalizada oficialmente.
- Observar buena conducta en todo lugar y momento de sus funciones montándose siempre con educación y cortesía.
- Dedicarse exclusivamente al desempeño de sus funciones durante las horas prescritas, es decir no deben desviarse de sus labores establecidas sin previa autorización.
- Desempeñar sus labores en el lugar, tiempo, intensidad, cuidado y esmero apropiado y de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.
- Mantener siempre un buen aseo y presentación personal.
- Cuando el puesto así lo demande, deberá portar siempre su uniforme, de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia de Ventas; el cual deberá mantener siempre limpio, ordenado y en buen estado.
- Ayudar a conservar el orden y aseo en las dependencias del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales y tramitaciones de cosméticos naturales y colaborar para mantener en buen estado los edificios, mobiliario, equipo, maquinaria y herramientas.
- Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios en el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales o cualquier compañero de trabajo.
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la institución, peligren la integridad personal o los intereses del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales o de sus compañeros de trabajo.
- Informar vía telefónica a su Jefe Inmediato cuando por situaciones especiales y de extrema urgencia no pueda presentarse a trabajar, explicando su situación y los motivos de su ausencia. Deberá presentar lo antes posible la debida justificación escrita.

### **3. Prohibiciones de los trabajadores.**

Además de las prohibiciones establecidas por el Código de Trabajo en el art. 30, son prohibiciones del personal:

- Desobedecer e insubordinarse a su jefe inmediato o cualquier otra autoridad del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.
- Extraer o utilizar sin autorización de la Gerencia de Ventas, mobiliario, equipo o producto para uso personal.
- Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros o jefes en forma indecorosa, irrespetuosa o irritante.
- Provocar o instigar una pelea tanto dentro como fuera de las instalaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.

- Agruparse dentro de las instalaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales para generar desorden.
- Traer, poseer o ingerir bebidas alcohólicas o cualquier otro tipo de drogas dentro de las instalaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales o presentarse a trabajar bajo los efectos del alcohol o cualquier otro tipo de droga.
- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, jefes y otras personas, así como la de los edificios, locales, maquinaria y equipo y productos que estén tanto dentro como fuera del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.
- Perder el tiempo en su jornada de trabajo y hacer perderlo a sus compañeros en asuntos que no estén relacionados con sus labores.
- Emplear los útiles, materiales, equipos o herramientas suministrados por el centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales, para objeto distinto de aquél a que están destinados o en beneficio de personas distintas al centro.
- Ingerir alimentos o fumar cigarrillos en horarios laborales.
- Abandonar su trabajo, sección o departamento sin causa justificada.

#### **4. Obligaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.**

- Pagar al personal su salario, en forma, cuantía, fecha y lugar establecido en contrato de trabajo.
- Proporcionar al personal los materiales necesarios, las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores.
- Proporcionar lugar seguro para guardar las herramientas y útiles del personal cuando estos necesariamente deben mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.
- Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo.
- Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

#### **5. Prohibiciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.**

- Exigir o aceptar de sus empleados gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.
- Tratar de influir en sus empleados en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- Tratar de influir en sus empleados en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional.
- Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los empleados por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo.
- Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados.



- Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal.
- Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus empleados, salvo que exista causa legal.
- Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los empleados.
- Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del empleado.

#### 4 Procedimientos u operaciones.

Es un instrumento de información en que se señala de forma ordenada, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de la organización.

##### 4.1 Procedimiento 01-Venta

**Objetivo:** Generar ventas de los productos y servicios que El Centro de Distribución ofrece, propiciando la oferta y demanda, lo que genera a su vez utilidades y posicionamiento de marca.

**Alcance:** El procedimiento toma en cuenta toda la gestión realizada por el Agente desde que se presenta donde el cliente hasta llegar al cierre de la venta y satisfacción en el cliente.

**Insumos:** Para desarrollar el procedimiento de la venta son necesarios los siguientes requisitos:

- a) El Agente debe portar su catálogo de productos.
- b) El Agente debe tener en su poder el inventario del cliente.
- c) El Agente debe tener preparada su presentación del producto, es decir debe conocer a perfección los beneficios económicos que ofrecerá al cliente, promociones, precios, apoyo que se le proporcionara, días de entrega, políticas y formas de pago, etc.

##### **Descripción de actividades del procedimiento:**

1. Programar ruta de visita a clientes.
2. Preparar presentación con el cliente.
3. Hacer contacto con el cliente despertado interés de compra.
4. El Agente realiza una demostración eficaz, en donde demuestra y da conocer el producto y servicios que proporciona el centro de distribución.
5. Agente vende beneficios para satisfacer necesidades.
6. Vencer las objeciones de los clientes.
7. Cerrar la venta y enviar pedido en computadora.

##### 4.2 Procedimiento 02-Facturación.

**Objetivo:** Emitir documento legal que da derecho a cobro por parte del centro de distribución.

**Alcance:** Este procedimiento inicia desde que el Agente digita pedido en la computadora hasta que se emite la factura impresa con sus copias correspondientes en el centro de distribución.

**Insumos:** Para llevar a cabo la facturación es necesario:

- a) Una computadora con sistema de envío de productos en mano del Agente.
- b) Cliente al que se factura debe estar en base de datos, de lo contrario se debe crear código de cliente.

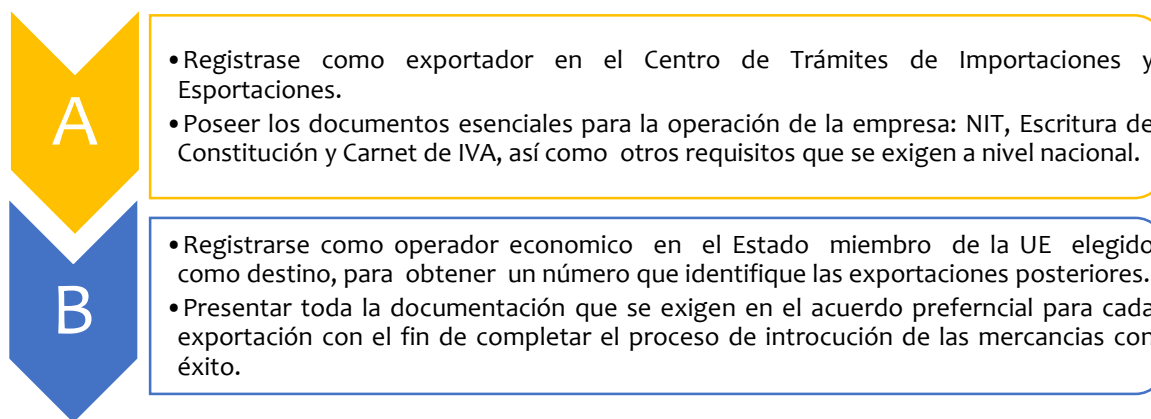
**Descripción de actividades del procedimiento:**

1. Cliente solicita el pedido de producto detallando la cantidad del producto al Agente.
  2. El Agente toma nota del pedido del cliente especificando la cantidad y el modo de pago (contado o crédito).
  3. Agente ingresa los siguientes datos en el sistema:
    - ✓ Código del producto
    - ✓ Cantidad
    - ✓ Nombre del cliente
    - ✓ Elige que tipo de factura requerirá el cliente (Consumidor Final o Crédito Fiscal)
    - ✓ Observaciones: en observaciones el Ejecutivo de Ventas digita si el modo de pago será al contado (si es al contado tiene derecho a 3% de descuento) o si es crédito.
  4. Agente envía el pedido a través del sistema informático.
  5. Contabilidad verifica en el sistema si algún pedido se ha enviado, procede a analizarlo en base al historial del cliente en el sistema. Algunos criterios de toma de decisión son:
    - ✓ Si el cliente está en mora
    - ✓ Si alguna vez ha estado en mora y el tiempo que se tardó en pagar
    - ✓ Si el cliente ha solicitado una cantidad incoherente en comparación a su record.
    - ✓ Si el cliente es nuevo y tiene la capacidad de pagar esas facturas.
  6. Según el análisis del cliente y pedido surgen dos situaciones:
    - a. El pedido es rechazado cuando no cumple los criterios antes mencionados. Contabilidad digita en el sistema las razones por las cuales fue rechazado el pedido especificando el motivo.
    - b. El pedido es autorizado, por lo tanto el pedido es aceptado y prosigue a ser facturado. Contabilidad hacer la factura.
  7. Es responsabilidad del Agente dar seguimiento a la venta realizada verificando en el sistema si el pedido fue aprobado o rechazado.
  8. Si el pedido fue rechazado procede a indagar las razones del porqué. Si la razón por la cual fue rechazado el pedido no es válida según el punto de vista del Agente, puede realizar una apelación.
  9. Contabilidad revisa la apelación o condiciones para su autorización hecha por el Agente debidamente justificada.
  10. En base a los criterios de decisión de contabilidad se presentan dos situaciones:
    - a. Se rechaza el pedido.
    - b. Se acepta el pedido.
1. Contabilidad habilita el sistema de inventario y procede a emitir una orden de salida del producto para ser verificada en Bodega.
  2. Las facturas de despacho se encuentran debidamente archivadas y listas para ser entregadas a las rutas ya destinadas (cargas predestinadas con navieras).

3. Bodega se imprime orden de salida.
4. Gerente de Ventas cotiza con navieras y operadores logísticos para el servicio de flete de la mercadería.
5. Gerente de ventas, prepara los documentos de exportación:
  - a. Declaración de mercancía.
  - b. Certificado de origen
  - c. Lista de embarque
  - d. Factura
  - e. Permisos especiales
  - f. Orden de embarque
6. Gerente de ventas coordina recolecta con carga y bodega.
7. Revisa documentos de tránsito conforme a instrucciones dadas.
8. Se le da seguimiento al tránsito (servicio proporcionado por naviera contratada) y tramitología en aduanas.
9. Prepara juego de documentos para enviarlos al cliente para la liberación de la carga en destino.

#### 4.3 Autorización para exportar.

Esta sección busca esquematizar la documentación y los trámites aduaneros necesarios para exportar a la UE y, asimismo, explica cuáles son los requisitos para ingresar en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) y SGP+. También brinda información sobre los trámites de exportación y las instituciones de apoyo a las exportaciones.



**Ilustración 83. Principales aspectos para lograr la autorización de las exportaciones a la UE**

#### Documentación y procedimientos aduaneros

La ley que regula los documentos y los trámites aduaneros en la UE es la Regulación del Consejo (CEE) No. 2913/92 y sus reformas. Esta regulación se conoce como Código Aduanero Comunitario

(CAC)<sup>151</sup> y establece las reglas y los procedimientos para el comercio de bienes entre Estados Miembros de la UE y terceros países.

#### 4.4 Procedimientos

Antes de exportar mercancías a la UE, un exportador debe solicitar un “número de registro e identificación de los operadores económicos” (EORI, por sus siglas en inglés).

En el caso particular del estudio, donde se ha elegido España<sup>152</sup> y Alemania como puntos de destino para el producto, el EORI podrá ser solicitado electrónicamente una vez en cualquiera de los dos países, puesto que es un número único, válido para todas las exportaciones posteriores que se realizan en cualquier Estado miembro de la Unión Europea.

Una vez se ha recibido el número de EORI, cuyo plazo de resolución es de aproximadamente 6 meses, y los bienes entran en el territorio de la UE, el representante (por ejemplo, el importador) debe entregar una Declaración Sumaria de Entrada (ENS, por sus siglas en inglés) sobre el contenido de los bienes, el consignatario y el peso, etc. La declaración se presenta por medio del Sistema de Control de Importaciones (ICS, por sus siglas en inglés) 24 horas antes de llegar a la UE si se utiliza transporte marítimo y cuatro horas antes si se utiliza transporte aéreo.

Con base en esta declaración, las autoridades aduaneras de la Unión Europea le asignan un trámite a los bienes y un código de procedimientos aduaneros (CPC, por sus siglas en inglés) a las mercancías. El código muestra el procedimiento que se ha asignado. Existen ocho procedimientos en la CAC:

- IX. Despacho para libre circulación.** Las mercancías que entren en el territorio aduanero de la UE desde un país ajeno a ella se conocen como “mercancías no comunitarias”. Antes de que estos productos puedan ser comercializados en la UE, deberán ser convertidos en “mercancías comunitarias”. Ello ocurre cuando las mercancías se despachan a libre circulación. Durante este proceso, las autoridades aduaneras aplican y cobran los aranceles e impuestos.
  
- X. Tránsito.** Cuando los bienes deban desplazarse entre dos puntos de la UE, se aplica este trámite. La aplicación de aranceles se realiza en el destino final. Los bienes que entren en la UE desde Centroamérica o Panamá, serán sometidos al procedimiento de Tránsito Comunitario<sup>153</sup>. Este procedimiento se efectúa utilizando un Certificado T1 que incluye una declaración de que los bienes procedentes de fuera se desplazan entre dos locaciones de la UE. Este documento se obtiene utilizando el Nuevo Sistema de Tránsito Computarizado (NCTS, por sus siglas en inglés).

---

<sup>151</sup> Texto completo disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriSer.do?uri=OJ:L:2008:145:001:0064:ES:PDF>

<sup>152</sup> En España el EORI, se puede solicitar vía online en la siguiente dirección <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/DC13.shtml>

<sup>153</sup> Documento completo sobre el Tránsito Comunitario: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/customs/procedural\\_aspects/transit/common\\_community/transit\\_manual\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/procedural_aspects/transit/common_community/transit_manual_es.pdf)

- XI. Bodegaje en aduana.** El bodegaje en aduana es el procedimiento que permite que los bienes sean embodegados en un almacén aduanero hasta que el propietario de los bienes esté preparado para pagar los aranceles. Este proceso se utiliza cuando el importador quiere posponer el pago de aranceles a bienes no perecederos; posponer la aplicación de medidas políticas; almacenar productos antes de re-exportarlos; procesar bienes antes de venderlos; o guardar bienes bajo el procedimiento de procesamiento interno, es decir en una bodega pública o privada donde los gastos de almacenamiento varían según el almacén. Las mercancías se pueden almacenar durante tanto tiempo como sea necesario, Este procedimiento es responsabilidad del importador.
- XII. Procesamiento interno.** El objetivo de este trámite es la importación de materias primas y bienes parcialmente procesados desde países externos de la UE para ser reprocesados en la UE y re-exportados fuera de la UE, sin estar sujetos al pago de impuestos. El proceso puede adoptar dos formas diversas, dependiendo de la forma en que será vendido el producto: el “sistema de suspensión” (los bienes provenientes de terceros países, ajenos a la UE son utilizados sin pago de impuestos) y el “sistema de reembolso” (se permite la libre circulación de los bienes importados y los impuestos son reembolsados cuando los productos terminados son re-exportados).
- XIII. Procesamiento bajo control aduanero.** Este procedimiento es aplicable a materiales importados desde terceros países ajenos a la UE y procesados bajo el control aduanero antes de ser vendidos dentro de la UE, sujetos a la imposición del impuesto al producto terminado. Este procedimiento se utiliza cuando el arancel aplicable al producto importado es más alto que el aplicable al producto terminado.
- XIV. Admisión/importación temporal.** Este procedimiento se aplica a bienes que son importados a la UE y serán posteriormente reexportados desde la UE bajo condiciones similares. Esto permite evitar la aplicación de aranceles tanto por importación como por exportación. No obstante, es solamente aplicable a los bienes incluidos en la lista del Código Comunitario para la Implementación de Previsiones Aduaneras.
- XV. Procesamiento en el exterior.** Este procedimiento involucra la exportación de bienes desde la UE para ser procesados fuera de la UE y luego ser re-importados a la UE bajo la exoneración parcial o total de aranceles.
- XVI. Exportación.** Esto es aplicable sólo a exportadores de la UE e involucra el tránsito de bienes de la UE hacia países no miembros de la UE.

#### 4.5 Documentación

Al pasar por Aduanas, el representante del exportador en la UE (por ejemplo, el importador) deberá presentar una Declaración de Aduana. Ésta debe ser acompañada por la documentación apropiada. A continuación, se describen todos los documentos que deberán ser completados por el exportador, en cooperación con el importador de la UE.

- **Documento Único Administrativo (DUA)**

En una operación de intercambio de la UE con países terceros o en el caso de intercambios no comunitarios en el seno de la UE, el Documento Único Administrativo (DUA) que es el modelo de declaración de exportación común para todos los países de la UE, da información sobre el producto, sirve de base para la declaración tributaria y debe acompañar a la mercancía para cumplir con las formalidades aduaneras.

El DUA puede presentarse de las siguientes maneras a través de un sistema informatizado conectado a las autoridades aduaneras o bien en las oficinas de aduanas designadas.

Los principales datos que deben declararse son los siguientes:

- Identificación de los participantes en la operación (importador, exportador, representante, etc.);
- Destino aduanero (despacho a libre práctica, despacho a consumo, importación temporal, tránsito, etc.);
- Datos de identificación de las mercancías (código TARIC, peso, unidades), localización y embalaje;
- Datos de los medios de transporte;
- País de origen, país exportador y destino;
- Información comercial y financiera (Incoterms, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro, etc.)
- Lista de documentos asociados al DUA (que se analizan a continuación);
- Declaración y modo de pago de los impuestos de importación (derechos arancelarios, IVA, impuestos especiales, etc.);

El DUA<sup>154</sup> consta de ocho copias y puede completarse a mano, además si la autoridad aduanera está de acuerdo es posible llenarse en español, pues el formulario está disponible solamente en español; el agente debe cumplimentar todas o una parte de las hojas en función del tipo de operación.

Para exportar a la UE, normalmente se utilizan tres copias: una queda en poder de las autoridades del país de la UE en el que se formalizan los trámites de entrada, la segunda va al

---

<sup>154</sup> Las instrucciones para completar el Documento Único Administrativo se encuentran en el documento: [http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/documento/unico/administrativo/dua/exportacion/contenido\\_sidN\\_1052425\\_sid2N\\_1052384\\_cidLL\\_954953\\_ctyLL\\_139\\_scidN\\_954953\\_utN\\_3.aspx](http://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/documento/unico/administrativo/dua/exportacion/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidLL_954953_ctyLL_139_scidN_954953_utN_3.aspx)

país de destino a efectos estadísticos y la tercera se entrega al destinatario después de sellarlo la autoridad aduanera.

Nombre del Documento	Descripción
Certificado de origen Formato A. <sup>155</sup>	Este certificado funciona como la prueba de origen para solicitar una tarifa preferencial.
Documentos de transporte.	<p>Estos documentos describen el transporte utilizado. Para el transporte marítimo, se debe presentar un Conocimiento de Embarque; por tren, una Factura Férrea; vía aérea, una Factura Aérea; y por vía terrestre, una Factura Terrestre. Cuando se utilicen varios medios de transporte, se podrá presentar un Conocimiento de Embarque FIATA y para bienes que se hayan transportado parcialmente por tierra, se podrá completar un Carnet TIR que es una abreviatura de “<i>Transit International Routier</i>”. El documento sirve para reducir los trámites aduaneros en las fronteras, como la comprobación de los precintos o marchamos de los camiones.</p> <p>Aquellos bienes destinados a una importación temporal deberán acompañarse por un Carnet ATA, un cuaderno que se utiliza para la admisión temporal y re-exportación, exportación temporal y re-importación y tránsito de mercancías.</p>
Factura Comercial	Esta factura debe incluir todos los detalles de la transacción entre el exportador y el importador, y es similar a una factura de venta. Debe incluir: información del exportador e importador, fecha de emisión, número de factura, descripción del producto (calidad, cantidad, unidades, valor), valor total y moneda (más la cantidad convertida a Euros u otra moneda de la UE), términos de pago (fecha de vencimiento y forma de pago) y los medios de transporte utilizados.
Lista de Empaque.	No existe un formato estandarizado; sin embargo, el empresario siempre debe acompañar la factura y la documentación de transporte con una lista del contenido. En dicha lista, el exportador incluirá: información del exportador, importador y compañía de transporte, fecha de emisión, número de factura correspondiente a los bienes, número y tipo de embalaje (por ejemplo: cajón, barriles, cajas), contenido, las medidas y el peso de cada paquete. La lista de contenido puede ser elaborada en cualquier idioma, aunque se recomienda adjuntar una traducción al inglés.
Declaración del valor aduanero.	Esta información debe presentarse para bienes cuyo valor exceda los 10,000 Euros y para ello se deberá utilizar el Formato DV 1.
Licencia de Importación.	Se aplican principalmente a determinados productos agrícolas, textiles y siderúrgicos.
<b>Otros documentos</b>	
Si algunos productores de la Comunidad Europea se ven amenazados por el nivel de importaciones, la Comisión puede establecer las importaciones de estos productos bajo vigilancia. En este caso, el importador deberá solicitar a la autoridad aduanera del Estado Miembro involucrado un Documento Comunitario de Vigilancia (licencia de importación). Para obtener la información de contacto de las autoridades.	

Algunos productos son sometidos a una inspección para asegurar su calidad; por lo tanto, se deberá presentar un certificado (p. ej.: certificado sanitario que asegure la seguridad alimenticia), éstos certificados deben ser emitidos por las autoridades aduaneras del país exportador, firmados por un experto calificado del país exportador, y presentados a un experto de la UE en un punto fronterizo de inspección de la UE.

Tabla 87. Formularios importantes que deben acompañar el DUA

#### 4.6 Trámites para la autorización de exportaciones

Esta sección indica los pasos más importantes para gestionar una autorización de exportación. En el Salvador, el Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX) es la entidad responsable de autorizar las exportaciones.

Como primero punto, el exportador deberá inscribirse en el CIEX (en forma gratuita) y para ello, debe completarse la Ficha de Inscripción de Exportador, además poseer los siguientes documentos:

<b>Carné de Contribuyente del IVA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A ser gestionado en el Ministerio de Hacienda.</li></ul>
<b>Número de Identificación Tributaria (NIT)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizado como "importador", a ser solicitado en el Ministerio de Hacienda.</li></ul>
<b>Escritura de Constitución de la Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inscrita en el Centro Nacional de Registro.</li></ul>

Ilustración 84. Requisitos para la inscripción de un exportador

Adicionalmente y de acuerdo al giro o rubro que posea la empresa, ésta deberá gestionar y cumplir con otros requisitos a nivel nacional, tal como se muestra a continuación:

<b>Registro Sanitario del Producto.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obligatorio para cualquier producto elaborado, empaçado o distribuido a nivel nacional y en el extranjero.</li><li>• Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.</li></ul>
<b>Registro de Marca</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opcional para pero recomendable para prevenir el uso por terceros.</li></ul>

Ilustración 85. Requisitos nacionales para el producto a exportar.



Por otro lado el CIEX emite los documentos correspondientes que deben acompañar a cada producto, dependiendo de su naturaleza y destino, como se muestra a continuación:

### REQUISITOS POR PRODUCTO

TIPO DE PRODUCTO Para todos los casos y dependiendo el país hacia el cual se realice la exportación, debe anexar Certificado de Origen (Verifique Requisitos por País)	SOLICITUD DE EXPORTACIÓN	FOTOCOPIA DE FACTURA DE EXPORTACIÓN	RESOLUCION MINISTERIO DE HACIENDA Y TRABAJO (2)	CERTIFICADO CITES (2)	ORIGINAL CONSTANCIA TRATAMIENTO QUIMICO (3)	FOTOCOPIA CERTIFICADO DE USO Y LIBRE VENTA DEL MAG	PRECERTIFICACIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
<b>ANIMALES VIVOS (1)</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS PESQUEROS</b>	●	●					
<b>PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL</b>	●	●					
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b> Re-exportaciones, devoluciones y Prod. que clasifican en el Cap. 84	●	●	●				
<b>OTROS PRODUCTOS</b>	●	●					

(1) En caso de animales que salgan del país para ser exhibidos en Ferias, será necesario presentar la carta de invitación.

(2) Deberá presentarse en original y copia o fotocopia.

(3) Cuando el producto tuviere tratamiento químico.

Para exportaciones fuera del área centroamericana, se deberá completar una Declaración de Mercancías. Gran parte del proceso puede hacerse a través de Internet, excepto inscribirse como exportador. Una fuente útil de información sobre la exportación de El Salvador es el SICEX. Este es un portal de Internet con información sobre las exportaciones y las transacciones de comercio exterior. Si se presentan los documentos en forma correcta, todo el proceso podrá completarse en un día hábil. El proceso para cumplir con los procedimientos requeridos para exportar dura aproximadamente 14 días.

#### 4.7 El despacho para exportación

El Despacho para la exportación lo puede llevar a cabo un Agente Aduanero, un Apoderado Especial, un Gestor o el mismo exportador a través de la Aduana o del sistema de aduanas MODBRK o del CENTREX

Es importante que quien decida participar en este procedimiento comprenda que la transparencia y veracidad de la información que presente, es imprescindible para evitar riesgos de cometer un acto que pueda ser sancionado por la Autoridad Aduanera.

- **¿Qué es el despacho para exportación?**

Es el conjunto de actividades que deben realizar los exportadores, sus intermediarios y la autoridad aduanera para enviar sus mercancías fuera de El Salvador.

- **Obligaciones de los Exportadores**

Los exportadores que actúan directamente o a través de un intermediario poseen obligaciones ineludibles dentro del proceso de exportación.

- **Antes de Despacho**

- ✓ Poseer un número NIT.
- ✓ Transmitir electrónicamente la información a la Aduana de Salida o Jurisdicción
- ✓ Firmar la declaración aduanera. (quien firma es el representante legal o el apoderado especial aduanero)

- ✓ Llenar y firmar el certificado de origen (cuando procede)
- ✓ Presentar correctamente la factura comercial.
- ✓ Cumplir con las regulaciones no arancelarias (inspecciones o permisos Sanitarios)

- **Documentos que facilitan el proceso.**

Si la mercancía será reparada en el extranjero bajo garantía, el exportador debe contar con el documento que pruebe la garantía.

- **Durante el Despacho**

Colaborar con la Aduana cuando esta le solicite información entregándola dentro del plazo que se le establezca o cuando requiera la mercancía para revisión.

- **Posterior al Despacho**

- ✓ Entregar copia del certificado o declaración de origen cuando la Aduana o Autoridad competente del país importador se lo solicite.
- ✓ Corregir la información contenida en la declaración y/o los documentos de exportación (si procede)
- ✓ Conservar una copia del Certificado de Origen por un plazo mínimo de 5 años.

- **Obligaciones de los Intermediarios**

El proceso de exportar incluye varios proveedores de servicios, entre ellos, el transportista internacional que es quien llevara la mercancía hasta el destino indicado por el exportador.

En algunos casos puede existir la participación de un agente aduanero que presenta la **Notas** declaración conforme las instrucciones del exportador pero que no puede ignorar las obligaciones que la ley le impone.

- **Antes del Despacho**

**Para un agente aduanero**

- ✓ Verificar la coincidencia de los documentos y la declaración de exportación.
- ✓ Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos del exportador para que sean corregidos.
- ✓ Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.

**Para un transportista**

- ✓ Confeccionar el documento de transporte con base en los documentos que acompañan la declaración de exportación.
- ✓ Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos para que sean corregidos.

- **Durante el Despacho**

**Para el agente aduanero**

- ✓ Informar las correcciones de la información contenida en la declaración, los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos. (cuando proceda).

**Para el transportista**

- ✓ Informar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier diferencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos

- **Posterior al Despacho**

**Para el transportista**

- ✓ Reportar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier inconsistencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga.
- ✓ Presentar las correcciones de la información contenida en la declaración y/o los documentos. (Cuando procede).

#### 4.8 Almacenaje y Transporte

Una vez que el proceso de exportación ha sido autorizado y el contrato entre el comprador y el vendedor ha sido firmado, se realiza el transporte de los productos. Esta etapa consiste en: realizar los trámites necesarios para almacenar los productos (tanto en el país de origen como en el de destino); seleccionar según la conveniencia, el modo de transporte que se utilizara y el canal para la distribución de los productos.

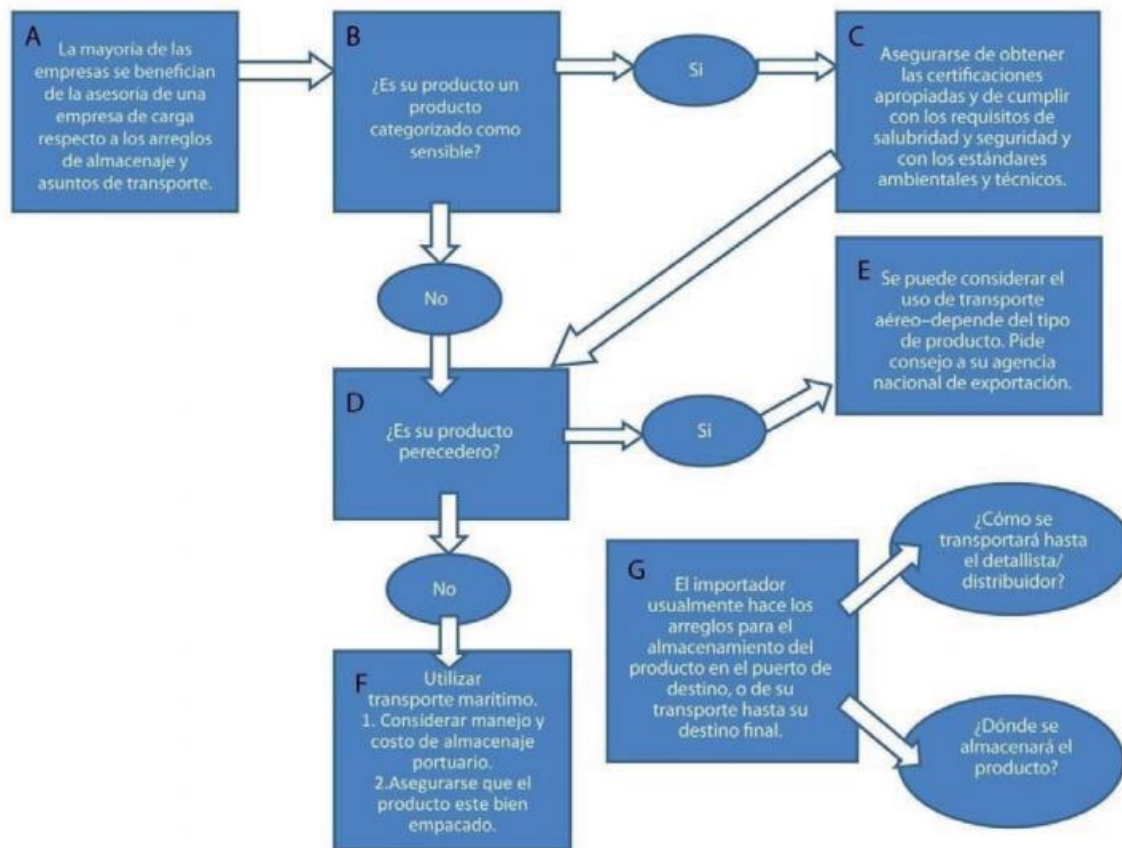


Ilustración 86. Almacenaje y Transporte

En esta etapa se centra en el almacenamiento y el transporte de los productos.

**A.** Las agencias de carga tienen una amplia experiencia en el transporte y el almacenamiento de productos. Es muy útil ponerse en contacto con ellas para tener una idea del costo y de las diferentes opciones de transporte que ofrecen.

**B y C.** Algunos productos pueden exigir formas e inspecciones adicionales. Este es particularmente el caso de los productos “sensibles”. Esta categoría incluye, principalmente, a aquellos productos para los cuales se aplican estándares de salubridad, seguridad, medioambientales y técnicos; por ejemplo, alimentos, juguetes, electricidad, etc.

**D y E.** El tipo de transporte a utilizar dependerá del producto. Si es perecedero y no muy pesado, el transporte aéreo podría ser la mejor opción, pero lo mejor es pedir consejo a su agencia nacional de exportación.

**F.** Una forma “económica” de transporte es el transporte marítimo. Una vez que se haya decidido por esta opción, es importante considerar el costo de manejo portuario, almacenamiento y el costo de empaque y embalaje del producto.

**G.** Deberá establecerse en forma anticipada quién es el responsable del almacenamiento de los productos. Esto deberá estipularse en el contrato y está relacionado con los términos internacionales de comercio pactados.

#### 4.9 Hacer un contrato

Al entrar en una relación de exportación, un contrato entre el exportado y el importador debe ser creado y firmado. Los exportadores deben pedir consejo a su agencia nacional de exportaciones pero existe algunos elementos esenciales de cualquier contrato de exportación, las cuales se enumeran a continuación:

- Descripción y cantidad de las mercancías
- Precio de las mercancías y la moneda en que las mercancías serán abonadas
- Formas de pago
- Las condiciones de entrega (“Incoterms”)
- Los impuestos, los aranceles y el valor de los productos y quien es responsable de pagar los gastos
- Embalaje y etiquetado
- Las licencias necesarias y el seguro
- Documentación necesaria
- Los requisitos legales. Qué hacer si el contrato no se cumple, arbitraje, jurisdicción
- Firma de ambas partes

## B. CONTROL

El control será ejercido en la Asociación por medio de varios subsistemas de evaluación empresarial, en los cuales estará incluido un sistema de evaluaciones al personal por medio de indicadores que mostrarán el nivel de desempeño que se ha alcanzado por cada persona y cada área.

### 1 Área Administrativa

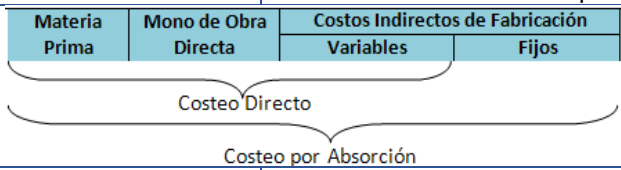
#### 1.1 Contabilidad y costos

Para poder competir en el ambiente de los negocios, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada; este tipo de información sirve de base a la alta dirección y a la gerencia para buscar maximizar el rendimiento del negocio. Por lo anterior, es necesario que el Centro de Distribución y Tramitaciones posea un sistema contable que le permita registrar las operaciones de forma ordenada, oportuna y efectiva; y con ello cumplir con los requisitos legales.

- **Sistema de costeo adoptado**

Para la Asociación Cooperativa es necesario establecer un sistema de costos, entendiendo por sistema de costos al conjunto de procedimientos, registros y cuentas especialmente diseñadas con el objeto de determinar el costo unitario de los productos, el control de las operaciones que se realizan para llevar a cabo dicha función en la Asociación y proporcionar a la dirección de la misma los elementos para ejercer una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a los elementos o rubros que se incluyen, se tiene la siguiente evaluación para los distintos tipos de costeo:

Aspecto	Costeo Directo	Costeo por absorción							
Costos	Los costos fijos no los considera como costos del producto	Los costos tanto fijos como variables los considera como costos del producto							
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Materia Prima</td> <td style="text-align: center;">Mono de Obra Directa</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Costos Indirectos de Fabricación</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Variables</td> <td style="text-align: center;">Fijos</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">  </p>		Materia Prima	Mono de Obra Directa	Costos Indirectos de Fabricación				Variables
Materia Prima	Mono de Obra Directa	Costos Indirectos de Fabricación							
		Variables	Fijos						
Marco legal	No es permitido por las leyes Salvadoreñas <sup>156</sup> , es utilizado para informes y análisis interno de la cooperativa	Es exigido por las leyes Salvadoreñas.							
Usos	El uso del costeo directo es más apropiado para las necesidades de planeación, control y tomas de decisiones de la Alta dirección, porque facilita la comprensión de los estados financieros, ya que en este sistema, las utilidades se mueven en la misma dirección que el volumen de ventas al	El uso del Costeo por Absorción es utilizado para informe financieros externos, el cual es el legalmente permitido, por lo que es el que debe presentarse en los informes anuales aunque la compañía posea un Costeo Directo, ya que si la empresa desea presentar el informe con este tipo de Costo deberá solicitar la aprobación previa. Este tipo de costeo es solicitado por las							

<sup>156</sup> Artículo 140 y 141 del Código tributario

	cargar en el costo del producto únicamente aquellos costos directamente relacionados con el volumen de producción.	instituciones financieras que brindan financiamiento.
--	--	---

Tabla 88. Evaluación de sistemas de costeo

El Sistema de Costeo que mejor se adapta al Centro de Distribución y Tramitaciones es el **Sistema de Costeo por Absorción**, en donde el costo del producto está compuesto por Materia Prima, Mano de obra Directa y costos Indirectos de Fabricación Variables y fijos. Además de ser el Sistema de Costeo permitido por las Leyes Salvadoreñas.

- **Sistema de Inventarios**

Existen dos sistemas de inventarios, los cuales se evalúan a continuación:

	Sistema de Inventario perpetuo o permanente	Sistema de inventario periódico
Definición	El negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario disponible todo el tiempo	En el sistema de inventario el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Esta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General
Utilidad	Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionalmente.	Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario que tienen un costo unitario bajo.  Este sistema de inventario solo puede ser utilizado por aquellas empresas que, por ley, no estén obligados a tener revisor fiscal, es decir solo para pequeñas y mediana empresas

Tabla 89. Evaluación de los sistemas de inventarios

El sistema de inventario a utilizar es el **Sistema de Inventarios Perpetuo o Permanente**. Los registros muestran el inventario disponible todo el tiempo. Son útiles para preparar estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. El Centro de Distribución y Tramitaciones puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas. Además proporciona la siguiente información:

- a) El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario

- b) El sistema perpetuo le indicara oportunamente la disponibilidad de la mercancía
- c) Los registros alertan a la empresa para reorganizar el inventario cuando éste se muestra bajo.
- d) Si se preparan estados financieros mensualmente, los registros de inventario perpetuo muestran el inventario final existente, no es necesario el conteo físico en ese momento. Sin embargo es necesario un conteo físico una vez al año para verificar la exactitud de los registros.

- **Método de Evaluación de Inventario**

Existen tres tipos de valuación de inventarios, de las cuales queda a criterio de la Asociación la selección<sup>157</sup> del mismo, para a selección se presenta una descripción de ellos:

Valuación de inventarios	PEPS	UEPS	COSTO PROMEDIO PONDERADO
Definición	Primeras en entrar, primeras en salir. Este método supone que el inventario que se adquirió con anterioridad se vende primero por tal razón, el inventario está compuesto por las últimas unidades compradas	Últimos en entrar, primeras en salir. Este método supone que el inventarios que se adquirió más recientemente es el que se vende/consume primero, por tal razón, el inventario final está compuesto por las primeras unidades compradas.	Costo promedio de las mercancías compradas disponibles para la venta. Este método calcula el costo de cada unidad del inventario final dividiendo el costo total de adquisición de todas las mercancías disponibles para la venta entre el número de unidades disponibles para la venta.

Tabla 90. Evaluación de los tipos de inventarios.

De lo anterior se tiene que el Método de Valuación de Inventario que mejor se adapta a las necesidades de la Asociación Cooperativa y el Centro de Distribución y Tramitaciones, por tratarse de productos de corto tiempo de caducidad, es el **Método Primero en Entrar, Primero en Salir (PEPS)**.

### 1.2 Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas<sup>158</sup> para la Asociación Cooperativa APROCOSNA está compuesto por los siguientes apartados:

- Estructura de codificación: explica la forma de cómo se codificaran los rubros, cuentas y subcuentas que conforman el activo, pasivo, patrimonio y cuentas de resultado
- Catálogo de cuentas: se detallan cada una de las cuentas que la cooperativa requiere y necesita para llevar de forma adecuada los registros contables.

<sup>157</sup> Según el artículo 143 del Código Tributario



- Manual de Aplicación del Catálogo de Cuentas: contiene la descripción de cada una de las cuentas del catálogo, cuando se cargan, cuando se abonan y el saldo de las cuentas principales.

### 1.3 Libros de Contabilidad

Son los principales y auxiliares en que se hacen los asientos contables de las operaciones efectuadas por la entidad. Estos libros deben reflejar con claridad la recopilación de los hechos contables, deben tener un aspecto y disposición adecuadas con el objeto que la recopilación de los datos numéricos y conceptos explicativos sea lo más fácil posible. El número de libros depende de cómo se desee agrupar los datos. Los libros de contabilidad que se utilizaran en la Asociación Cooperativa APROCOSNA son:

#### 1.3.1 Libros auxiliares

Son libros en que se detallarán y desarrollarán las cuentas y anotaciones que se llevan en los libros principales, y cuyas anotaciones guardan una relación íntima con las cuentas de Mayor o sirven de preparación para las anotaciones del Diario. Los Libros auxiliares que se consideran necesarios para registrar las operaciones de la cooperativa son:

- **Libro de Control de Efectivo**

En este libro se registran las entradas y salidas de dinero en efectivo y cheques que se tiene en la Asociación. Esta cuneta registra las entradas y salidas del dinero en efectivo y cheques que se tienen en la cooperativa; ya que es de vital importancia mantener una constante vigilancia de la disponibilidad de efectivo.

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE CONTROL DE EFECTIVO							
		PERIODO:							
FECHA	COMPROBANTE		CONCEPTO	CUENTA	ENTRADA	SALIDA	SALDO		
	CLASE	No.							

Tabla 91. Libro de control de efectivo

**Responsable:** encargado de Contabilidad

Llenado de libro de control de efectivo

1. Fecha: se registra la fecha en que se efectúa la entrada o salida de efectivo
2. Comprobante: se coloca el tipo de comprobante y el número que justifica la entrada o salida de efectivo
3. Concepto: se detalla la razón de la salida o entrada de efectivo
4. Cuenta: se coloca el nombre de la cuenta según catálogo de cuenta que se ve afectada: Caja General, Caja Chica o Banco.
5. Entrada: se coloca el monto numérico de las entradas de efectivo según comprobante

6. Salida: se coloca el monto numérico de las salidas de efectivo según comprobante
7. Saldo: será el resultado de sumar o restar la entrada o salida de efectivo respectivamente al saldo anterior registrado. Considerando que cada periodo iniciara con el saldo de efectivo del periodo anterior

- **Libro de compras**

Este libro registra todas las compras realizadas por la cooperativa, pudiendo ser estas a proveedores y otras entidades. Para llenar este libro es importante archivar todos los comprobantes de crédito fiscal recibidos por cada compra realizada en un periodo determinado.

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

Llenado del libro de compras

Para llenar el libro de compras es necesario colocar el periodo para el cual se van a registrar los datos (para efectos legales debe ser mensual). Luego los créditos fiscales obtenidos por las compras realizadas deben ser ordenados por fecha. Luego colora el correlativo (CORR.), la información que se registra en este libro únicamente se traslada del Comprobante de Crédito Fiscal; por lo que resulta sencillo el llenado de este libro. Al final del periodo los datos de compras exentas, compras gravadas (afectas), IVA y Total de compras netas son sumados para control interno y para cumplir con requisitos tributarios

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE COMPRAS									
		PERIODO:									
CORR.	FECHA DE EMISION	No DE COMPROBANTE	NRC	BRE DEL PROVE	COMPRAS EXENTAS		COMPRAS GRAVADAS		IVA (CREDITO FISCAL)		TOTAL COMPRAS NETAS

Tabla 92. Libro de Compras

- **Libro de ventas a consumidores**

Este libro registra las ventas realizadas a consumidores (pequeño comerciante no contribuyentes) en un determinado periodo ya sea estas ventas al crédito o al contado.

**Responsable:** Encargado de Contabilidad.

Llenado del Libro de Ventas a Consumidores: para llenar este libro requiere tener ordenadas las facturas emitidas en un periodo determinado por las ventas realizadas. Y luego la información de cada una de estas facturas es trasladada al libro. Se suman las cantidades y de las ventas gravadas se deduce el 13% de IVA para control interno y cumplir con los requisitos tributarios

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE VENTAS A CONSUMIDORES						
		PERIODO:						
CORRE.	FECHA DE EMISION	No DE FACTURA	VENTAS EXENTAS		VENTAS GRAVADAS		TOTAL DE COMPRAS NETAS	

Tabla 93. Libro de Ventas a Consumidores

- **Libro de ventas a Contribuyentes**

Este libro registra las ventas realizadas a contribuyentes en un determinado periodo ya sea estas ventas al crédito o al contado.

**Responsable:** encargado de contabilidad. E llenado se hace trasladando los datos de los comprobantes de crédito fiscal emitidos por la venta de los productos.

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE VENTAS A CONTRIBUYENTES									
		PERIODO:									
CORR.	FECHA DE EMISION	No DE COMPROBANTE	NOMBRE DEL CLIENTE	VENTAS EXENTAS		VENTAS GRAVADAS		IVA (DEBITO FISCAL)		TOTAL VENTAS NETAS	

Tabla 94. Libro de Ventas a Contribuyentes

- **Libro de clientes**

El libro de clientes sirve para llevar el control de las ventas al crédito; es decir, el control de las cuentas por cobrar. Este control se llevará para cada uno de los clientes.

**Responsable:** encargado de contabilidad

Llenado de libro de clientes

1. **Nombre del cliente:** se coloca el nombre del cliente al cual se le ha dado crédito
2. **Código #:** se escribe el código asignado por la Asociación Cooperativa para mejor control
3. **Periodo:** se escribe el mes y el año para el cual se está llevando dicho control.
4. **Crédito Otorgado:** se especifica el plazo del crédito
5. **Corr.:** fecha en que se hace un cargo o un abono a la cuenta.
6. **Fecha:** fecha en que se hace un cargo o un abono a la cuenta
7. **Concepto:** se detalla el motivo del cargo o el abono

8. **Comprobante:** se detalla el # de comprobante de crédito fiscal o factura que se carga o abona.
9. **Cargo:** se coloca el monto de alguna venta al crédito otorgada
10. **Abono:** se coloca el monto de los depósitos de efectivo que el cliente hace para el pago de su deuda.
11. **Saldo:** partiendo de un saldo inicial (cero o el saldo del periodo anterior). Este se suma si existe un cargo y se resta si es un abono.

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE CLIENTES							
		NOMBRE DEL CLIENTE:				CODIGO A:			
		PERIODO:				CREDITO OTORGADO:			
CORR.	FECHA	CONCEPTO	VENTAS EXENTAS		CARGO	ABONO	SALDO		
			CLASE	No					

Tabla 95. Libro de clientes

- **Libro de Proveedores**

El libro de proveedores sirve para llevar el control de las compras realizadas al crédito; es decir, el control de las cuentas por pagar. Este control se llevará por cada uno de los proveedores.

**Responsable:** encargado de contabilidad. El llenado de este libro es similar al libro de clientes. La diferencia radica en la interpretación de este; ya que por tratarse de una cuenta de resultado deudor y otra de resultado acreedor, un abono a proveedores implica una salida de dinero; mientras que un abono de los clientes implica una entrada de dinero para la Asociación Cooperativa.

APROCOSNA de R.L.		LIBRO DE PROVEEDORES							
		NOMBRE DEL CLIENTE:				CODIGO A:			
		PERIODO:				CREDITO OTORGADO:			
CORR.	FECHA	CONCEPTO	COMPROBANTE		CARGO	ABONO	SALDO		

Tabla 96. Libro de Proveedores

- **Libro de Aumento o Disminución de Capital**

Las variaciones de capital se pueden dar por diferentes razones, entre las cuales se pueden mencionar: aumento por nuevas aportaciones, aumento por constitución de reserva y su transformación en capital, disminución por devolución del mismo a sus aportantes y disminución por causas perdidas entre otros.

Por lo anterior, será necesario llevar un control de las variaciones de capital; ya que estas afectan en la situación financiera de la Asociación. En este libro se anotaran los aumentos y disminuciones que se acuerden en la parte variable del capital por la Junta General de Socios.

APROCOSNA DE R.L					
LIBROS DE AUMENTO Y DISMINUCIONES DE CAPITAL					
					Fecha: _____
Reunidos en Junta General de Socios _____ días del mes de _____ del año _____					
con Acta No. _____ se acuerda una variación en el Capital el cual se detalla a continuación:					
Capital Anterior (\$)	Aumento (US\$)	Disminución (US\$)	Capital Actual (US\$)		
Justificación del/la aumento/ disminución: _____					
_____					
_____					
_____					
<b>Firmas de Miembros de la Junta Directiva</b>					

Tabla 97. Libro de aumento y disminución de capital

- **Libro Diario**

El libro de diario tiene por objeto y recoger y reflejar todos los hechos contables en forma cronológica; es decir, según las fechas en que se produzcan las diferentes operaciones. En este libro se asentará como primera partida el balance que muestra la situación económica y financiera del comerciante al principiar sus operaciones, anotando las cuentas del activo, pasivo y capital (Art. 446 Código de Comercio). Un asiento o partida de diario es la inscripción de una operación efectuada en la Asociación Cooperativa en el libro diario.

Un asiento puede comprender una o varias cuentas deudoras y una o varias cuentas acreedoras. Cuando en un asiento hay varias cuentas deudoras o acreedoras, la suma de todas las cuentas deudoras debe ser igual a la suma de todas las cuentas acreedoras eso para cumplir el Principio de la Partida Doble.

LIBRO DE DIARIO-APROCOSNA DE R.L					
FECHA	CODIGO	DESCRIPCION	DEBE		HABER
		Partida "x"			
Total					

Tabla 98. Libro Diario

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

Llenado de Libro Diario

EL Libro Diario, por llevarse en hojas separadas, debe contener una hoja adicional donde tenga el nombre del libro (Libro Diario), nombre de la cooperativa, número de páginas y número de folios entre otra información relevante. Para llenar las hojas del libro diario se hace como se detalla a continuación:

1. **Fecha:** se coloca la fecha de la transacción de la Asociación que se va a registrar.
2. **Código:** se coloca el código, según Catalogo de cuenta, de la cuenta a utilizar.
3. **Descripción:** aquí se registran los nombres de las cuentas y el concepto de ellas; es decir el motivo del asiento contable.
4. **Debe:** registra el monto ya sea de las cuenta de activo las cuales representa los aumento de los activos de la Asociación Cooperativa; o de las cuentas de pasivo que representan una disminución en los pasivos porque se van cancelando los compromisos y obligaciones.
5. **Haber:** registra el monto ya sea de las cuentas de activo las cuales representa las disminuciones de los activos de las Asociación Cooperativa; o de las cuentas de pasivo que representan un aumento en los pasivos porque se van adquiriendo más compromisos y obligaciones
6. **Total:** se suman todas las cantidades tanto de la columna del DEBE como las del HABER; las cuales tiene que cumplir con el principio de la partida doble (deben ser iguales).

- **Libro Mayor**

El Libro Mayor es un registro donde se concentran los movimientos que tuvieron las cuentas de activo, pasivo, capital contable y resultados, como consecuencia de las operaciones realizadas durante el periodo contable.

En este libro se pasan los asientos registrados previamente en el libro de diario. Si el Diario de recopilación cronológica, el libro Mayor tiene como función básica la recopilación sistemática de las operaciones inscritas anteriormente en el Libro Diario. Lo que se busca con este libro es acumular los movimientos y saldos de cada una de las cuentas; con el cual se está en posibilidad de preparar la información mediante estados financieros.

LIBRO MAYOR- APROCOSNA DE R.L							
NOMBRE DE LA CUENTA	REF. #	DEBE		HABER		SALDO	

Tabla 99. Libro Mayor

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

Llenado de Libro Mayor

El Libro Mayor, por llevarse en hojas separadas, debe contener una hoja adicional donde tenga el nombre del libro (Libro Mayor), nombre de la cooperativa, número de páginas y número de folios entre otra información relevante.

1. **Fecha:** se coloca la fecha de la transacción según Libro Diario
2. **Código:** se coloca, según Catalogo de Cuentas, de la cuenta a utilizar.
3. **Nombre de la Cuenta:** aquí se registran el nombre de la cuenta a la cual se le trasladaran los datos de cargo y abono en un periodo determinado
4. **Ref #.** Representa el número de asientos o partida del Libro Diario donde se encuentra esa transacción
5. **Debe:** se escriben todos los cargos que ha tenido la cuenta en un periodo determinado según Libro Diario
6. **Haber:** se escriben todos los abonos que ha tenido la cuenta en un periodo determinado según Libro Diario.
7. **Saldo:** partiendo de un saldo del periodo anterior, se tiene que:
  - ✓ Los activos poseen saldo deudor; por tanto deben iniciarse con un cargo (DEBE), y si se incrementan se siguen cargando.  
Activo= saldo del periodo anterior + cargos (DEBE) – abonos (HABER)
  - ✓ Los pasivos poseen saldo Acreedor, por tanto deben iniciarse con un abono (HABER), y si se incrementan se siguen abonando.  
Pasivos= saldo del periodo anterior + abonos (HABER) – cargos (DEBE)

#### 1.4 Estados Financieros

Los estados financieros reflejan la situación financiera, económica, habilidad para generar efectivo y el valor de las aportaciones por medio de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías de acuerdo con sus características económicas. Los estados financieros que se realizan para efectos de análisis son:

- ✓ Balance General
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo

Los Estados Financieros se integran en tres partes que son:

- **Encabezado:** cuyo contenido consiste en:
  1. Escribir el nombre de la Asociación que presenta la información
  2. Nombre del estado financiero seguido de la fecha o periodo al que corresponde.
  3. La moneda en que se presenta la información y el nivel de precisión utilizado en su presentación (miles o millones)
- **Cuerpo:** está conformado por todos los elementos que reflejan el resultado de las operaciones de la Asociación Cooperativa, su situación financiera y sus cambios, así como las variaciones experimentadas en el capital contable. Para cada uno de los estados financieros está conformado por:
  1. Balance General: conformado por los elementos básicos del balance de situación general; activos, pasivo patrimonio
  2. Estado de Resultados: se reflejan los elementos directamente relacionados con las actividades operativas de la Asociación Cooperativa: ingresos, gastos y utilidad.
  3. Estado de Flujo de Efectivo: incluyen todas las cuentas de las actividades de operación, de inversión y de financiamiento, así como el incremento neto de efectivo demás equivalentes al efectivo.

- **Pie técnico:** incluye firma, nombre, cargo de las personas que intervienen en la preparación y autorización de los Estados Financieros (Representante legal, Contador y auditor Externo). Además se coloca el sello de la cooperativa y el del Auditor Externo.

#### 1.4.1 Balance General

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la Asociación Cooperativa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital. Es un resumen de todo lo que tiene la Asociación, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece en una fecha determinada.

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$
Efectivo	\$	Cuentas por Pagar	\$
Cuentas por Cobrar	\$	Prestamos por Pagar c/pago	\$
Inventario	\$	Impuesto por Pagar	\$
Inventario de Insumos	\$	Provisiones	\$
Gastos Pagados por Anticipado	\$		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$
Edificaciones	\$	Prestamos a Largo Plazo	\$
Maquinaria y Equipo	\$		
Equipo de Reparto	\$	<b>PATRIMONIO</b>	\$
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$	Capital Social	\$
(-)Depreciacion y Amortizacion	\$	Reserva Legal	\$
		Donaciones	\$
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	\$	Utilidad del Periodo	\$
Inversion Fija Intangible	\$		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$
F. _____	F. _____	F. _____	
Representante Legal	Contador	Auditor Externo	

Tabla 100. Formato de Balance General

#### 1.4.2 Estado de Resultados

Documento contable que muestra el resultado de las actividades de la Asociación (utilidad, perdida remanente y excedente) en un periodo determinado. Tomas como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la Asociación cooperativa. Es en este donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio.




		ASOCIACION DE PRODUCTORES COSMETICOS NATURALES - APROCOSNA DE R.L.	
		ESTADO DE RESULTADOS AL _____ <FECHA>	
		Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica	
Ingresos por Ventas			\$
(-)Costo de Ventas			\$
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			\$
(-)Gastos de Operación			\$
Gastos de Administracion	\$		
Gastos de Comercializacion	\$		
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>			\$
Gastos Financieros			\$
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR Y RESERVA</b>			\$
Reserva legal (7%)			\$
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR</b>			\$
Impuesto sobre la Renta (25%)			\$
<b>UTILIDAD NETA</b>			\$
	F. _____		
	Representante Legal		
F. _____		F. _____	
Contador		Auditor Externo	

Tabla 101. Formato de Estad de Resultados

### 1.4.3 Flujo de Efectivo

Estado financiero que muestra los flujos de efectivo en un periodo determinado; es decir, las entras y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión financiamiento; lo cual servirá para la toma de decisiones; ya que muestran la liquidez de la Asociación cooperativa.


		ASOCIACION DE PRODUCTORES COSMETICOS NATURALES - APROCOSNA DE R.L.		
		FLUJO DE EFECTIVO AL _____ <FECHA>		
		Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	FUENTES	USOS	SALDOS	
Efectivo recibo de los clientes	\$	\$	\$	
Intereses y dividendo recibidos	\$	\$	\$	
Otros Cobros operacionales	\$	\$	\$	
Pago de proveedores por insumos	\$	\$	\$	
Pago de proveedores por servicios	\$	\$	\$	
Pago a Empleados	\$	\$	\$	
Intereses Pagados	\$	\$	\$	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	\$	\$	\$	
Ventas de activos fijos	\$	\$	\$	
Cobro de prestamos	\$	\$	\$	
Compra de Activos Fijos	\$	\$	\$	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$	\$	\$	
Producto de prestamo	\$	\$	\$	
Efectivo recibido de los propietarios	\$	\$	\$	
Pago de prestamos	\$	\$	\$	
Recaudo de sumas prestadas	\$	\$	\$	
<b>TOTALES</b>	\$	\$	\$	
	F. _____			
	Representante Legal			
F. _____		F. _____		
Contador		Auditor Externo		

Tabla 102.Formatos de Flujo de Efectivo

### 1.5 Formatos para el control de operaciones

Todas las empresas requieren llevar un control de efectivo de las operaciones que se generan dentro de ella; dichos controles varían de acuerdo al giro o actividad de esta. Los objetivos se buscan al llevar los controles son:

- Captura y control de las operaciones
- Comprobar y justificar las operaciones
- Sustentar los documentos de ingresos y egresos para la contabilización y registro, en los respectivos libros auxiliares, diario y mayor.

Para que la Cadena de Abastecimiento del Centro de Distribución y Tramitaciones lleve un control de efectivo de sus operaciones es necesario que se utilicen los formatos que a continuación se detallan:

#### 1.5.1 Vale de caja

Es el formato utilizado para gastos menores efectuados por medio de caja chica; son emitidos por la persona encargada de esta. Estos sirven a la empresa para justificar salidas de dinero; dichos vales deben ser autorizados por una persona responsable.

VALE DE CAJA N° 0000

IMPORTE (EN LETRA)

CONCEPTO

CONTROL	FECHA	AUTORIZADO POR	RECIBIDO POR

Imprenta "yyyy"  
Reg. N° 0000-0 Tiraje: 0-00 <fecha>

Tabla 103. Vale de caja

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

Forma de llenado: el vale ya trae el número correlativo correspondiente al tiraje.

- **\$:** en esta casilla se coloca la cantidad o monto en dólares del Vale de Caja
- **IMPORTE (EN LETRAS):** en esta casilla se coloca, como el nombre lo indica, la cantidad en letras monto del vale
- **CONCEPTO:** en este espacio se detalla o justifica el monto del vale de caja; el cual, de acuerdo al concepto se deberá anexar otro comprobante independiente.
- **FECHA:** se coloca la fecha en que se emite el vale de caja
- **RECIBIDO POR:** firma de la persona a la cual se le otorga el vale de caja
- **AUTORIZADO POR:** firma de la persona responsable de emitir el vale de caja.

### 1.5.2 Comprobante de cheque

Documento u orden escrita girada por la Asociación Cooperativa contra su banco para el pago, con los fondos acreditados a la cuenta, de una suma de dinero a una persona que se designe. Usualmente se utilizan para el pago a proveedores y otros acreedores. El tipo de cheque a utilizar será un cheque-comprobante; el cual tiene un espacio en el margen de la izquierda, para señalar la suma de dinero, razones por las cuales se emite el cheque; el nombre de la persona o empresa a la cual se le emitió el cheque con su respectiva firma de recibido. Dicho comprobante servirá a la empresa para llevar el control de su cuenta de banco.

Diagrama de un comprobante de cheque. El formulario está dividido en dos secciones principales:

- Sección Izquierda (Margen):**
  - <Nombre del Banco>
  - CHEQUE No. 000000
  - Recibí
  - Fecha: / / US\$
  - La Suma de
  - Concepto:
  - Nombre:
  - DUI:
  - Firma:
- Sección Derecha (Cuerpo del cheque):**
  - <Nombre del Banco>
  - CHEQUE No. 000000
  - PAGUESE A LA ORDEN DE
  - LA SUMA DE
  - 000000
  - FIRMA
  - QR: 1'1 000000000000

Tabla 104. Comprobante de Cheque

**Responsable:** Encargado de Contabilidad El llenado del Cheque se hace de la siguiente manera:

1. **Fecha:** Se escribe la fecha en que es emitido el cheque.
2. **\$:** Escriba la cantidad del cheque en números.
3. **Páguese a la orden de:** Escriba el nombre de la persona o la empresa a la que dará el cheque.  
Después de escribir el nombre, puede trazar una línea hasta el final. Esto evita que alguien agregue otro nombre a su cheque.
4. **La suma de:** Escriba el monto del cheque en palabras. Por Ej. “veinticinco y 75/100”. Después de escribir el monto del cheque, trace una línea hasta el final. Esto evita que alguien agregue un monto adicional después de lo que usted escribió.
5. **Reoglón de firma:** Firma de la persona encargada de emitir los cheques.

El comprobante del lado izquierdo debe ser llenado en el momento de emitir el cheque con la información contenida en éste; agregando la razón por la cual fue emitido el cheque (Concepto), nombre y DUI y firma de la persona que lo recibe.

### 1.5.3 Recibo de Ingreso

Documento que refleja las entras de efectivo realizadas por una operación determinada; es decir, que justifica que se tuvo un ingreso de dinero por determinada cantidad. Dicho recibo proporcionara la información necesaria para realizar remesas y cuadrar la cuenta de caja.

<b>APROCOSNA</b> <b>RECIBO DE INGRESOS No. 000</b>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><th colspan="3">Fecha</th></tr> <tr> <td style="width: 33%;">Dia</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> </table>	Fecha			Dia	Mes	Año
Fecha							
Dia	Mes	Año					
Recibimos de: _____							
La suma de: _____	<input style="width: 60px; border: 1px solid black;" type="text" value="US\$"/>						
Por concepto de: _____							
_____							
_____							
_____							
_____ Recibido por							

**Tabla 105. Recibo de Ingresos**

Se emite en original y copia, el original para el cliente, copia para registros contables. Este recibo puede ser entregado al cliente de forma provisional por una compra; sin embargo no puede dejarse como único comprobante de ingreso, a excepción que el recibo de efectivo sea interno de la empresa (de un departamento a otro).

**Responsable:** encargado de contabilidad. El llenado del recibo de ingreso se hace de la siguiente manera:

1. **Fecha:** se escribe la fecha en que es emitido el recibo
2. **Recibimos de:** nombre de la persona o empresa de la cual se recibe el efectivo.
3. **La suma de:** se escribe el monto del ingreso con números
4. **US\$:** se escribe el monto del ingreso con números
5. **Por concepto de:** se justifica el ingreso. Se detallan las razones por las cuales se recibe el efectivo
6. **Recibido por:** nombre y firma de la persona encargada de emitir el recibo de ingreso.

#### 1.5.4 Facturas

Estas serán utilizadas para reflejar las ventas al contado o al crédito del Centro de Distribución y Tramitaciones. Las facturas se emiten a todas aquellas entidades o personas que no poseen registro de contribuyente.

**Responsable:** Encargado de Contabilidad.



15. **Son:** se escribe el monto total de la factura en letras.

De esta factura se emitirá tres, una copia será para contabilidad para llevar un control de los ingresos de la empresa, otro para el cliente y la última para el departamento de ventas, para llevar un control de las ventas realizadas.

### 1.5.5 Comprobante de Crédito fiscal

Estas serán utilizadas para reflejar las ventas al contado o al crédito de los productos. Los comprobantes de crédito fiscal se emiten a todas aquellas entidades o personas que poseen registro de contribuyente por lo que se necesita reflejar el impuesto.

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

APROCOSNA		COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL		
Asociación de Productores de Cosméticos Naturales		Nº 0000		
<Dirección>		REGISTRO N° 000000-0 NIT 0000-000000-000-0 AUTORIZACION IMPRENTA 000 D.O.I.I.		
Señor: _____	Fecha: _____			
Dirección: _____	Registro: _____			
Municipio: _____	NIT: _____			
Departamento: _____	Condición de Pago: _____			
CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
Son: _____		SUMAS		
RECIBIO		13% IVA		
ENTREGO		SUB-TOTAL		
Nombre: _____	Nombre: _____			
NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____			
Firma: _____	Firma: _____	VENTAS EXENTAS		
		VENTA TOTAL		
Cancelado: _____ de _____ de 20_____				
<small>Imprenta XXXXXX Reg. No 00000-0. Trácese desde ... hasta ...</small>				

Tabla 107. Comprobante de Crédito Fiscal

Llenado de CCF

1. **Señor:** nombre del cliente/empresa que compra los productos
2. **Fecha:** se escribe la fecha en la cual se realiza la venta
3. **Dirección:** se registrará la dirección del cliente
4. **Registro:** se coloca el número de registro de contribuyente
5. **NIT:** se escribe el número de identificación Tributaria
6. **Condición de pago:** se especifica si la venta es al crédito o contado

7. **Cantidad:** se coloca la cantidad de cada uno de los productos expresados en las unidades de la venta.
8. **Descripción:** se colocará el nombre o la descripción de cada uno de los productos vendidos
9. **Precio unitario:** se especificara el precio por unidad de venta de cada uno de los productos.
10. **Venta exenta:** se coloca la cantidad resultante de multiplicar la cantidad por el precio unitario de los productos exentos de impuesto
11. **Sumas:** se coloca el total de las ventas afectas
12. **13% IVA:** suma de ventas afectas multiplicada por el 13%
13. **Subtotal:** se coloca la sumatoria de las ventas afectas más el 13% de IVA
14. **Ventas Exentas:** se coloca el total de las ventas exentas.
15. **Total:** sumatoria de sub-total más las ventas Exentas
16. **Son:** se escribe el monto total de la factura en letras
17. **Recibió:** en este espacio se detallará el nombre y datos de la persona que recibe la mercadería
18. **Entregó:** en este espacio se detallará el nombre y datos de la persona que realizo la entrega de los productos

De este comprobante de Crédito Fiscal se emitirán tres, una copia será para contabilidad, otro para el cliente y la última para el departamento de ventas.

#### *1.5.6 Notas de Debito*

Este documento debe ser emitido para ajustar diferencia en Facturas o Comprobantes de Crédito Fiscal que aumenten el valor del impuesto documentado por ajustes o diferencias en los precios, interés devengados y otras modificación.

**Responsable:** encargado de Contabilidad

<b>APROCOSNA</b>		<table border="1" style="margin: auto; padding: 5px;"> <tr><td style="text-align: center;">NOTA DEBITO</td></tr> <tr><td style="text-align: center; font-size: 1.2em; color: red;">Nº 0000</td></tr> <tr><td style="text-align: center; font-size: 0.8em;">REGISTRO N° 000000-0 NIT 0000-000000-000-0</td></tr> <tr><td style="text-align: center; font-size: 0.7em;">AUTORIZACION IMPRENTA 000 D. G. I. I.</td></tr> </table>			NOTA DEBITO	Nº 0000	REGISTRO N° 000000-0 NIT 0000-000000-000-0	AUTORIZACION IMPRENTA 000 D. G. I. I.				
NOTA DEBITO												
Nº 0000												
REGISTRO N° 000000-0 NIT 0000-000000-000-0												
AUTORIZACION IMPRENTA 000 D. G. I. I.												
Asociación de Productores de Cosméticos Naturales												
<Dirección>												
Señor: _____		Fecha: _____										
Dirección: _____		Registro: _____										
Municipio: _____		NIT: _____										
Departamento: _____		Giro: _____										
<p>Por lo siguiente: Se ha cargado en su cuenta corriente por concepto de intereses devengados, diferencias de mayor precio u otras modificaciones, según Factura o Comprobante de Crédito Fiscal número _____ de fecha _____ la que es aumentada en este valor.</p>												
CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS								
Son: _____		SUMAS										
<table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.7em;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>RECIBIO</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>ENTREGO</b></td> </tr> <tr> <td>Nombre: _____</td> <td>Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td>NIT o DUI: _____</td> <td>NIT o DUI: _____</td> </tr> <tr> <td>Firma: _____</td> <td>Firma: _____</td> </tr> </table>		<b>RECIBIO</b>	<b>ENTREGO</b>	Nombre: _____	Nombre: _____	NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____	Firma: _____	Firma: _____	13% IVA		
		<b>RECIBIO</b>	<b>ENTREGO</b>									
Nombre: _____	Nombre: _____											
NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____											
Firma: _____	Firma: _____											
		SUB-TOTAL										
		VENTAS EXENTAS										
		VENTA TOTAL										
Cancelado: _____ de _____ de 20_____												
<small>Imprenta XXXXX Reg. No 00000-0, Tráje desde ... hasta ... -/----</small>												

**Tabla 108. Nota de Débito**

El llenado de las Notas de Débito es similar a los Comprobantes de Crédito Fiscal (CCF). Agregando únicamente los datos del número y fecha del CCF al cual se le aplica la Nota de Débito.

De ésta Nota de Debito se emitirán tres, una copia será para contabilidad, otra para el cliente y otra para el departamento de ventas.

### 1.5.7 Nota de Crédito

Este documento se emite para ajustar diferencias que disminuyen el valor documentados por descuentos, bonificaciones, devoluciones, errores y otras modificaciones.

**Responsable:** Encargado de Contabilidad



**APROCOSNA**

Asociación de Productores de Cosméticos Naturales

<Dirección>

NOTA DE CREDITO

**Nº 0000**

REGISTRO N° 000000-0  
NIT 0000-000000-000-0

AUTORIZACION IMPRENTA 000 D. G. I. I.

Señor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Registro: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Giro: \_\_\_\_\_

Por lo siguiente: Se ha abonado en su cuenta corriente por concepto de descuento o devolución de mercadería, según Factura o Comprobante de Crédito Fiscal número \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ la que es disminuida en este valor.

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS																			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">RECIBIO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">ENTREGO</td> </tr> <tr> <td>Nombre: _____</td> <td>Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td>NIT o DUI: _____</td> <td>NIT o DUI: _____</td> </tr> <tr> <td>Firma: _____</td> <td>Firma: _____</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: right;">SUMAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">13% IVA</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">SUB-TOTAL</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTAS EXENTAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTA TOTAL</td> <td> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">RECIBIO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">ENTREGO</td> </tr> <tr> <td>Nombre: _____</td> <td>Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td>NIT o DUI: _____</td> <td>NIT o DUI: _____</td> </tr> <tr> <td>Firma: _____</td> <td>Firma: _____</td> </tr> </table>	RECIBIO	ENTREGO	Nombre: _____	Nombre: _____	NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____	Firma: _____	Firma: _____	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: right;">SUMAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">13% IVA</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">SUB-TOTAL</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTAS EXENTAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTA TOTAL</td> <td> </td> </tr> </table>	SUMAS		13% IVA		SUB-TOTAL		VENTAS EXENTAS		VENTA TOTAL			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">RECIBIO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">ENTREGO</td> </tr> <tr> <td>Nombre: _____</td> <td>Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td>NIT o DUI: _____</td> <td>NIT o DUI: _____</td> </tr> <tr> <td>Firma: _____</td> <td>Firma: _____</td> </tr> </table>	RECIBIO	ENTREGO	Nombre: _____	Nombre: _____	NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____	Firma: _____	Firma: _____	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: right;">SUMAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">13% IVA</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">SUB-TOTAL</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTAS EXENTAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">VENTA TOTAL</td> <td> </td> </tr> </table>	SUMAS		13% IVA		SUB-TOTAL		VENTAS EXENTAS		VENTA TOTAL					
RECIBIO	ENTREGO																						
Nombre: _____	Nombre: _____																						
NIT o DUI: _____	NIT o DUI: _____																						
Firma: _____	Firma: _____																						
SUMAS																							
13% IVA																							
SUB-TOTAL																							
VENTAS EXENTAS																							
VENTA TOTAL																							
<p>Cancelado: _____ de _____ de 20 _____</p> <p style="font-size: x-small;">Imprenta XXXXXX Reg No 00000-0, Traje desde ... 1998 ...</p>																							

**Tabla 109. Nota de Crédito**

El llenado de las Notas de Crédito es similar a los Comprobantes de Crédito Fiscal (CCF). Agregando únicamente los datos del número y fecha del CCF al cual se le aplica la Nota de Crédito

De ésta Nota de Crédito se emitirán tres copias, una para contabilidad, otra para el cliente y otra para el departamento de ventas.

### 1.5.8 Tarjeta de depreciación de activos

Este documento se maneja para llevar el control de los activos depreciables de la empresa, donde se debe mostrar el Nombre del Activo, Fecha de Adquisición, cantidad en existencias, el costo al cual fue adquirido cada uno y la vida útil entre otros. El método a utilizar para la depreciación será el Método de Línea Recta, por ser uno de los métodos más utilizados en la práctica contable. El método de la línea recta supone que los activos fijos se deprecian más o menos con la misma intensidad año con año de su vida útil; por tanto la depreciación periódica debe ser el mismo monto. La fórmula es la siguiente:

$$D = (P-L)/N$$

**Donde:**

**D:** Depreciación del Activo Fijo  
**L:** Valor de Recuperación

**P:** Inversión del Activo  
**N:** Vida Útil del Activo

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES										
Tarjeta de Depreciación del Activo para el Año:										
No	Nombre del Activo	Fecha de Adquisición	Cantidad	Costo Unitario	Depreciación del Activo			Depreciación Acumulada		
					Inversión Total	Vida Útil (años)	Depreciación Del Periodo	Saldo Inicial	Depreciación del Ejercicio	Saldo

Tabla 110. Depreciación de Activos

### 1.5.9 Quedan

Es una promesa de pago del Comprobante de Crédito Fiscal (CCF) de Proveedores. Dicho documento contiene la fecha en que se emite, el nombre del proveedor, el monto a pagar tanto en número como en letras, los números de CCF que quedan en poder de la empresa y la fecha en la cual dichos CCF serán pagados. Es firmado por la persona encargada de autorizar la emisión con el respectivo sello de la empresa.

**APROCOSNA**

**QUEDAN No. 000**

Fecha		
Día	Mes	Año

Nombre del Proveedor: \_\_\_\_\_

Monto: US\$ \_\_\_\_\_

(Valor en letras)

Quedan en mí poder \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Que serán pagadas en la fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Sello y Firma

Tabla 111. Quedan

**Responsable:** Encargado de Contabilidad

Los Quedan se emiten dos copias; la original para el proveedor y la copia para control interno.

### 1.6 Sistema Contable

A continuación se presenta de forma esquemática el funcionamiento del Sistema Contable en la Asociación de Productores de Cosméticos Naturales:

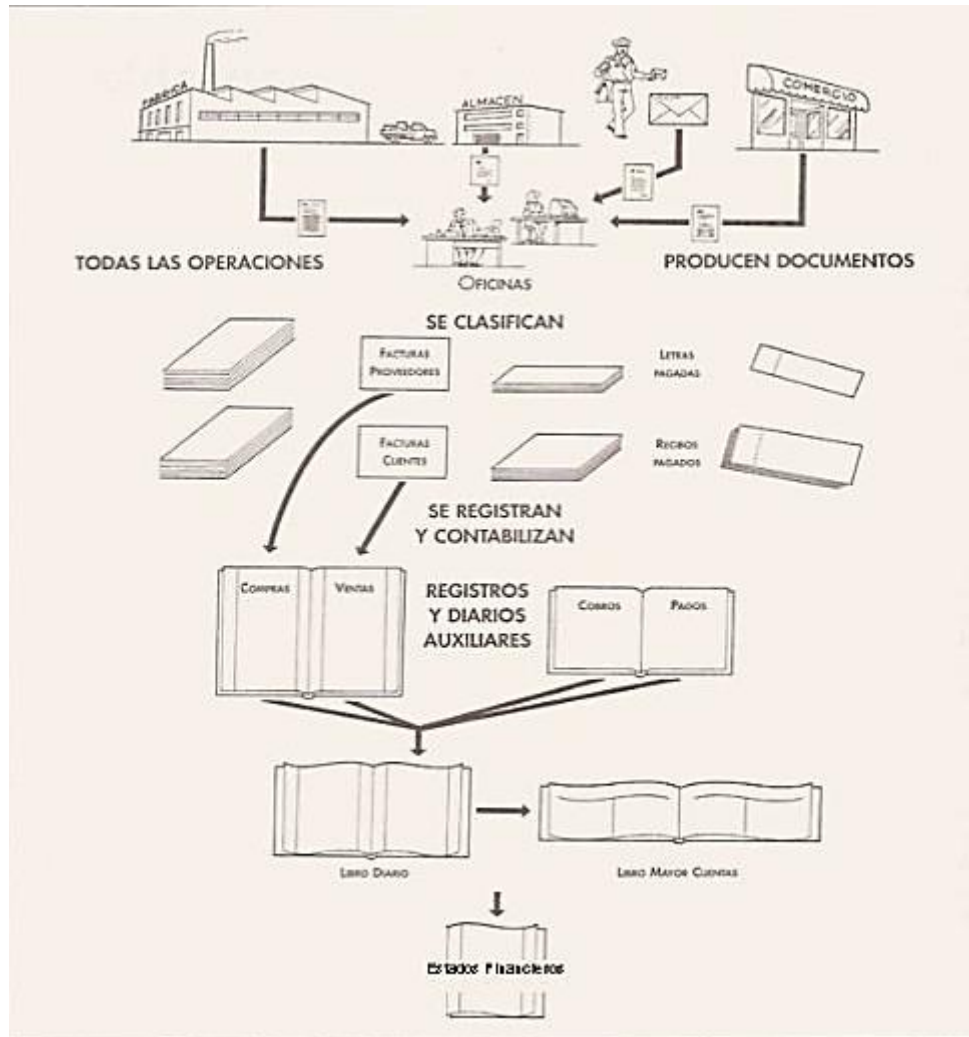


Ilustración 87. Sistema Contable de la Asociación

- **Datos de Registros Contables**

La contabilidad se lleva en hojas separadas legalizadas por un Contador Certificado. La forma de operar para el registro de las operaciones es computarizada. Los libros legales, los cuales se llevarán en hojas separadas y se registrarán todas las operaciones de la Asociación Cooperativa son: Libros Auxiliares, Libro Diario, Libro Mayor.

El contador de la Asociación Cooperativa tendrá que centralizar sus actividades dentro del Centro de Distribución y Tramitaciones, desde el cual recibirá toda la información económica necesaria para elaborar los informes financieros correspondiente, que luego entregará al Gerente General para su correspondiente manejo, este dará a conocer la situación financiera de la Asociación Cooperativa en su reuniones programadas.

- **Forma de Registrar Transacciones.**

Cuando se va a registrar una transacción mercantil, surgen una serie de preguntas como: ¿En qué momento se deben registrar los ingresos y los egresos cuando se genera una transacción o

cuando se cobra o se paga? La respuesta a esta pregunta conlleva a abarcar dos tipos de registrar las transacciones: en base efectivo o en base acumulación.

REGISTRO BASE EFECTIVO	REGISTRO BASE ACUMULACION
Se registran las transacciones solo cuando entra o sale efectivo	Registra el efecto de cada transacción de negocios sin importar si afectan o no el efectivo
Hace caso omiso de las cuentas por cobrar y por pagar	Los ingresos se consideran en el periodo que se ganan, independientemente de cuando se cobran
No considera depreciaciones	Los gastos se consideran en el periodo en que se contrata algo, independientemente de su pago.
Utilizada para empresas muy pequeñas en donde se trabaja con créditos a clientes o en compras	Utilizada en empresas donde se trabaja con créditos a clientes y con créditos en compras

Tabla 112. Comparación de formas de registro de transacciones.

En base a las características mencionadas en la tabla anterior, y ya que para el caso de la Asociación Cooperativa que se está diseñando, se espera que las transacciones impliquen ventas al crédito, depreciaciones de equipos y mobiliario, y cuentas por pagar a proveedores y otros requerimientos; se recomienda trabajar con un Registro de Transacciones en Base Acumulación.

#### **Características del sistema contable propuesto.**

El sistema de información contable ofrece:

- Control: sobre las operaciones de la Cadena. Los controles internos se realizarán a través de los formatos de las dos tablas que más adelante se presentan, con los cuales declarará los movimientos ejecutados diariamente. Para verificar que los formatos se estén llenando correctamente, el contador realizará visitas eventualmente y brindará las asesorías necesarias.
- Flexibilidad: el sistema podrá sufrir cambios según los requerimientos que se vayan presentando.

Brindará los informes necesarios: Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y los libros correspondientes.

#### **Libro de Gastos, Compras y Ventas**

En este libro se relacionan cinco registros entre sí, en los cuales se anota toda la información contable sobre el movimiento de las operaciones normales de la empresa. Entre los principales registros que forman el sistema simple de cuentas, se encuentran los siguientes:

- Cuenta de caja o efectivo
- Cuentas de ventas
- Cuenta de gastos, entre otros
- Inventarios

### Cuenta de caja o efectivo

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

Cuenta de caja o efectivo				
Fecha	Detalle	Entrada	Salida	Saldo
Día/Mes/Año	Se debe anotar lo que se vendió, compro o pago, con los datos necesarios: # de factura, nombre del cliente o proveedor, cantidad y otros.	Cantidad de dinero que ingresa	Cantidad de dinero que sale	Saldo anterior más entradas menos salidas.

Tabla 113. Formato de Cuenta de Caja o Efectivo

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

- **Cuenta de venta**

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

Cuenta de ventas					
Fecha	Detalle	Valor de la venta	Abono	Saldo por cobrar	Fecha de vencimiento
Día/Mes/Año	Se debe anotar el número de factura, número de unidades, nombre del cliente,	Se debe registrar el valor total de la venta	Abono del cliente	Se anota la cantidad que queda debiendo el cliente. En el balance general deberá aparecer como cuentas por cobrar	Acá se anota la fecha en que el cliente adquirió la deuda al crédito.

	forma de pago.				
--	----------------	--	--	--	--

Tabla 114. Formato de cuenta de venta

**Indicaciones para el uso de la cuenta.** El registro de esta cuenta se deberá realizar en el momento en que se entrega la mercancía. En la venta al crédito o al contado, el valor total de venta se registrara en la columna valor de la venta. En las ventas al contado el valor de la venta se registrara en la cuenta caja o efectivo como entrada, no así en las ventas al crédito que se deben registrar en la columna “fecha de vencimiento”, en la cual se coloca la fecha en que se hará efectivo el cobro de deuda o abono de la misma. En las ventas al crédito pueden darse dos situaciones: la venta se puede efectuar sin abono o prima del cliente, el valor de esta venta se registra en la columna “saldo por cobrar”, o la venta se puede efectuar con abono o prima del cliente, el valor de la cantidad recibida se registra en la columna “abono” y la diferencia en la columna “saldo por cobrar”

- **Cuenta de gastos**

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

**Indicaciones para el uso de la cuenta.** Luego de registrar el gasto realizado de esta cuenta, se deberá registrar el valor pagado en la columna “salidas” de la cuenta caja o efectivo. Al finalizar el periodo (mensual, trimestral, anual) se podrá sumar cada columna para conocer los gastos totales del periodo. Libro diario se registran contablemente todas las operaciones realizadas por la Asociación Cooperativa en términos monetarios y en forma cronológica.

- **Inventario**

El control de los inventarios consta solamente de **Inventario de producto Terminado**, por la razón que la empresa será orientada a presta servicios de distribución y tramitaciones a las empresas que conforman el Sub-Sector de Cosméticos Naturales.

**Control de existencias del producto final.** Este control se llenara por el encargado de recibo del producto, ya que en él se especificaran las entradas y salidas de producto terminado.

CONTROL DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO						
	FECHA:	1				
No.	FECHA:	ENTRADA	SALIDA	SALDO	OBSERVACIONES	
2	3	4	5	6	7	
	Responsable de la bodega			Responsable del Pedido		

Tabla 115. Formato de control de existencias de producto terminado

**Instructivo:**

- 1) Fecha en que se hizo la última actualización
- 2) Numero correlativo para cada entrada o salida del Producto Terminado
- 3) Fecha de entrada o salida del producto terminado
- 4) Cantidad de producto terminado que entra a inventario, más el saldo de la fecha anterior
- 5) Cantidad del producto terminado que sale de inventario
- 6) Diferencia entre 4 y 5
- 7) Observaciones pertinentes
- 8) Firma del responsable de bodega
- 9) Firma del responsable de pedido

1.7 Recursos Humanos

1.7.1 Planilla de sueldos y salarios

Es el documento en el cual se muestra un detalle de los empleados que laboran en el Centro de Distribución y Tramitaciones, y las salidas de efectivo en concepto de salarios.

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES - APROCOSNA DE R.L													
Planilla de Sueldos y Salarios (US\$) del ____ al ____ del mes de ____ de 20____													
No.	Nombre completo	Cargo	Sueldo Basico Mensual	Horas Extras	Vacaciones	Total Devengado	DEDUCCIONES LABORALES				Total de Deducciones	Sueldo líquido	Firma
							ISSS	AFP	Impuesto s/Renta	OTRAS			
								Base p/Renta	ISR				

Tabla 116. Planilla de sueldos y salarios

**Responsable:** Encargado de contabilidad

**Llenado de planilla de sueldos y salarios**

- 1) **Nombre completo:** se coloca el nombre de cada uno de los empleados que laboran en el centro de distribución.
- 2) **Cargo:** se especifica el cargo que ocupa el empleado esto con el fin de separar los costos de salario
- 3) **Sueldo básico mensual:** se escribe la cantidad monetaria que el empleado recibe mensualmente por su trabajo
- 4) **Horas extras:** se coloca el pago por las horas adicionales a la jornada laboral que el empleado ha trabajado. El cálculo se hace conforme a la ley.  
**Horas extras diurnas= 100% de salario + 100% de recargo**
- 5) **Vacaciones:** se coloca el monto a pagar en el periodo de vacaciones remuneradas de cada empleado, el cual conforme a la ley<sup>159</sup> es: **vacaciones=salario de 15 días+30% del salario de 15 días.**

<sup>159</sup> Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

- 6) **Total devengado:** sumatoria del sueldo básico mensual más horas extras y vacaciones.
- 7) **Deducciones laborales:** las deducciones que se harán a cada uno de los empleados son las exigidas por la ley, en caso de existir otro tipo de deducciones esta se especificara en la casilla de otro.  
**Las deducciones son:** ISSS=3%, AFP= 6.25% sobre el total devengado y la renta conforme a la tabla de retenciones de la Ley del Impuesto sobre la renta
- 8) **Total de deducciones:** se suma todas las deducciones que se hace al empleado
- 9) **Sueldo líquido:** es el dinero que realmente recibe el empleado mensualmente el cual resulta de restarle al Total devengado el Total de Deducciones.
- 10) **Firma:** cada empleado debe firmar la planilla para hacer efectivo su pago.

### 1.7.2 Indicadores para la evaluación del rendimiento del personal

Para poder obtener una calificación al final del año, a cada empleado se le calcularan ciertos indicadores de evaluación =, que serán los que determinaran el nivel de su participación en el funcionamiento del Centro de Distribución y Tramitaciones. Estos serán los siguientes:

- **Eficiencia laboral (EL)**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. El indicador de eficiencia está relacionado con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

EL= Objetos Logrados / Objetivos Esperados

Para evaluar el resultado obtenido en este indicador, se tendrá la siguiente escala:

Puntuación	Color	Resultado
EL <= 50%		Malo, Necesita mejorar
50% < EL < 75%		Regular, Puede mejorar
EL >= 75%		Muy Buena, Felicitaciones

Tabla 117. Puntuaciones de Evaluación de Eficiencia Laboral

- **Días Laborados (%DL)**

Este indicador expresa los días que realmente lo que un trabajador cumple con sus días laborados esperados.

DL= Días laborales Reales/ Días Laborados Programados

Para evaluar el resultado obtenido en este indicador, se tendrá la siguiente escala:

Puntuación	Color	Resultado
DL <= 50%		Malo. No cumple con los días laborales esperados
50% < DL < 75%		Regular. Puede mejorar
DL >= 75%		Muy bueno. Felicitaciones

Tabla 118. Puntuaciones de evaluación de eficiencia laboral.

- **Incumplimiento de Normas Laborales (INL)**

Este indicador va evaluar las normas requeridas para cada empleado, con esto llevar un registro de las fallas que este comete en su jornada de trabajo.

INL= Cantidad de Faltas a las normas/Cantidad total de Normas

Para evaluar el resultado obtenido en este indicador, se tendrá la siguiente escala:



Puntuación	Color	Resultado
INL <= 50%		Malo. No cumple con los normas laborales esperados
25% <INL<50%		Regular. Puede mejorar
INL <= 25%		Muy bueno. Felicitaciones

Tabla 119. Puntuaciones de evaluación de incumplimiento de normas laborales

- **Índice de Accidentes de trabajo (IAT)**

Expresa el número de trabajadores con lesiones incapacitantes, relacionando dicho número con las horas-hombre trabajadas, durante un periodo definido.

$$\text{IAT} = \frac{\text{días con presencia de accidente laboral}}{\text{total de días laborados}}$$

Para evaluar el resultado obtenido en este indicador, se tendrá la siguiente escala:

Puntuación	Color	Resultado
IAT <= 50%		Malo. No cumple con los normas laborales esperados
25% <IAT<50%		Regular. Puede mejorar
IAT >= 25%		Muy bueno. Felicitaciones

Tabla 120. Puntuaciones de evaluación de índice de accidentes de trabajo

## 2 Área de recepción y distribución.

### 2.1 Controles de recepción de producto terminado

Para llevar un control de la recepción de producto terminado en el Centro de Distribución y Tramitaciones deberán llenar un formato; dichos controles deberán recopilar información necesaria para llevar un mejor control de las existencias en almacén y con ellos mejorar procesos de compra. Los controles serán llenados por las diferentes personas encargadas de la recepción del producto. En los formatos se especificará el ingrediente del jabón y champú como las cantidades de cajas recibidas con el número de unidades que posee, fecha, hora de entrega; siendo el formato del control el siguiente:

CONTROL DE RECEPCION DE COSMETICOS NATURALES			
APROCOSNA			
NOMBRE DE LA EMPRESA PRODUCTORA:			
FECHA DE RECEPCION:			
HORA DE RECEPCION:			
	<b>INGREDIENTE NATURAL</b>	<b>Cantidad de cajas</b>	<b>Unidades por caja</b>
	Jabon		
	coco		
	balsamo		
	naranja		
	<b>Champú</b>		
	coco		
	romero		
FIRMA DE RECIBIDO:			
FIRMA DE ENTREGADO:			

Tabla 121. Control de recepción de Producto Terminado

Cada caja recibida de producto deberá ser marcado con una viñeta para su almacenamiento. Esta viñeta tendrá el nombre del producto, cantidad por caja, ingrediente natural y fecha de recibo en el almacén.

APROCOSNA	
Nombre del Producto:	_____
Ingrediente Natural:	_____
Presentacion (gramos/onzas):	_____
Cantidad por caja:	_____
Hora:	_____
Fecha de Entrada al Almacen:	_____
Firma del Encargado del Almacen:	_____

Tabla 122. Viñeta marcadora para Entrada de Producto

### 2.2 Hoja de control de salida de almacén

Para el control de salidas de producto terminado se tendrá una hoja en la que se registrara el tipo de producto saliente, cantidad, fecha de salida y responsable (encargado de despacho de producto terminado).

Esta hoja se llenará cada vez que se haga una entrega de producto terminado a las navieras contactadas, con el fin de llevar un registro de las salidas de los productos del Centro de Distribución y Tramitaciones. Esta hoja de control con la de control de entrada será de gran utilidad para la elaboración de la tarjeta de kardex para determinar las existencias de inventario tanto en cantidad como en costo.

APROCOSNA	
HOJA DE CONTROL DE SALIDAS DE PRODUCTO TERMINADO	
Fecha:	Hora:
Descripción	Cantidad
Nombre y Firma del Encargado de la naviera	Nombre y firma del encargo de Almacen

Tabla 123. Hoja de Control de Salida de Producto Terminado

### 2.3 Tarjeta kardex

Es muy importante manejar un control de los cosméticos naturales que son recibidos en el Centro de Distribución y Tramitaciones; es por ellos que una vez sean recibidos se debe de llevar un control de inventario simultáneamente; el cual se presenta a continuación:

APROCOSNA Tarjeta de Control de Inventario (KARDEX) Metodo PEPS Nombre del Productor:										
Fecha	Concepto	ENTRADA			SALIDA			EXISTENCIA		
		Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

Tabla 124. Tarjeta de Control de Inventario (kardex)

## 2.4 Orden de compra

Este formato o comprobante es dirigido al fabricante seleccionado, con base a las políticas establecidas por la Asociación Cooperativa, donde se detalla el bien a recibir, el ingrediente natural, la cantidad, el precio y el total.

Comprobante de Compra de Cosméticos Naturales - APROCOSNA DE R.L.		
No de Comprobante:	Fecha:	
Empresa Fabricante:	Lugar:	
Producto:	Presentacion:	
Ingrediente Natural:		
Cantidad (unidades)	Precio (unidad)	Monto Total(\$)
Firma del Fabricante:	SELLO DE LA EMPRESA	
Firma del Encargado de Compras		

Tabla 125. Comprobante de Compra de Cosméticos Naturales

La orden de compra debe especificar los datos generales del productor donde se adquiere, el nombre y firma del fabricante. Este comprobante es de mucha utilidad para registrar las compras de la Asociación Cooperativa ya que podemos comprarle a pequeños comerciales que no emiten facturas o no están legalmente registrados.

## 2.5 Indicadores para el abastecimiento del centro de distribución.

Analizar y evaluar el proceso de abastecimiento nos permite detectar los errores y amenazas existentes en el proceso, lo cual ocasionaría desequilibrio en el desarrollo del Centro de Distribución y Tramitaciones no logrando alcanzar el máximo rendimiento y generando altos niveles de costo; nos permite además detectar si estamos recibiendo un servicio adecuado por parte de nuestros proveedores en cuanto a la calidad, rapidez de entrega y eficiencia del servicio. Todo ello, necesario para poder brindar por parte del Centro de Distribución y tramitaciones un servicio completo, eficiente y de total calidad par a lograr satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

Por lo tanto abastecimiento tiene como objetivos:

- Tener un proceso de abastecimiento rápido
- Tener proveedores identificados con nuestros objetivos
- Adquirir productos de calidad

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Numero de porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de órdenes de compras recibidas}} \times 100$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de volver a realizar pedidos, retrasos en el despacho de producto, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.
<b>Nivel de cumplimiento de proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en el centro de distribución.	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo} \times 100}{\text{Total de pedidos recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y los que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en el Centro de Distribución y Tramitaciones, así como su disponibilidad para despachar a los clientes
<b>Cumplimiento de plazos (%)</b>	Verificar el porcentaje de cumplimiento de los plazos de los pedidos	$\frac{\text{Número de pedidos recibidos en el plazo previsto} \times 100}{\text{Número total de pedidos recibidos}}$	Eliminación de clientes insatisfecho por no cumplir con los plazos de entrega
<b>Plazo de abastecimiento</b>	Conocer las fechas de los pedidos que se van entregar en el periodo determinado	Fecha de recepción del pedidos- fecha de emisión del pedido	Crear un cronograma del plazo de abastecimiento de los productos.

Tabla 126. Indicadores para el abastecimiento del centro de distribución.

Para evaluar cada indicador, tenemos:

Indicador	Puntuación	Color	Resultado
Entregas perfectamente recibidas (ERP)	EPR >= 75%		Muy bueno
	50% < ERP < 75%		Regular, puede mejorar
	EPR < 50%		Malo. No cumple con las entregas
Nivel de cumplimiento de Proveedores (NCP)	NCP > 80%		Muy bueno
	50% < NCP < 80%		Regular, puede mejorar
	CDP < 50%		Malo. No cumple con el nivel de proveedores
Cumplimiento de plazos (%) (CP)	CP >= 70%		Muy bueno
	50% < CP < 70%		Regular, puede mejorar
	CP < 50%		Malo. No cumple con el porcentaje de plazos
Plazo de abastecimiento (AP)	PA > 75%		Muy bueno
	50% < PA < 75%		Regular, puede mejorar
	PA < 50%		Malo. No cumple con el porcentaje de plazos.

Tabla 127. Evaluación de los indicadores para el abastecimiento del Centro de Distribución y Tramitaciones.

## 2.6 Indicadores para el almacenamiento

La función de abastecimiento asegura la comunicación con los proveedores o almacén, de tal manera que compartan la planificación de pedido prevista a medio plazo y puedan anticipar los cambios de tendencias.

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo por unidad despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución	$\frac{\text{Costo total operativo}}{\text{Unidades despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en el centro de distribución
Nivel de cumplimiento del despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado	$\frac{\text{Numero de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja el centro de distribución.
Entregas perfectamente recibidas	Controla la calidad de los productos recibidos, junto con	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos}}$	Sirve para conocer el porcentaje de los pedidos que no

	la puntualidad de la entrega		cumplan las especificación e calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor
Calidad de los productos	El indicador muestra el número de mercancía no apta para la venta por deterioro, avería, mal estado y fechas de vencimiento	$\frac{\text{Unidades dañadas} + \text{unidades vencidas} \times 100}{\text{Unidades disponibles en inventario}}$	Está relacionado con las malas prácticas de almacenamiento pues la mercancía se daña o deteriora, evaluando las unidades que el centro de distribución deja de vender.

Tabla 128. Indicadores para el almacenamiento en el centro de distribución.

Para evaluar cada indicador, tenemos:

Indicador	Puntuación	Color	Resultado
Costo por unidad despachado (CUD)	CUD $\geq$ 75%		Muy bueno
	50% < CUD < 75%		Regular, puede mejorar
	CUD < 50%		Malo. No cumple con las entregas
Nivel de cumplimiento del despacho (NCD)	NCD > 95%		Muy bueno
	50% < NCD < 95%		Regular, puede mejorar
	NCD < 50%		Malo. No cumple con el nivel de proveedores
Entregas perfectamente recibidas (EPR)	EPR $\geq$ 80%		Muy bueno
	50% < EPR < 80%		Regular, puede mejorar
	EPR < 50%		Malo. No cumple con el porcentaje de plazos
Calidad de los productos (CP)	CP $\leq$ 50%		Muy bueno
	50% < CP < 75%		Regular, puede mejorar
	CP > 75%		Malo. No cumple con el porcentaje de plazos.

Tabla 129. Evaluación de los indicadores para el almacenamiento en el centro de distribución y tramitaciones

## 2.7 Indicadores de inventario

La importancia y naturaleza de los inventarios: el área de compras han brindado las capacidades y posibilidades del abastecimiento. Los inventarios son niveladores de cualquier desbalance, en el área comercial ha defendido lo que el mercado quiere, lo que espera o lo que se le prometió.

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de rotación de productos	Proporción entre las ventas y las exigencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas	$\frac{\text{Ventas acumuladas} \times 100}{\text{Inventario promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Cantidad de productos pedidos	Para todos los productos se ha comprometido a suministrar, este indicador mide el porcentaje de diferencia la cantidad perdida en el periodo anterior (o algún lapso convenido) y la cantidad recibida para ese periodo	$\frac{\text{Cantidad recibida} - \text{cantidad pedida} \times 100}{\text{Cantidad pedida}}$	Este indicador mide la tasa de pedidos satisfechos durante un lapso de tiempo definido. Para entender mejor en que forma personal está manejando sus existencias, el indicador muestra si se está entregando el pedido completo en tiempo y forma.
Línea de producto despachados	Conocer el movimiento de las líneas de los productos que se despachan	$\frac{\text{Línea de productos servidas}}{\text{Capacidad de línea de productos}}$	Este indicador nos da a conocer el producto que piden los clientes y cumplir con las exigencias.

Tabla 130. Indicadores para inventarios

## 2.8 Área de relaciones comerciales

El área de relaciones comerciales es la encargada de realizar toda la logística de distribución, gestionar los pedidos, de transporte. Para medir el desempeño en estas áreas se hará mediante los siguientes indicadores:

### 2.8.1 Indicadores de distribución

Se relacionan los indicadores de distribución, los cuales generalmente están orientados a conceptos de operaciones y en mínima parte a los aspectos financieros.

Como se puede observar, regularmente los indicadores buscan mejorar el uso de las instalaciones, es decir, optimizar las maniobras involucradas en la distribución, las cuales se vean reflejadas, en la productividad empresarial y en consecuencia en los costos de gestión.

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Productividad de las devoluciones	Conocer las unidades devueltas por el cliente	$\frac{\text{Número total de unidades retornadas}}{\text{Número total de horas trabajadas}}$	Este indicador nos da a conocer el producto que piden los clientes, y cumplir con las exigencias
Productividad referente a entradas en almacén	Conocer las entradas del almacén respecto a la mano de obra	$\frac{\text{Número de unidades recibidas por almacén}}{\text{Costo de mano de obra del almacén}}$	Este indicador nos muestra que si existe muchos productos almacenados el costo de la mano de obra aumenta
Productividad referente a salidas de almacén	Conocer el movimiento de las salidas de los productos	$\frac{\text{Número de unidades expedidas por almacén}}{\text{Costo de mano de obra del almacén}}$	Este indicador nos muestra que se están cumpliendo con los pedidos planificados.

Tabla 131. Indicadores de distribución

Para evaluar cada indicador:

INDICADOR	PUNTUACION	COLOR	RESULTADO
Productividad de las devoluciones (PDD)	PDD $\geq$ 85%		Malo. No cumple
	50%<PDD<85%		Regular, puede mejorar
	PDD<50%		Muy bueno
Productividad referente a entradas en almacén (EA)	PEA $\leq$ 50%		Muy bueno
	50%<PEA<75%		Regular, puede mejorar
	PEA >80%		Malo
Productividad referente a salidas de almacén (SA)	PSA $\leq$ 50%		Malo no cumple
	50%<PSA<75%		Regular, puede mejorar
	PSA>80%		Muy bueno

Tabla 132. Medición de los indicadores de distribución

### 2.8.2 Indicadores de gestión de pedidos

Analizar y evaluar nuestro proceso de ventas nos permitirá detectar los errores o amenazas existentes en el proceso, nos permite además detectar si estamos ofreciendo un servicio adecuado en cuanto a calidad, rapidez de entrega y eficiencia del servicio para lograr satisfacer las exigencias de nuestros clientes. Y de no ser así poder tomar las medidas necesarias para corregir parte del proceso o su totalidad de ser necesario.



Por lo tanto ventas tiene como objetivo:

- Ofrecer productos y servicio de calidad
- Rapidez en el proceso entrega de pedidos
- Buscar la satisfacción del cliente.

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la cadena y que o permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente.
Calidad de la facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente y agregación de los mismo	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de notas de crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total notas crédito}}{\text{Total de facturas generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma
Pendientes por facturar	Cosiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total pedidos facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Tabla 133. Indicadores para gestión de pedidos

Para evaluar cada indicador:

INDICADOR	PUNTUACION	COLOR	RESULTADO
Nivel de cumplimiento entregas a clientes (NCEC)	NCEC >= 95%		Muy bueno
	50% < NCEC < 95%		Regular, puede mejorar.
	NCEC < 50%		Malo. No cumple.
	CF <= 50%		Muy bueno

Calidad de la facturación (CF)	50%<CF<75%	Ambar	Regular, puede mejorar
	CF>=75%	Rojo	Malo. No cumple
Causales de notas crédito (NC)	NC<=50%	Verde	Muy bueno
	50%<NC<90%	Ambar	Regular puede mejorar
	NC<=90%	Rojo	Malo, no cumple
Pendientes por facturar (PPF)	PPF<=50%	Verde	Muy bueno
	50%<PPF<95%	Ambar	Regular, puede mejorar
	PPF<50%	Rojo	Malo. No cumple.

Tabla 134. Evaluación de los indicadores para gestión de pedidos

### 2.8.3 Indicadores de transporte

El transporte sirve para desarrollar la estrategia de flujos entre proveedores, almacén, distribuidores y clientes. Para su optima gestión hay que balancear las variables: coste, rapidez de servicio, eficiencia, seguridad y servicio al cliente.

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Envíos por pedidos	Consiste en verificar cuantos envíos por los pedidos realizados	$\frac{\text{Número total de envíos}}{\text{Número total de pedidos}}$	Sirve para conocer el nivel de envíos de transporte con los pedidos
Entregas a tiempo	Medir los tiempos de entrega de los pedidos de acuerdo a las fechas establecidas	$\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo} \times 100}{\text{Cantidad de entregas totales}}$	Verificar los tiempos de entrega de los pedidos
Costo por kilometro	Verificar el costo por la ruta establecida	$\frac{\text{Costo total de transporte}}{\text{Kilómetros totales recorridos}}$	Conocer el costo total por la entrega de los pedidos
Envíos no planificados (urgentes %)	Verifica si se tiene una emergencia de envió de pedidos hacia los clientes	$\frac{\text{Cantidad de envíos urgentes} \times 100}{\text{Cantidad de envíos totales}}$	Verificar si existen pedidos de emergencia y cumplir con los clientes

Tabla 135. Indicadores para el transporte

Para evaluar cada indicador:

INDICADOR	PUNTUACION	COLOR	RESULTADO
Envíos por pedidos (EP)	EP<=50%	Rojo	Malo no se aprovecha el transporte
	50%< EP < 75%	Ambar	Regular, puede mejorar
	EP>80%	Verde	Muy bueno
Entregas a tiempo (EAT)	EAT<=50%	Rojo	Malo porque no se cumple con los tiempos establecidos
	50%<EAT<75%	Ambar	Regular, puede mejorar
	EAT>80%	Verde	Muy bueno
	CPK>70%	Rojo	Regular puede mejorar
	50% < CPK <70%	Ambar	Malo por los costos que aumentan

Costo por kilómetro (CPK)	CPK≤50%		Muy bueno
Envíos no planificados	ENP≤50%		Malo
	50%<ENP<70%		Regular, puede mejorar
	ENP≥70%		Muy bueno

Tabla 136. Evaluación de indicadores para el transporte

## 2.9 Software de sistema de gestión de almacenamiento

- **Datex EX WMS<sup>160</sup>**

Es un sistema de administración de centros de distribución de primer nivel, con funcionalidad completa de operaciones de almacenamiento, ofrece soporte para terminales de radio frecuencias, amplias herramientas gerenciales un enfoque exclusivo tanto para la administración laboral como para la proyección de requerimientos.

Fue creado para controlar el movimiento y almacenamiento de todos los materiales dentro del almacén al igual que todas las operaciones y transacciones asociadas. El sistema automatizará completamente las operaciones del almacén o centro de distribución eliminando el papeleo extra, el tiempo de búsqueda y el manejo de materiales excesivo.

Datex EX WMS está compuesto de varios módulos que cuando son combinados, producen una poderosa herramienta capaz de manejar todas las operaciones necesarias. Estos módulos incluyen:

- Recepción
- Control de calidad
- Administración de ubicaciones
- Envío
- Consolidación de ordenes
- reabastecimiento

### Beneficios

- Ahorro de personal
- Ahorro de espacio
- Mayor exactitud en el inventario
- Mayor exactitud en los envíos
- Eliminación de conteos físicos constantes
- Eliminación en los cargos por demoras

### Requerimientos

- Windows 8, 7, xp, vista
- Procesador de 32 bits (x86) o 64 bits (x64) o más
- Mac OS X 10.3 o superior
- Espacio disponible en disco rígido de 16 GB o 20 GB

<sup>160</sup> Ver requerimiento de maquinaria y equipo, página 129

- Memoria RAM de 1 gigabyte (GB) (32 bits) o memoria RAM de 2 GB (64 bits)
- **Datex EX IMS<sup>161</sup>**

El sistema de control de inventario en tiempo real, es una poderosa herramienta que puede ser combinada con el sistema de identificación por Radio Frecuencia (RFID) para mantener al centro de distribución y tramitaciones en cumplimiento de los últimos estándares de la industria. El control de inventario en tiempo real garantiza que se tomen las decisiones oportunas para aumentar la eficiencia y la productividad.

La administración de inventario impacta en las industrias de almacenamiento y distribución, por lo que este software incluye los siguientes módulos:

- Control de inventario
- Codificación de elementos y ubicaciones por medio de código de barras
- Ajustes en tiempo real
- Recepción de pedidos
- Reportes detallados del inventario
- Protección contra robo

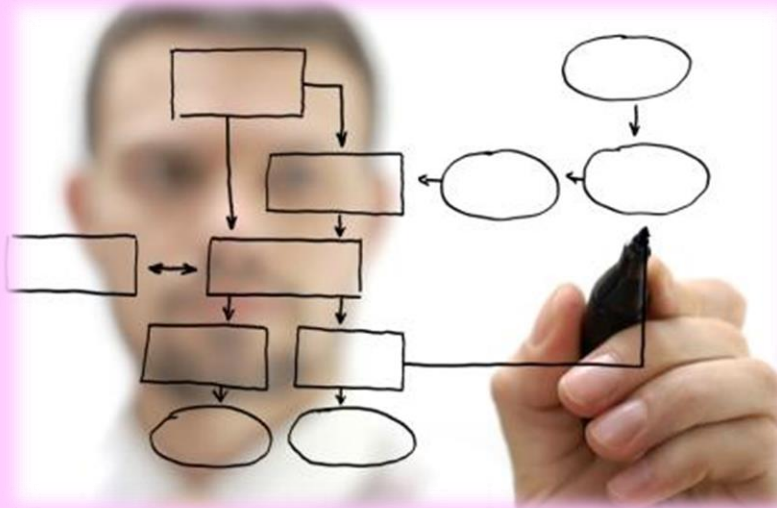
### **Requerimientos**

- Windows 8, 7, xp, vista
- Procesador de 32 bits (x86) o 64 bits (x64) o más
- Mac OS X 10.3 o superior
- Espacio disponible en disco rígido de 16 GB o 20 GB
- Memoria RAM de 1 gigabyte (GB) (32 bits) o memoria RAM de 2 GB (64 bits)

---

<sup>161</sup> Ver requerimiento de maquinaria y equipo, página 129

# CAPITULO IX: OPERACIONES



## A. ABASTECIMIENTO

El abastecimiento abarca todos los procesos requeridos para que una empresa compre bienes a proveedores. Dado que las decisiones de abastecimiento pueden mejorar la cadena al agregar los pedidos, hacer más eficientes las transacciones de aprovisionamiento, lograr la colaboración de los proveedores en el diseño, facilitar los pronósticos y planeación en coordinación con los proveedores.

Para el eslabón de abastecimiento consideraremos los proveedores de Cosméticos Naturales, en este caso serían los integrantes de la Asociación Cooperativa.

### 1. Planificación del Abastecimiento

La planificación del abastecimiento es una de las actividades fundamentales que deben realizarse. Básicamente se refiere a determinar el número de unidades que se van a adquirir en un periodo de tiempo. La planificación del abastecimiento se establece sobre la base del pronóstico de ventas del Sub-Sector.

La planificación sirve como un plano general para las operaciones y establece los parámetros dentro de los cuales se toman las decisiones de abastecimiento y distribución. Permite a la cadena de abastecimiento alterar las distribuciones de la capacidad y cambiar los contratos de suministro; puesto que de la producción de las empresas fabricantes de cosméticos naturales dependerán las ofertas al mercado y la cantidad de productos que ingresen al Centro de Distribución y Tramitaciones.

### 2. Pronósticos de abastecimiento

El Pronóstico de abastecimiento está formado por las cantidades mensuales que se espera adquirir de cada uno de los productos por las empresas productoras de cosméticos naturales.

Por tanto, como punto de partida para la planificación del accionar de la empresa, se tiene la oferta anual del proyecto por cada uno de los productos que se distribuirán los próximos 5 años.

A continuación se muestran las proyecciones por año por cada producto:

Año	Champú (ml)	Jabón (gr)
2014	23,706	58187961
2015	24,417	81541642
2016	25,150	104895323
2017	25,904	128249003
2018	26,681	151602684

Tabla 137. Pronostico de ventas: Jabón y Champú

### 3. Jornada laboral y días laborales por mes

Según el Código de Trabajo podemos mencionar los siguientes artículos, que nos ayudará a determinar la jornada de trabajo:

- Art. 161  
 “Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas”  
 Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.  
 La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve”
- Art. 171  
 “Todo trabajo tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral”
- Art 177  
 “Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remuneradas con una prestación equivalente al salario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo”.
- Art 190  
 “Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:
  - a) Primero de enero
  - b) Jueves, viernes y sábado de semana santa
  - c) Primero de mayo
  - d) Seis de agosto
  - e) Quince de septiembre
  - f) Dos de noviembre
  - g) Veinticinco de diciembre

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador, y en el resto de la Republica, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre”

#### 4. Política de jornada laboral

- La jornada laboral estará comprendida por 8 horas de lunes a viernes y sábado con 4 horas laborales.
- Los horarios serán los siguientes:
  - Lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábados de 8:00 am a 12:00 m.
  - Durante la jornada laboral tendrán 2 periodos de descanso de 15 minutos cada uno; el primero será a las 10:00 am y el otro a las 3:00 pm respectivamente
- Los días que tendrán derecho a gozar de asuetos establecidos por la ley serán los que se mencionaron en el artículo 190 del Código de trabajo.
- El trabajador gozara de sus vacaciones anuales según lo establecido en el artículo 177 del Código de trabajo.

- Además para los días 24 y 31 del mes de diciembre se establecerá que en caso de que estos días fueran hábiles laboralmente, que se trabajará hasta las 12:00 m.

#### 4.1 Calculo de días laborales

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente para la realización del cálculo del total de días laborales por año se restarán al total los domingos, días feriados, vacaciones anuales, media jornada laboral de sábado, lo que resumiremos en el siguiente cuadro:

Días al Año	N° de Domingos del Año	Jornada laboral de Sábados (hasta medio día)	Días de asueto	Días laborales al año
365	52	26	10	277

Tabla 138. Calculo de días laborales al año

- Días laborales al año: 277 días
- Horas laborales por día: 8 horas/día
- Horas trabajadas por año: 2216 horas/año

**Cálculo días laborales al mes:** calculando mes a mes para los próximos 5 años de operaciones en el Centro de Distribución y Tramitaciones, considerando la jornada laboral y días de asueto:

Mes	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Enero	24	24	23.5	22.5	24
Febrero	22	22	22	23	22
Marzo	21.5	21.5	24	23	21.5
Abril	24	24	22	23.5	24
Mayo	24	24	22.5	24	24
Junio	22.5	22.5	24	24	22.5
Julio	25	25	25	23.5	25
Agosto	21.5	21.5	20.5	23.5	21.5
Septiembre	22	22	23	23	22
Octubre	25	25	24.5	23.5	25
Noviembre	22.5	22.5	22	23	22.5
Diciembre	23	23	23	23.5	23

Tabla 139. Días hábiles para el año 2014

## 5. Política de inventarios

Para el cálculo del stock, producción y ventas para los próximos años se hace necesario, además de conocer los días laborales, establecer la política de inventario de producto terminado. Esta política tiene por propósito reducir al mínimo los niveles de existencias y asegurar el suministro de productos en el momento oportuno. Por tanto se han considerado los siguientes puntos:

- El sistema de inventario con el que se trabajará será el de primeras entradas y primeras salidas (PEPS), debido a la naturaleza de los productos.



- **Vida útil de los productos:** según los fabricantes la vida útil es de 18 meses o más (hasta 24 meses), entonces el tiempo máximo que estará el producto en el Centro de Distribución será de 3 meses.
- **Tiempo de distribución:** según lo investigado en la Etapa de Diagnostico, las navieras tienen un tiempo de tránsito hacia los países de la Unión Europea entre 30 a 45 días, entonces el tiempo máximo desde que el producto sale del centro de distribución hasta que llega a manos del Agente Comercializador ubicado en la Unión Europea será de 50 días.
- Se colocará viñetas a las cajas de los productos recibidos en el área de recepción, indicando la fecha de entrada de estos.
- **Comportamiento del mercado:** según el estudio de mercado una persona compra jabón de baño cada 15 días y champú una vez al mes.
- **Política de satisfacción del cliente:** se considera conveniente, para asegurar la satisfacción de los consumidores, que el producto llegue a manos del consumidor con no más del 50% de su vida útil. Por lo tanto, considerando los tiempos anteriores se tiene:  
**30 días (distribución) + 15 días (promedio de compras jabón) = 45 días**  
**30 días (distribución) + 30 días (promedio de compras champú) = 60 días**  
 Para cumplir la política de satisfacción del cliente, la empresa tendrá que tener un máximo de 45 días para el jabón y 60 días para el champú de inventarios de productos terminados, teniendo un total de 9 meses para asegurar que los productos lleguen a los consumidores antes de haber cumplido el 50% de su vida útil.

## 6. Unidades Buenas a Almacenar

Teniendo los pronósticos de ventas y estableciendo la jornada laboral y política de inventario, se procede a calcular las unidades que deben de abastecer el Centro de Distribución y Tramitaciones cada mes para cumplir los niveles de venta e inventario.

Las unidades de producto terminado a mantener en existencias en el Centro de Distribución se determina en base a la política de inventario utilizando la siguiente formula:

$$IF = (V_{n+1} / (d_{n+1})) * dp$$

**Donde:**

IF: Inventario Final del mes

$V_{n+1}$ : ventas del próximo mes

$d_{n+1}$ : días laborales del mes próximo

$dp$ : días de la política de inventario de producto terminado

### INVENTARIO-PRODUCCION-VENTAS

En base a las ventas para cada mes los años pronosticados se calculan las Unidades Buenas a Planificar y Producir (UBPP) para cada mes de la siguiente manera:

$$UBPP = V + IF + II$$

**DONDE:**

UBPP: Unidades Buenas que se deben producir en el mes

V: Ventas del semestre

IF: Inventario final del semestre

II: Inventario Inicial del semestre

Las formulas a utilizar son las siguientes:

1. Ventas= pronóstico de ventas
2. Inventario inicial jabón= stock=
$$\frac{\text{ventas del mes} \times 45 \text{ días (política de inventario)}}{\text{Días laborales del siguiente semestre}}$$
3. Inventario inicial champú= stock=
$$\frac{\text{ventas del mes} \times 60 \text{ días (política de inventario)}}{\text{Días laborales del siguiente semestre}}$$
4. Considerando que el inventario final del mes será el inventario inicial del mes siguiente se tiene:  
 Inventario final jabón= stock siguiente semestre=
$$\frac{\text{ventas del siguiente semestre} \times 45 \text{ días (política de inventario)}}{\text{días laborales del siguiente semestre}}$$
  
 Inventario final champú= stock siguiente semestre=
$$\frac{\text{ventas del siguiente semestre} \times 60 \text{ días (política de inventario)}}{\text{días laborales del siguiente semestre}}$$
5. Producción= ventas- inventario inicial + inventario final

Como ejemplo de la obtención del pronóstico de producción se presenta el del jabón para el primer semestre:

Venta de jabón= **290,940 unidades**

Inventario inicial=0

Inventario Final=
$$\frac{290,940 \times 45 \text{ días}}{139} = 94,189 \text{ unidades}$$

Producción (almacenamiento)= $290,940 - 0 + 94,189 = 385,129 \text{ unidades}$

Aplicando las Formulas anteriores obtenemos:

Año 01	1 Semestre			2 Semestre		
PRODUCTO	S	P	V	S	P	V
Jabón	0	385129	290940	94189	329699	290940
Champú	0	57	40	17	40	40

Tabla 140. Pronósticos de abastecimiento Año 1

1 Semestre			2 Semestre		
S	P	V	S	P	V
132948	406752	407708	131992	446741	407708
18	41	41	18	41	41

Tabla 141. Pronósticos de abastecimiento Año 2

1 Semestre			2 Semestre		
S	P	V	S	P	V
171025	524477	524477	171025	559566	524477
18	42	42	18	42	42

Tabla 142. Pronósticos de abastecimiento Año 3

1 Semestre			2 Semestre		
S	P	V	S	P	V
206114	641245	641245	206114	682309	641245
19	43	43	19	44	43

Tabla 143. Pronósticos de abastecimiento Año 4

1 Semestre			2 Semestre		
S	P	V	S	P	V
247178	756235	758013	245400	512613	758013
19	44	44	19	25	44

Tabla 144. Pronósticos de abastecimiento Año 5

No se tomará en cuenta el porcentaje de producción defectuosos, por ser una empresa que prestará un servicio a las empresas productoras de cosméticos naturales y estas empresas deberán entregar el producto de acuerdo a las políticas de abastecimiento.

## 7. Políticas de Abastecimiento

Las empresas productoras que se les dará el servicio del Centro de Distribución y Tramitaciones deben de cumplir lo siguiente:

- Cumplir con los requisitos voluntarios del mercado Europeo
  - Certificaciones (Ejemplo: BDIH, SOIL ASSOCIATION, ECOCERT)
  - Normas de calidad (Ejemplo: ISO 9001:2000)
- Etiquetado del producto
  - Nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto
  - El país de origen de los productos
  - Fecha de caducidad de los productos, siempre que se conserven en condiciones adecuadas
  - Las precauciones de uso
  - El número de lote de fabricación o la referencia que permita identificar el producto
  - Lista de ingredientes, es decir, cualquier sustancia o mezcla que se utilice deliberadamente en el producto durante el proceso de fabricación
  - El estado miembro en el que el producto se ponga a disposición del usuario final decidirá la lengua en la que deberá redactarse dicha información.
- Embalaje de productos ( deben de facilitar el re-uso y reciclaje del empaque)
- Registro de marca (recomendable para prevenir el uso por terceros)
- Registro Sanitario del producto (obligatorio para cualquier producto elaborado, empacado o distribuido a nivel nacional y en el extranjero por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social)
- En el caso del jabón debe de ser embalado en papel “film” luego introducirlo en cajas individuales.
- Las dimensiones de las cajas donde entregaran el producto las empresas productoras son de 40 cm largo por 25 cm de ancho por 40 cm de alto, estimándose que por caja se almacenen 100 unidades de jabón y para champú las medidas de las cajas son 50 cm de

largo por 30 cm de ancho por 40 cm de alto con una capacidad de 48 botellas de 300 ml separadas por un panel de cartón.

- El producto debe ser entregado en el tiempo y cantidades acordadas por el Centro de Distribución, de no ser así la empresa productora será multada económicamente y persiste en el incumplimiento de lo acordado será excluida en recibir los servicios por el Centro de Distribución.
- El producto recibido será examinado una caja al azar para inspeccionar que se cumplan con los requisitos impuestos y para evitar rechazos de los clientes.
- Una vez llegado el pedido al productor tendrá un tiempo máximo de 3 meses para cumplir con este.

## B. DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA ESPERADA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

La eficiencia se determinara en función de los operarios, es decir, la eficiencia esperada del centro de distribución será determinada en base a como es aprovechado el recurso de la mano de obra. Para el cálculo de la eficiencia se hará utilizando la siguiente formula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{tiempo normal de operacion por Año}}{\text{tiempo efectivo de operacion por Año}}$$

### Tiempo normal de operación por año (horas)

El tiempo normal será considerado que el operario realiza su trabajo sin interrupciones en las 8 horas del día, tomando los datos de la planificación del abastecimiento (jornada laboral), se tiene que:

Horas/día = 8 horas

Días/semana = 5.5 días

Semanas/año= 52 semanas

$$\text{Tiempo normal de operación en el año} = 52 \frac{\text{semanas}}{\text{año}} \times 5.5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 2288 \text{ horas}$$

### Tiempo efectivo de operación por año (horas)

Si el operario fuera capaz de trabajar continuamente sin interrupciones, el tiempo efectivo seria el tiempo normal concedido para la operación. La aplicación constante a la tarea es algo casi imposible de alcanzar. En el curso del día, hay algunas interrupciones para las cuales deben establecerse suplementos.

### Tiempo Efectivo de Operación = Tiempo Normal de operación – tiempo por suplementos

El determinar y asignar los suplementos correctos es muy importante. Las tres clases de interrupciones que un operario promedio experimenta son<sup>162</sup>:

---

<sup>162</sup> Fuente: Manual de Ingeniería y Organización Industrial – H.B. Maynard

	Suplemento	Descripción	% Asignado
1	Necesidades Personales	Este suplemento abarca el tiempo requerido por el operario promedio para cubrir sus necesidades fisiológicas como: ir al baño, tomar agua, lavarse las manos y cosas parecidas	5%
2	Suplemento por fatiga	Se refiere al cansancio físico y/o mental, real o imaginario que afecta negativamente a una persona en su capacidad para efectuar su trabajo. Este tiempo se incluye para tener en cuenta la disminución o pérdida de producción que puedan ser atribuidas a fatiga	4%
3	Suplemento por espera	Durante la jornada de trabajo el operario es interrumpido de vez en cuando para realizar trabajos necesarios fuera del objetivo de la operación. Ej.: limpieza de maquinaria, preparación de herramientas, etc.	3.5%
<b>% de suplementos</b>			<b>12.5%</b>

Tabla 145. Suplementos considerados para el cálculo del tiempo productivo.

Por lo tanto, el tiempo asignado por suplementos es:

$$\text{tiempo por suplementos} = 8 \frac{\text{horas}}{\text{días}} \times 12.5\% = 1 \frac{\text{hora}}{\text{día}}$$

$$\text{tiempo efectivo de operación en el año} = 52 \frac{\text{semanas}}{\text{año}} \times 5.5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 7 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 2002 \text{ horas}$$

$$\text{Eficiencia Esperada} = \frac{2002 \text{ horas/año}}{2288 \text{ horas/año}} \times 100 = 87.5\%$$


## C. REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN

### 1. Especificación del producto

En el centro de distribución se recibirán los productos de la siguiente manera:

- **Jabón**

Este producto será recibido en las instalaciones en cajas de cartón que contendrán a 100 jabones por caja<sup>163</sup>, el producto vendrá apilado uno sobre el otro.

Material de empaque	Dimensiones
<p style="text-align: center;"><b>Caja</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Caja de una pieza con juntas engomadas, reforzadas con cinta o con juntas engrapadas.</li> <li>✓ Largo: 400 mm</li> <li>✓ Ancho: 250 mm</li> <li>✓ Alto: 400 mm</li> </ul>

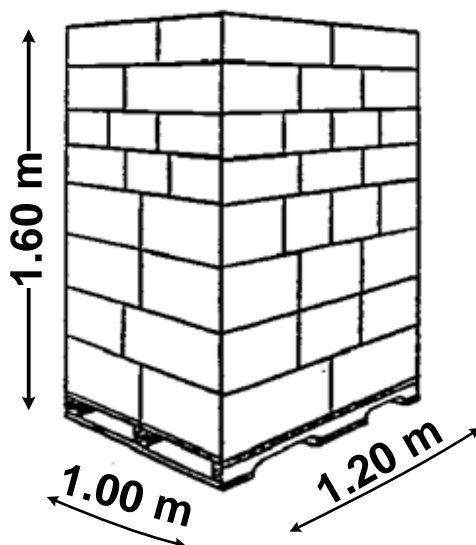
<sup>163</sup> Ver Capítulo III, Literal "B", Numeral 8: Políticas de abastecimiento

- **Champú**

Este producto será recibido en las instalaciones en cajas de cartón que contendrán a 48 botellas de champú por caja<sup>164</sup>, el producto vendrá separado por líneas de cartón.

Material de empaque	Dimensiones
<p data-bbox="386 447 656 478"><b>Caja con separadores</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Caja de una pieza con juntas engomadas, reforzadas con cinta o con juntas engrapadas.</li> <li>✓ Paneles de separación.</li> <li>✓ Largo: 500 mm</li> <li>✓ Ancho: 300 mm</li> <li>✓ Alto: 400 mm</li> </ul>

Las cajas se recibirán<sup>165</sup> ya sea por unidades para las empresas que tengan pedidos menores y también se recibirán apiladas en tarimas para las empresas que tengan pedidos grandes, la forma en que se apilarán es la siguiente para cada uno de los productos:



**Ilustración 88: Apilamiento de carga**

Las cajas serán apiladas en tarimas las cuales tendrán las dimensiones a lo ancho 1.00 metros y a lo largo de 1.20 metros, la estiba máxima tendrá la altura promedio de una persona<sup>166</sup>, ya que en El Salvador la altura promedio de un hombre es aproximadamente 160 centímetros esa será la altura máxima de estiba de los productos en el centro de distribución.

<sup>164</sup> Ver Capitulo III, Literal “B”, Numeral 8: Políticas de abastecimiento

<sup>165</sup> Ver Capitulo III, Literal “B”, Numeral 8: Políticas de abastecimiento

<sup>166</sup> Norma Técnica Colombiana NTC – 4680: Elaboración de tarimas

Las cajas serán apiladas por productos, es decir las cajas serán apiladas exclusivamente por producto no importando la variedad de del producto, cabe aclarar que la única forma de apilar sin importar la variedad será que todo ese producto sea para el mismo destino.

Para las cajas de jabones y champús se pueden arreglar en una variedad de patrones<sup>167</sup> según las dimensiones de la caja, con el fin de obtener la mayor utilización del uso de la tarima, a continuación se muestra señalada (recuadro azul) la forma de arreglo de las cajas en la tarima en la siguiente ilustración:

Dimensiones exteriores 600 x 500 mm (23.62 x 19.69") Utilización de la tarima: 100%		Dimensiones exteriores 500 x 400 mm (19.68 x 15.75") Utilización de la tarima: 100%		Dimensiones exteriores 600 x 400 mm (23.62 x 15.75") Utilización de la tarima: 100%	
Dimensiones exteriores 500 x 333 mm (19.68 x 13.11") Utilización de la tarima: 97%		Dimensiones exteriores 600 x 333 mm (23.62 x 13.11") Utilización de la tarima: 99%		Dimensiones exteriores 500 x 300 mm (19.68 x 11.81") Utilización de la tarima: 100%	
Dimensiones exteriores 475 x 250 mm (18.62 x 9.84") Utilización de la tarima: 99%		Dimensiones exteriores 400 x 300 mm (15.75 x 11.81") Utilización de la tarima: 100%		Dimensiones exteriores 433 x 333 mm (17.01 x 13.11") 435 x 330 mm (17.12 x 12.99") Utilización de la tarima: 96%	
Dimensiones exteriores 400 x 250 mm (15.75 x 9.84") Utilización de la tarima: 100%		Dimensiones exteriores 400 x 333 mm (15.75 x 13.11") Utilización de la tarima: 99%			

Ilustración 89: Formas de arreglar cajas en tarimas

Según la ilustración anterior según las medidas del empaque de los productos se tendrá lo siguiente:

- Para las cajas de jabones se tendrá un patrón de arreglo (400 x 250 mm) de doce cajas por nivel, siendo estibadas 4 niveles por tarimas.
- Para las cajas de los champuses se tendrá un arreglo (500 x 300 mm) de ocho cajas por nivel, siendo estibadas 4 niveles por tarima.

## 2. Requerimiento de suministros

Los suministros están referidos a los elementos necesarios para el buen funcionamiento de las Instalaciones. Por lo general los suministros están relacionados a todos los insumos requeridos para la limpieza de las áreas de trabajo y servicios de la empresa. Los suministros requeridos para el proyecto son:

<sup>167</sup> Según el programa MUM (Modularization, Unitization y Metrication) recomendado por la USDA (United States Department of Agriculture)

- **Agua potable**

Este es un recurso de mucha importancia para la instalación en el aseo general del centro de distribución. A continuación se presenta el requerimiento de agua por cada una de las áreas que requieren el suministro.

**a) Limpieza de las instalaciones**

Considerando que las instalaciones recibirán limpieza en la zonas de administración. El tipo de limpieza que se llevara a cabo es trapeado de piso en área administrativa, como también el lavado de servicios sanitarios, por lo que se estima un consumo promedio de 2. 10 m<sup>3</sup>/día.

**b) Servicios Sanitarios**

El consumo de agua de un servicio sanitario es de 0.020m<sup>3</sup> y el de los lavamanos de 0.015m<sup>3</sup>. Considerando que un empleado (15 personas) utiliza los sanitarios y lavamanos 3 veces por día en promedio; el requerimiento de agua será de 1.753 m<sup>3</sup>/día.

**Tabla 146: Requerimiento de agua potable**

Servicio	Consumo m <sup>3</sup> /día
Limpieza de instalaciones	2.101
Servicio sanitarios	1.753
Requerimiento de agua m <sup>3</sup> /día	3.854
Requerimiento de agua m <sup>3</sup> /mes <sup>168</sup>	88.642

- **Energía eléctrica**

La energía eléctrica representa un suministro indispensable para el funcionamiento de las instalaciones. A continuación se presenta el cálculo de energía eléctrica para las instalaciones.

**Tabla 147: Requerimiento de energía eléctrica**

Equipo	Potencia (kw)	Cantidad	Horas/Mes	Consumo (kwh/mes)
Computadora	0.057	11	184	115.368
Impresora	0.087	1	184	16.008
Teléfono	0.015	6	184	15.560
Fax	0.015	2	184	5.520
Conto metro	0.015	11	184	30.360
Oasis	0.078	2	184	28.704
Aire acondicionado	3.37	2	184	1,240.16
Iluminación	0.054	-	-	680 <sup>169</sup>
<b>Requerimiento de Energía eléctrica</b>				<b>2,131.68</b>

<sup>168</sup> Tomando promedio de 23 días al mes y trabajando 8 horas diarias.

<sup>169</sup> Consumo promedio en iluminación de empresas industriales en San Salvador.



- **Suministros de limpieza**

**a) Jabón desinfectante**

Este se utilizará para la limpieza del equipo utilizado, mesas de trabajo y trapeado de pisos. Se utilizará detergente líquido para evitar que partículas de detergente queden adheridas en el equipo. Se recomienda diluir 400 mililitros por galón (3,784 ml) de agua. El requerimiento será de 3 galones diarios para limpieza de las áreas. Por lo que un galón de desinfectante es utilizado por semana; la compra será mensual y almacenada en cada una de las áreas donde se utilice.

**b) Cloro**

El cloro se utiliza para desinfectar pisos y servicios sanitarios; se recomienda utilizar una solución 200 mililitros por galón (3,784 ml) de agua. El requerimiento será de 1.5 galones diarios para limpieza de las áreas. Por lo que un galón de cloro es utilizado cada 15 días; la compra será mensual y almacenada en cada una de las áreas donde se utilice. La compra será mensual y almacenada en cada una de las áreas.

**c) Desinfectante**

Este se utilizará principalmente para la limpieza de los pisos del área administrativa y para el equipo y mobiliario de esta área; además de los sanitarios de toda la empresa. El requerimiento de desinfectante es 1 galón cada 15 días.

**d) Jabón para manos antibacterial**

El personal después de utilizar los servicios sanitarios debe lavarse las manos con un jabón Antibacterial. Se estima que un galón tiene una duración de una semana, para la compra se realizara mensualmente.

**e) Rollos de papel Higiénico**

Se estima que un rollo de papel higiénico tiene una duración de 2 días, por lo que el requerimiento de papel higiénico será de 3 rollos higiénicos por servicio sanitario a la semana, teniendo un total de 9 rollos a la semana.

## D. REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

Para determinar la cantidad de mano de obra requerida para el área de recibo y despacho es necesario considerar lo siguiente:

- **Tiempo requerido (h-h):** para determinar el tiempo para cada una de las operaciones que conforma el proceso de recibo, apilado de producto y despacho de producto es necesario conocer el tiempo de carga y descarga. Este cálculo se realiza de la siguiente manera:

**Horas requeridas= pronóstico de ventas x tiempo de operación (hr-h/unidad)**

Producto	Pronostico de ventas (unidades)	Pronóstico de ventas (cajas)	Tiempo de operación
Jabón	29,100 unidades	2,910 cajas	0.001 hr
Champú	79 unidades	2 cajas	0.004hr

Tabla 148. Tiempo y ventas para primer Semestre año 1

Determinando las horas requeridas se tiene que:

Horas requeridas jabón= 2,910 cajas/mes x 0.0055 hr = 16.005 horas

Horas requeridas champú= 2 cajas/ mes x 0.0083 hr= 0.016 horas

Por lo tanto, el tiempo total requerido para la operación de apilado de producto es de 1500.43 horas.

- **Tiempo real disponible (h-h):** para determinar el tiempo real disponible es necesario retomar las políticas laborales y los días hábiles por mes.

**Tiempo real disponible= jornada laboral (horas) x días hábiles x eficiencia esperada**

Para el primer Semestre del primer año son 138, entonces el tiempo disponible es:

Tiempo disponible = 8 horas/día x 138 días/semestre x 87.5%= 966 horas

- **Mano de obra requerida:** esta se obtiene de dividir el tiempo requerido entre el tiempo real disponible

**Cantidad teórica de mano de obra requerida=**  $\frac{\text{tiempo requerido (horas)}}{\text{tiempo real disponible (horas)}}$

Cantidad teórica de mano de obra requerida =  $\frac{16.02 \text{ horas}}{966 \text{ horas}} = 0.02$

- **Mano de obra requerida:** la cantidad de mano de obra requerida será la mano de obra teórica requerida aproximada al número entero superior  
Para el primer semestre del primer año la mano de obra requerida es de 1 persona
- **Mano de obra promedio requerida:** las cantidades de mano de obra requerida cambian de mes a mes. Es por ello que es necesario determinar la cantidad promedio de operarios por operación para cada año.

En la tabla siguiente se muestra la cantidad de operarios que se requiere contratar para cada una de las operaciones en los años proyectados:

Operaciones		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		#teórico requerido	# Real Requerido	#teórico requerido	# Real Requerido	#teórico requerido	# Real Requerido	#teórico requerido	# Real Requerido	#teórico requerido	# Real Requerido
Recibo	Inspección	0.03	1	0.03	1	0.04	1	0.05	1	0.06	1
	Recibo	0.02		0.02		0.03		0.04		0.04	
	Apilado	0.0004		0.0005		0.0006		0.0008		0.0009	
Despacho		0.3	1	0.42	1	0.54	1	0.66	1	0.78	1
<b>Mano de obra</b>			2		2		2		2		2

Tabla 149. Mano de Obra Requerida

## E. REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

### 1. Requerimiento de equipo para el almacén en el centro de distribución

El equipo para el centro de distribución y tramitaciones será aquel equipo que se requiere para desarrollar cada proceso. Es decir, el equipo utilizado para realizar las operaciones de recibo y despacho de producto (entradas y salidas en el sistema de inventarios) y la comunicación interna del personal. A continuación se presenta el requerimiento de equipo principal:

Equipo	Característica
<p data-bbox="305 514 732 541"><b>Pistola de lectura de largo alcance</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pistola inalámbrica de radiofrecuencia.</li> <li>✓ Resistente al agua y polvo.</li> <li>✓ Resistencia contra caídas sobre suelo de hormigón (1.80 m. deseables)</li> <li>✓ Lectura de laser a distancia de aprox. 5 m.</li> <li>✓ Cargador eléctrico múltiple.</li> <li>✓ Pantalla de alta definición.</li> <li>✓ Botones y teclados, que permiten intercomunicarse con el ordenador al que está conectada la base.</li> </ul>
<p data-bbox="467 924 570 951"><b>Headset</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Headset inalámbrico de radiofrecuencia</li> <li>✓ Su largo alcance hasta 200 mts</li> <li>✓ tiempo de conversación 10 horas</li> <li>✓ cargador eléctrico múltiple</li> <li>✓ varilla alargada. Puede girar hasta 180° para una colocación y comodidad optima del micrófono.</li> <li>✓ Interruptor múltiple. Para encender o apagar los auriculares, para ajustar el volumen, para silenciar el micrófono durante una conversación.</li> </ul>

Tabla 150. Requerimiento de equipo

### 2. Requerimiento de equipo para el manejo de materiales.

El Manejo de Materiales como parte fundamental dentro del centro de distribución, implica la instalación y utilización de herramientas que brinden seguridad al personal, además de mejorar y facilitar los transportes de materiales y su apropiado almacenamiento. Para adecuar el manejo de materiales a las necesidades es de vital importancia establecer los criterios de evaluación que serán tomados y fundamentar estos para tomar una decisión correcta. Para evaluar dentro de una empresa el tipo requerido de manejo, se toma como el criterio fundamental la reducción de los costos de producción, permitidos mediante un adecuado manejo de materiales.

#### 2.1 Utilización del manejo de material

En el centro de distribución será necesario llevar los productos del área de recibo hacia el almacén, utilizando para ello cierta clase de equipo en los cuales son transportados. Es de

mencionar que existen variedad de equipos de manejo los cuales son empleados dependiendo de la forma del material, tamaño y peso de estos. También es utilizado el manejo para llevar el los productos entre áreas. El manejo de materiales también es necesario en el área de producción ya que los materiales fluyen en el proceso de producción entre los diferentes puestos de trabajo.

## 2.1 Equipo utilizado en el manejo de materiales

Existen diversos tipos de equipo que se utiliza para transportar el material en el centro de distribución. El traslado de los productos será necesario equipo como carretillas de dos ruedas y de cuatro ruedas. Existen muchos tipos de vehículos industriales, los que son utilizados para desarrollar un adecuado manejo de materiales de acuerdo a las necesidades para que se requiera.

El tipo de vehículos que es utilizado, es el que desarrolla funciones tanto horizontalmente, así como vertical, los cuales pueden ser clasificados en dos categorías:


- ✓ Operador Caminando
- ✓ Operador Montado

### 2.2.1 Equipo con operador caminando

Muchas veces se utiliza este tipo de manejo cuando el material es de poco volumen o peso o este tiene características que no se adecuan a ningún tipo de vehículo para manejarlo.


- **Carros de mano de dos ruedas o carretillas:** Está clasificado como forma de acción con operador caminando, se utiliza para cargas pequeñas, que tienen una forma más o menos cúbica y de bajo volumen y peso, el cual tiene desplazamientos horizontales.

Tabla 151: Equipo de manejo de materiales

Equipo	Dimensiones
	<p>Posee una capacidad de carga de 250 lbs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ancho: 0.6 m,</li> <li>✓ Altura: 1.10 m,</li> <li>✓ Largo de superficie 0.3 m.</li> </ul>
Cantidad: 2	


- **Carros De Piso (Plataformas) De Cuatro Ruedas:** Son también utilizados para cargas pequeñas, con formas más o menos Cúbicas o planas para recorrer distancias cortas de forma horizontal. En la utilización de este vehículo, las piezas o artículos son levantadas a mano para ponerlos sobre este, utilizados mayormente para mover materiales entre estaciones de trabajo y de volumen y peso medios.

Tabla 152: Equipo de manejo de materiales

Equipo	Dimensiones
	<p>Posee una capacidad de carga de 300 lbs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ancho: 0.8 m.</li> <li>✓ Altura: 1.10 m.</li> <li>✓ Largo de superficie 1.20 m.</li> </ul>
Cantidad: 2	

- **Carretilla industrial:** Este equipo facilita el movimiento de grandes cantidades de productos y de gran peso, las ventajas de este equipo es que es flexible en la movilidad son herramientas que por su mecanismo hidráulico permiten movilizar grandes cantidades de materiales con muy poco esfuerzo.

Tabla 153: Equipo de manejo de materiales


Equipo	Dimensiones
	<p>Posee una capacidad de carga de 1 tonelada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ancho: 0.8 m.</li> <li>✓ Altura: 1.20 m.</li> <li>✓ Largo de superficie 1.30 m.</li> </ul>
Cantidad: 2	

### 2.2.2 Equipo con operador montado

Este equipo es utilizado con cargas muy pesadas y voluminosas.

- **Apilador de pallets o tarimas:** Este equipo facilita el movimientos de cargas pesadas y de grandes proporciones, la ventaja de este equipo es que se pueden movilizar de una forma rápida entre los pasillos de la plantas.

Tabla 154. Equipo para el manejo de materiales

Equipo	Dimensiones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de carga: 1000 kg.</li> <li>✓ Centro de gravedad: 600 mm.</li> <li>✓ Altura de elevación: 6,200 mm.</li> <li>✓ Altura mínima de uñas: 86 mm.</li> <li>✓ Ancho de uñas: 570 mm.</li> <li>✓ Largo de uñas: 115 mm.</li> <li>✓ Radio de giro: 1185 mm.</li> <li>✓ Motor de traslación: 1.2 km/ 24v</li> <li>✓ Motor de elevación: 2.2/ 24v</li> <li>✓ Batería: 200 Ah/ 24v</li> <li>✓ Pendiente con y sin carga: 6/18%</li> <li>✓ Frenos: Electromagnéticos</li> <li>✓ Control de velocidad: Eléctrico</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Cantidad: 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Peso neto: 735 kg.</li> </ul>

### 3. Requerimiento de equipo para almacenamiento

Este será utilizado principalmente en el área de almacenamiento o en el área de inspección. Este equipo tiene como función principal proteger en la manera de lo posible o ayudar a que no se deterioren los productos que se tengan en inventario esperando ser distribuidos o comercializados. A continuación se muestran los principales equipos a utilizar en el proyecto:

- **Pallets o Tarimas**

Sirven para el manejo de materiales y productos, sobre estén apilados de tal forma que permite movilizar o almacenar un mayor número de artículos; las tarimas son movilizadas en montacargas.


Equipo	Dimensiones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ancho: 1.00 m</li> <li>✓ Largo: 1.20 m</li> <li>✓ Altura: 0.15 m</li> </ul>

Ilustración 90: equipo de almacenamiento

- **Racks de almacenamiento**

Para las empresas es importante facilitar los movimientos y disminuir los tiempos dentro de los centros de distribución, principalmente para ajustar los costos de operación, así como aumentar la productividad y las ventas. Esto depende en gran medida del equipo con el que las empresas cuentan (racks industriales), donde se encuentra el área de oportunidad para maximizar el

potencial del área donde se pretende almacenar la mercancía y lograr el valor agregado en ahorros por rentas de espacios y aumentos de mercancías.

Una forma de reducir costos es a través de la planeación y adquisición de equipos que administren y distribuyan la forma de almacenar de una manera más útil, para esto existen los racks industriales en muchas y muy diferentes aplicaciones.

Existen muchas variables y dependiendo de éstas se hace un estudio para determinar el sistema que más se adecúe al problema que se tenga actualmente. Algunas de las condiciones que pueden ayudar a la toma de decisión para adquirir estos equipos es el considerar aumentar la seguridad de la empresa, eliminar los errores en el surtido de orden, consolidar con mayor eficiencia los pedidos de los clientes, minimizar los daños a productos, reducir los inventarios y optimizar los espacios.

La toma de decisión para adquirir el sistema de almacenaje más adecuado (racks) no debe verse como el simple hecho de comprar fierros o un activo más, sino como la posibilidad de adquirir la solución más adecuada y que contribuya a la optimización del proceso de almacenamiento y a incrementar la rentabilidad de toda la cadena de abastecimiento de la empresa.

- **Ventajas del uso de un sistema de almacenaje**

La implementación de racks adecuados a los centros de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada. La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas y evita cuellos de botella.

Otra ventaja es el hecho de generar mecanismos de vínculo «fabrica–cliente», lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su comercialización.

- **Diseño de racks en el centro de distribución**

Se atiende a los requerimientos, se modernizan y simplifican los mismos y finalmente se diseña en términos de eficiencia, es decir, al mínimo costo.

Desde esta óptica, la adecuada selección de racks se contempla en función de las metas y objetivos que se persiguen en el centro de distribución, así como las métricas de evaluación de cada empresa.

Y dependiendo de los requerimientos de operación del centro de distribución relativo a variables como rotación y objetivos de servicio tales como:



- Número de órdenes a surtir por día
- Piezas embarcadas/hora
- Tasa de retornos
- Tipo de unidades logísticas y sus características: peso, dimensiones, empaque, etc.
- Selección de los mecanismos de transporte y grado de automatización de éstos para mover las unidades logísticas dentro del CD: montacargas, patines, transportadores, etc.


Todos estos factores, y otros no mencionados, deberán responder a la conceptualización de una solución elaborada por quienes diseñan las operaciones de distribución, generarán la selección de tipos de racks: Selectivo, Drive in, Push back, Pallet flow, o una combinación de éstos, lo que impactará el valor total del equipamiento y evidentemente la expectativa de retorno de inversión en cada caso. Sólo cuando se analizan las variables operacionales de un CD pueden tenerse elementos para seleccionar la mezcla correcta de racks que será generadora de valor si logra impactar tres variables clave de cualquier empresa: reducir costos, aumentar ventas y/o aumentar la productividad.

Acomodar los racks y las mercancías de una manera más adecuada otorgan un mayor volumen y se paga menos por concepto de renta porque optimizan el espacio. Por ello, los almacenes o centros de distribución ahora incluirán también este tipo de equipamiento, de tal manera que el usuario invierta únicamente en su propio equipo. Asimismo, al desarrollar una instalación no sólo se piensa en el cliente actual sino también en el siguiente, es decir, infraestructura duradera, resistente y mirando hacia la evolución de las operaciones.

- **Tipos de Rack's y sistemas de almacenaje**

- **Rack Selectivo:** Sistema ajustable y versátil, adaptable a cualquier tipo de carga, ya sea en peso o en volumen, incluyendo el almacenamiento sin necesidad de la tarima.

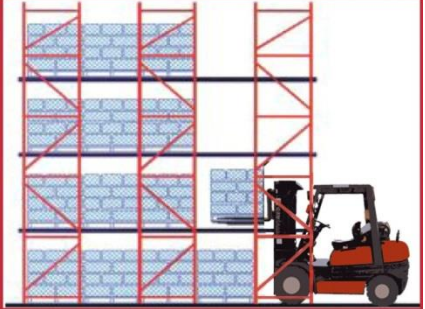
Tabla 155. Tipo de rack selectivo

Equipo	Ventaja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptable a cualquier tipo de carga.</li> <li>✓ Fácil acceso al producto.</li> <li>✓ Fácil de operar.</li> <li>✓ Alta selectividad.</li> <li>✓ Adaptable a cualquier espacio, peso y dimensiones de mercancía.</li> <li>✓ Posibilidad de Ampliación en cualquier momento.</li> <li>✓ Permite Stock de productos.</li> </ul>

- **Rack Drive in:** Sistema de almacenaje de tarimas Drive-In es para productos homogéneos con baja rotación y gran cantidad de tarimas. El control del almacén en este sistema es la última tarima en entrar es la primera en salir (LIFO).


- **Rack Drive thru:** se consigue el acceso al sistema por cualquiera de sus dos pasillos, esto permite una rotación tipo (PEPS) primera entrada- primera salida; precisa de dos pasillos uno para las entradas y otro para las salidas.

Tabla 156. Tipo de rack por acumulación.

Equipo	Ventaja
 <p>El diagrama muestra un rack de almacenamiento de tipo Drive thru con una estructura de acero roja y estanterías horizontales. Un montacargas naranja está posicionado en el pasillo de acceso, cargando una paleta con cajas azules. El sistema permite el acceso desde cualquiera de los dos lados del pasillo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gran capacidad de almacenaje.</li> <li>✓ Uso eficiente del espacio.</li> <li>✓ Reducción al máximo de pasillos de operación.</li> <li>✓ Gran control sobre el inventario.</li> <li>✓ Sistema ideal para adaptarse a cámaras frías o de congelación</li> </ul>

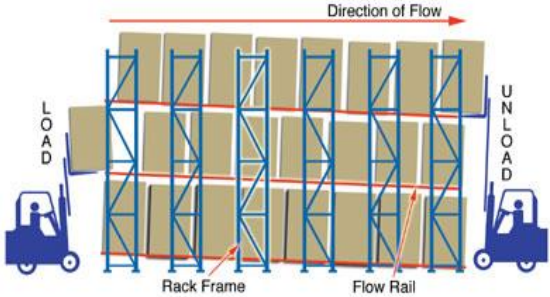
- **Rack push back/flow:** Sistema de empuje y regreso para lograr una densidad selectiva y capacidad de almacenaje deseada. Sistema mediante carros y rieles inclinados montados en la estructura, teniendo en cuenta que cada carril puede un acomodo de hasta 5 cargas.

Tabla 157. Tipo de rack empuje y regreso

Equipo	Ventaja
 <p>El diagrama ilustra un rack push back/flow con una estructura de acero azul. Las estanterías están inclinadas hacia atrás y tienen rieles que permiten que las paletas con cajas amarillas y rojas se deslicen automáticamente hacia el punto de descarga. Un montacargas verde está operando en el pasillo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todo puede ser accedido desde el pasillo.</li> <li>✓ Gran uso del espacio.</li> <li>✓ Sin movimiento del montacargas dentro de la estantería.</li> <li>✓ Aumento de capacidad a comparación de un sistema tradicional.</li> <li>✓ Configuración de 2 a 5 de profundidad.</li> <li>✓ Solo requiere una calle de operación.</li> <li>✓ Carga y descarga rápida: las tarimas descienden automáticamente en el punto de descarga empujadas por la fuerza de la gravedad.</li> <li>✓ Mínima pérdida de espacio en altura.</li> <li>✓ Bajo mantenimiento en rodamientos sellados.</li> </ul>


- **Rack dinámico:** Sistema de almacenaje de flujo de primeras entradas, primeras salidas. La funcionalidad de este sistema es la plataforma de carga en un lado del rack y se deslizan hacia el otro lado, haciendo uso total del espacio destinado para el almacenaje.

Tabla 158. Tipo de rack Dinámico

Equipo	Ventaja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay pasillo intermedios, solo un pasillo de entrada y uno de salida.</li> <li>✓ Excelente rotación de tarimas (FIFO).</li> <li>✓ Un buen control de inventarios.</li> <li>✓ Bajo mantenimiento.</li> <li>✓ Reducción de la operación de los montacargas.</li> <li>✓ Alta rotación de inventarios.</li> </ul>

- **Rack Mezzanine:** Sistema que nos permite duplicar la superficie útil de la bodega ya que se aprovecha totalmente la altura; este se puede utilizar para área de almacenaje, trabajo u oficina. El diseño de este sistema permite manejar cualquier producto y peso.

Tabla 159. Tipo de rack Mezzanine

Equipo	Ventaja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso efectivo del espacio disponible.</li> <li>✓ Generación de espacios.</li> <li>✓ Permite el uso de cualquier producto y peso.</li> </ul>

- **Elección de tipo de almacenamiento en el proyecto**

Para la elección del tipo de estructura y el método de almacenamiento que tendrá el centro de distribución se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Rotación de inventarios:** Para el proyecto se estima que la rotación de inventarios no será dinámica, ya que el producto rotara 2 veces al año según lineamientos de exportación.
2. **Tipo de inventarios:** De acuerdo a la naturaleza del producto el sistema de inventario que se utilizara es el sistema PEPS, es decir que el primer producto que ingresa será el primero en salir.
3. **Optimización de espacio:** Uso efectivo de espacio, espacio vertical, espacio para pasillos.

Para la selección se procederá a realizar un cuadro comparativo de los aspectos con las ventajas de cada uno de sistemas de almacenamiento:

Tabla 160. Evaluación de sistemas de almacenamiento

Aspecto		Sistema de almacenamiento					
		Selectivo	Drive in	Drive thru	Push back	Dinámico	Mezzanine
Rotación de inventarios	Bajo	Está diseñado para flexibilidad en la rotación de inventarios. Este sistema proporciona seguridad y longevidad.	Está diseñado para una baja rotación de inventarios.	Está diseñado para una alta rotación de inventarios.	Está diseñado para una rotación de inventarios alta.	Está diseñado para una rotación de inventarios alta.	Está diseñado para una baja rotación de inventarios.
Sistema de inventarios	PEPS	PEPS	FIFO	PEPS	FIFO	PEPS	PEPS, FIFO
Optimización de espacio	Menor	Un pasillo por rack, flexibilidad de almacenamiento vertical.	Menor utilización de pasillos, solo utiliza un pasillo principal.	Es necesario dos pasillos para entrada de producto y el otro para salida del mismo.	Menor utilización de pasillos, solo utiliza un pasillo principal.	Menor utilización de pasillos. Solo necesita carriles de entrada y salida de los montacargas	Requiere de más espacio, ya que este rack toma la altura de la bodega para el aprovechamiento del área y duplica la superficie.

Según el cuadro comparativo anterior el sistema de almacenamiento que satisface la naturaleza del manejo del proyecto es el sistema de almacenamiento selectivo ya que utiliza un sistema de inventario (PEPS) primer producto que entra es primer producto que sale y tiene una flexibilidad en la rotación de inventarios, es decir se puede manejar con ambas rotaciones de inventarios.

A continuación se detalla características del tipo de estructura a utilizar con el sistema de almacenamiento selectivo:

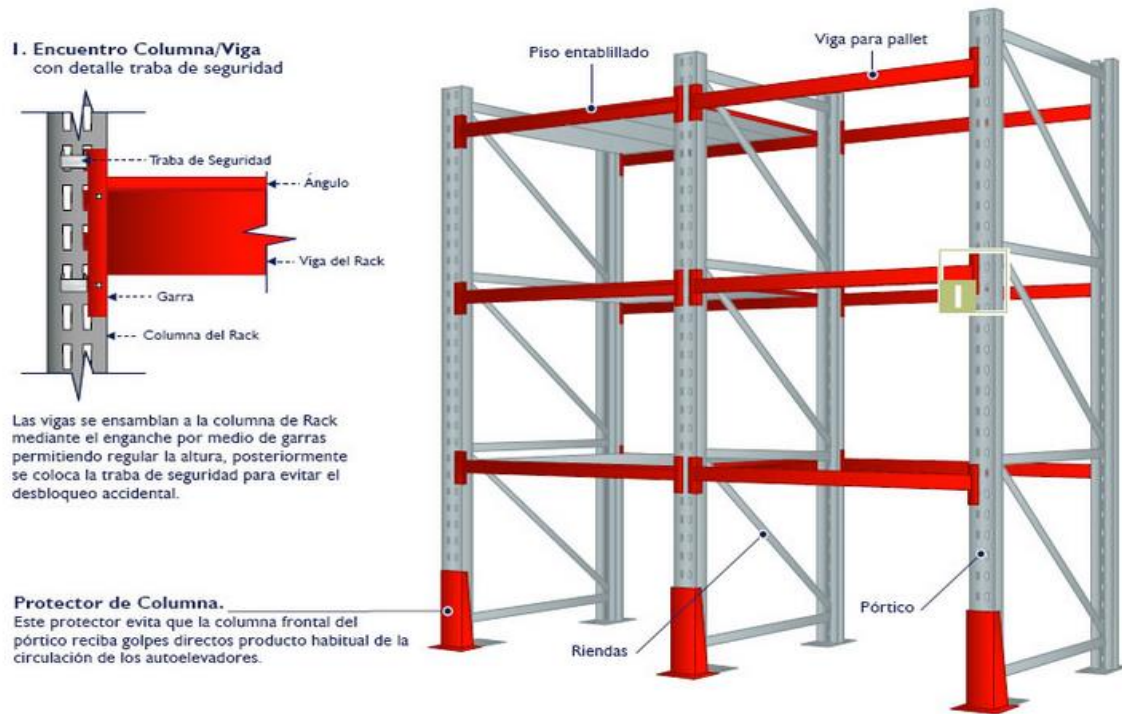


Ilustración 91. Característica del rack selectivo

Los racks que se utilizarán para el proyecto deben tener las siguientes características:

- **Pórtico o bastidor:**

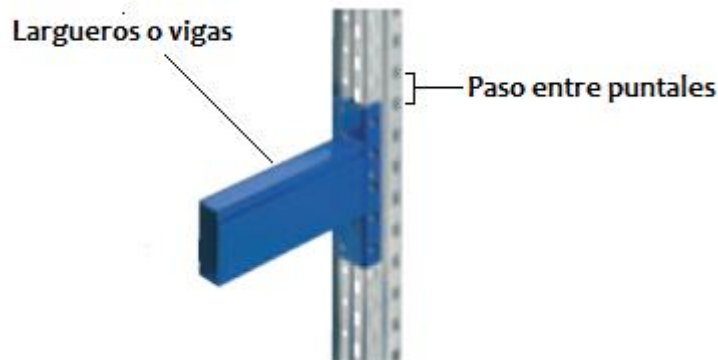


Ilustración 92. Características de pórtico o bastidor

Característica de pórtico o bastidor<sup>170</sup>:

- Máxima carga admisible: 4,500 kg por par de largueros o vigas.
- Construcción de bastidor atornillado
- Paso de puntales: 50 mm.
- Anchura de los puntales: 90, 100, 120 mm.

<sup>170</sup> Ver Anexo 7: Dimensiones de bastidores en Racks de almacenamiento.

- Distancia entre pódico o bastidores: 1,800 mm a 3,900 mm
- **Largueros o vigas**

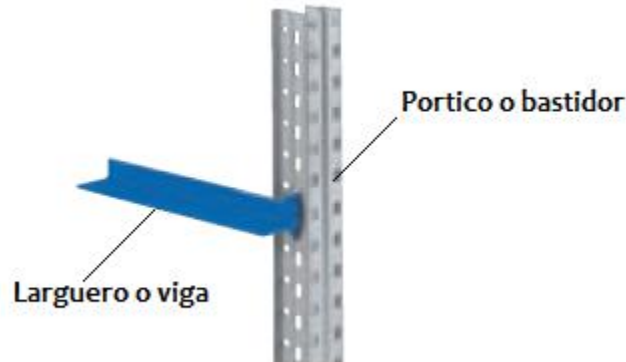


Ilustración 93: Característica de larguero o viga

Característica de largueros o vigas<sup>171</sup>:

- Máxima carga admisible: 4,500 kg.
- Construcción de bastidor atornillado
- Paso de puntales 50 mm.
- Anchura de los puntales: 90, 100, 120 mm.
- Distancia entre vigas: 850 mm a 1,050 mm.

- **Diseño de rack para almacén de producto**

Para el sistema de almacenamiento seleccionado las estructuras de almacenamiento (RACK) tendrán las siguientes características:

- **Numero de estructura (RACK):** 6 Estructuras
- **Número de Niveles por estructura:** 4 considerando el nivel del suelo.
- **Altura de estructura:** 5.40 metros.
- **Ancho de estructura:** 1.20 metros
- **Largo de estructura:** 8.00 metros
- **Distancia entre Niveles:** 1.80 metros.
- **Distancia entre vigas:** 1.00 metros.
- **Numero de bastidores:** 3 pares de bastidores.
- **Distancia entre bastidores:** 4 metros.
- **Capacidad de almacenamiento:** 8 tarimas por nivel.
- **Máxima carga admisible:** 4,500 kilogramos

<sup>171</sup> Ver anexo 7: Dimensiones de Vigas en Racks de almacenamiento.

En la ilustración siguiente se visualiza el posible diseño de la estructura de almacenamiento propuesto:

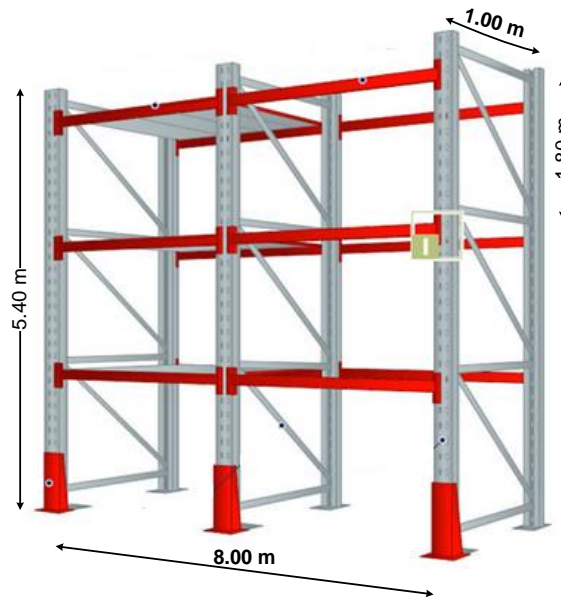


Ilustración 94: Dimensiones de rack de almacenamiento

○ **Identificación del lugar de almacenamiento y de ubicación**

Las posibilidades de acelerar los procesos logísticos y, por tanto, de reducir permanente los costes son muy grandes. Mediante los procedimientos y sistemas que permiten la organización visual de almacenes, se pueden optimizar tanto los almacenes manuales como los electrónicos.

La productividad de los trabajadores aumenta considerablemente si el almacenaje, la carga y la descarga son rápidos y seguros. Los trabajadores de preparación de pedidos y conductores de carretillas llegan al lugar adecuado en muy poco tiempo.

La solución es un sistema claro y que a la vez, se puede modificar fácil y rápidamente. En este caso, para tener un almacén con una organización visual clara es la siguiente.

La numeración sistemática de todos los lugares de almacenaje, los llamados códigos numéricos, es la base para una organización eficiente del almacén. Cada ubicación tiene una codificación clara e inconfundible que se compone de, al menos, tres coordenadas. Numero de estructura, nivel en altura y posición en nivel. También se puede imprimir otra información, por ejemplo, dígitos de control, códigos de barras, flechas de posición.

Pero para el proyecto utilizaremos la siguiente estructura de codificación:

- Numero de estructura.
- Nivel en altura.

- Posición en nivel.
- Código de barra.

A manera de ejemplo se muestra la siguiente etiqueta de ubicación donde se lee que el producto se encuentra en la estructura seis, nivel de altura tres y posición en estructura cinco.



Ilustración 95: Etiqueta de ubicación

El proyecto iniciara con el requerimiento de 2 estructuras según pronósticos de ventas<sup>172</sup> del producto, el número de estructuras aumentara según las variaciones de las ventas, a continuación se muestra el siguiente cuadro con requerimientos de estructura:

Tabla 161: Requerimiento de estructuras de almacenamiento

Año	Numero de cajas	Numero de Estructura	% Utilización
1	2910	2	94 %
2	4077	3	88 %
3	5245	4	85 %
4	6413	5	84 %
5	7850	6	85 %

#### 4. Requerimiento de equipo de control de calidad

Bascula de máximos y mínimos	Estante	Mesa de laboratorio
		
Cantidad: 1	Cantidad: 1	Cantidad: 1

Ilustración 96: Equipo de control de calidad

<sup>172</sup> Ver Capítulo III, Literal "B", Numeral 6: Pronósticos de abastecimientos



## 5. Requerimiento de equipo para el personal

Es el equipo que utilizara el personal para vestirse adecuadamente antes de entrar al área de trabajo.



Lockers	Banca de vestidor
	
Cantidad: 1	Cantidad: 1



Ilustración 97: Equipo para el personal

## 6. Requerimiento de Equipo de Seguridad Industrial


La higiene y seguridad industrial es un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar los factores físicos, psicológicos o tensiones a que están expuestos los trabajadores en sus centros de trabajo y que puedan deteriorar la salud y causar una enfermedad de trabajo.

Se pretende establecer la protección mínima requerida para los empleados del centro y procurar mantener la limpieza de los trabajadores para que puedan desarrollar sus labores en un ambiente adecuado.

Tabla 162: Equipo de seguridad industrial

EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Vestimenta 	Vestimenta de tela que permitan visualizar fácilmente su limpieza y que permitan ser lavado, a fin de que el trabajador pueda desarrollar sus actividades limpio.
Cantidad: 5	
Guantes para Carga 	Lo guantes a utilizar serán guantes especiales de carga para carga descarga de los productos, así como para el manejo de los equipos de manejo de materiales.
Cantidad: 5	

EQUIPO	DESCRIPCIÓN
<p>Calzado Cerrado</p> 	<p>El calzado utilizado en el área de almacenamiento debe ser cerrado esto con el fin de evitar cualquier golpe con el pie desnudo, esta es una medida de protección para el operario.</p>
<p>Cantidad: 5</p>	
<p>Faja Lumbar de Carga</p> 	<p>Será utilizada como protección para la espalda del operario en la realización de transporte y recepción del producto.</p>
<p>Cantidad: 5</p>	
<p>Casco de seguridad</p> 	<p>Sera utilizado como protección para la cabeza de los operarios que manipulen la carga en el almacén.</p>
<p>Cantidad: 8</p>	
<p>Orejeras de seguridad</p> 	<p>Se utilizara para proteger los oídos de los operarios que se encuentren manipulando carga en el almacén.</p>
<p>Cantidad: 5</p>	
<p>Extintor</p> 	<p>Se utilizara para proteger el producto almacenado en el almacén de cualquier siniestro por incendio.</p>

EQUIPO	DESCRIPCIÓN
<p>Rótulos de señalización</p> <p>SEGURIDAD S.R.L.</p> 	<p>Se utilizara para informar de los posibles riesgos de accidentes que podrían existir dentro del centro de distribución.</p>

### 7. Requerimiento de equipo de limpieza






Dispensador de papel higiénico	Dispensador de papel toalla	Dispensador de jabón para manos
		
Cantidad: 4	Cantidad: 4	Cantidad: 2
Basureros		Escobas y trapeadores
		
Cantidad: 12		Cantidad: 6

Ilustración 98: Equipo de limpieza

### 8. Requerimiento de mobiliario y equipo de oficina

Escritorio	Mesa de juntas	Computadoras
		

Cantidad: 8	Cantidad: 1	Cantidad: 10
<b>Impresora multifuncional</b>	<b>Silla ejecutiva</b>	<b>Silla secretarial</b>
		
Cantidad: 1	Cantidad: 8	Cantidad: 2
<b>Silla ergonómica</b>	<b>Dispensador de agua</b>	<b>Archivero</b>
		
Cantidad: 8	Cantidad: 2	Cantidad: 6
<b>Teléfono</b>	<b>Fax</b>	<b>Bandeja triple</b>
		
Cantidad: 10	Cantidad: 3	Cantidad: 10
<b>Engrapadora</b>	<b>Quita grapa</b>	<b>Perforador</b>
		
Cantidad: 10	Cantidad: 10	Cantidad: 10
<b>Conto metro</b>	<b>Papelera</b>	
		
Cantidad: 10	Cantidad: 10	

Ilustración 99: Equipo y mobiliario para oficina

## F. CAPACIDAD INSTALADA

Luego de determinar los requerimientos de mano de obra y maquinaria y equipo, se vuelve de vital importancia conocer que cantidad de productos se pueden almacenar en el Centro de Distribución y Tramitaciones.

Por ejemplo, Para el primer año se tiene un estimado lo siguiente:

- Se comenzaran operaciones con dos estantes de 4 niveles cada uno, cada nivel tiene una capacidad de 8 tarimas y la capacidad de cada tarima es de 48 cajas.
- La capacidad de almacenaje para el primer año es de 3,072 cajas.

Año	Capacidad instalada
1	Capacidad instalada de 3,072 cajas
2	Capacidad instalada de 4,608 cajas
3	Capacidad instalada de 6,144 cajas
4	Capacidad instalada de 7,680 cajas
5	Capacidad instalada de 9,216 cajas

Tabla 163. Capacidad Instalada

## G. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

### 1. Requerimiento de áreas para la instalación

La finalidad del requerimiento de áreas es establecer la cantidad de espacios necesarios para las diversas áreas donde se llevan a cabo las operaciones administrativas como de producción de acuerdo a su importancia y a la relación que guarden entre ellas. Para el proyecto las áreas de la empresa que se tomaran en cuenta son:

1. Servicios al personal.
2. Oficinas administrativas.
3. Área de producción.
4. Servicios físicos del centro de distribución.

Considerando las ramas principales anteriores se pueden establecer cada una de las áreas necesarias para que el centro de distribución pueda operar sin ningún contratiempo, dichas áreas son las siguientes:

1. Área administrativa
2. Área de Parqueo
3. Área de recibo y despacho
4. Área de almacén
5. Área de almacén temporal
6. Baños y vestidores
7. Área de inspección y calidad
8. Caseta de vigilancia

Luego de detallar cada una de las áreas que se requieren para el buen funcionamiento del proyecto, se calculará a continuación el espacio requerido para cada una de éstas identificando todos los factores que intervienen en las diferentes áreas tales como personal, maquinaria, equipo, mobiliario, el flujo de proceso. Movimiento de maquinaria y equipo, espacio para acceso, etc.

Los factores que son utilizados para determinar el área de cada puesto de trabajo son: Jerarquía del puesto, tipos de movimientos que se realizan, número de personas en el área, mobiliario y equipo necesario en cada puesto de trabajo, funciones de cada puesto.

## 2. Determinación de espacios Área administrativa.

La determinación de áreas de servicios generales está basada en el nivel ocupacional de trabajo dentro de una empresa, se refieren a los puestos relacionados con la función administrativa; ya sea en oficinas generales como en sus actividades relacionadas.

Las áreas constituidas dentro de las oficinas administrativas son las siguientes: Sala de Juntas, Gerencia general, Gerencia de venta y exportación, Contabilidad, Recepción administrativa, Baños administración.

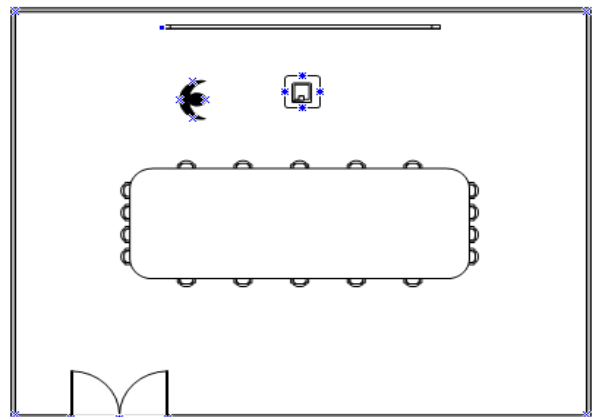
A continuación se detalla el requerimiento de espacios de cada una de ellas.

- **Sala de reuniones.**

Tabla 164: Requerimiento de espacio sala de reuniones

Sala de reuniones			
Equipo	Cantidad	Dimensiones (m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sillas	10	0.50 x 0.50	2.50
Mesa / Proyector	1	0.50 x 0.50	0.25
Mesa	1	3.00 x 1.00	4.00
Área total			6.75
Espacio para movilización (150%)			10.13
Total teórico			16.88
Total real			17

Ilustración 100: Espacio de sala de reuniones



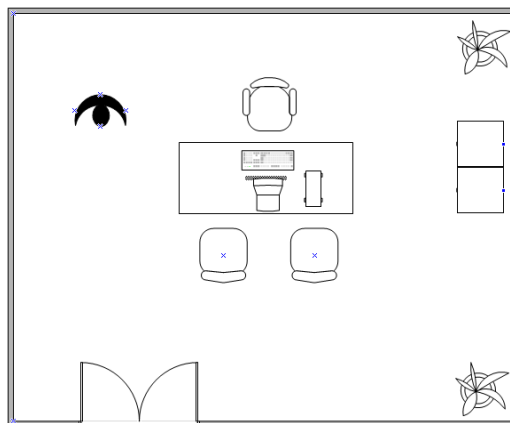
El equipo a utilizar en la sala de juntas es un proyector de imágenes, una pantalla para proyectar y un CPU de computadora.

- **Gerencia general.**

Tabla 165: Requerimiento de espacio Gerencia General.

Gerencia general			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sillas	3	0.50 x 0.50	0.75
Archivero	2	0.60 x 0.60	0.72
Mesa	1	1.50 x 0.90	1.35
Área total			2.82
Espacio para movilización (150%)			4.23
Total teórico			7.05
Total real			7

Ilustración 101: Espacio para gerencia general.



El equipo a utilizar en la oficina de la gerencia general es solamente una computadora de escritorio y un teléfono.

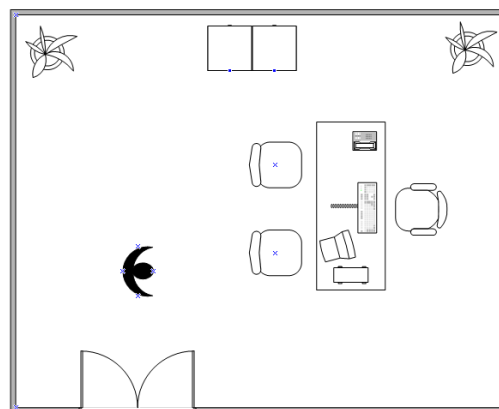
- **Gerencia de ventas y exportaciones**

Esta área será conformada por cubículos para cada una de las personas que integraran la gerencia las cuales son: Gerente de venta y exportación, Mercadologo, Jefe de bodega, Agente comercializador.

Tabla 166: Requerimiento de espacio gerencia de ventas y exportaciones.

Gerencia de ventas y exportaciones			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sillas	3	0.45 x 0.45	0.60
Archivero	1	0.60 x 0.60	0.36
Mesa	1	1.10 x 0.90	0.99
Área total			1.95
Espacio para movilización (150%)			2.93
Total teórico			4.88
Total real			5
Total real de área (4)			20

Ilustración 102: Espacio para gerencia de ventas y exportaciones



Cada cubículo en la oficina de la Gerencia de ventas y exportaciones es solamente una computadora de escritorio y un teléfono con fax.

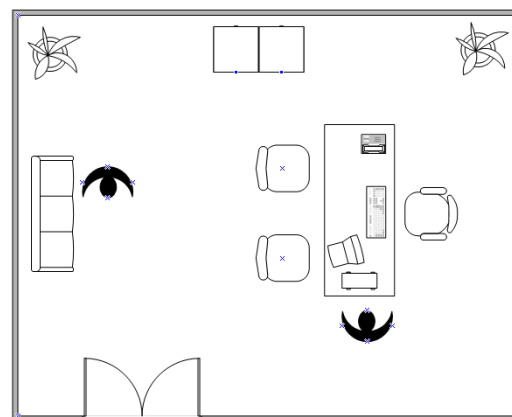
- **Contabilidad**

Esta área será conformada por cubículos para cada una de las personas que integran la oficina de contabilidad las cuales son: Jefe de contabilidad, Analista contable y programador, Técnico programador.

Ilustración 103: Espacio para contabilidad

Tabla 167: Requerimiento de espacio Contabilidad

Contabilidad			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sillas	2	0.45 x 0.45	0.40
Archivero	2	0.60 x 0.60	0.72
Mesa	1	1.1 x 0.9	0.99
Área total			2.11
Espacio para movilización (150%)			3.17
Total teórico			5.28
Total real			6
Total de real de área (4)			24



Cada cubículo en contabilidad utilizara como equipo de oficina es solamente una computadora de escritorio y un teléfono con fax.

- **Recepción administrativa**

En esta área estará la secretaria que recibirá a clientes, proveedores y correspondencia.

Tabla 168: Requerimiento de espacio Recepción.

Recepción			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sillas	2	0.40 x 0.40	0.32
Archivero	1	0.60 x 0.60	0.36
Mesa	1	1.10x 0.70	0.77
Área total			1.45
Espacio para movilización (150%)			2.18
Total teórico			3.63
Total real			4

El equipo a utilizar en recepción es solamente una computadora de escritorio, una impresora multifuncional y un teléfono con fax.



- Baños administrativos.

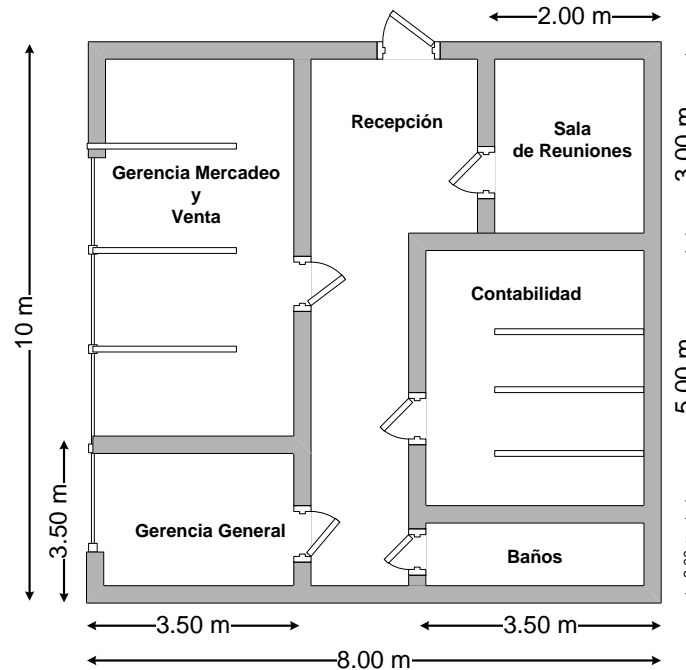
Tabla 169: Requerimiento de espacio baños administrativos

Baños administrativos			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sanitario	2	0.60 x 0.80	0.96
Lavamanos	1	0.50 x 0.45	0.23
Área total			1.19
Espacio para movilización (150%)			1.80
Total teórico			2.99
Total real			3

Después de calcular el espacio para cada uno de los puestos del área administrativa, es necesario relacionar estas áreas para determinar el espacio total del área administrativa. La Gerencia de ventas y Contabilidad serán una oficina y los demás puestos de trabajo serán cubículos, con el fin de reducir el espacio requerido y disminuir la inversión en obra civil. El área total requerida para el área administrativa es aproximadamente de **80 m<sup>2</sup>**

A continuación se presenta el área de las Oficinas Administrativas relacionada con el espacio requerido por cada una de las oficinas:

Ilustración 104: Requerimiento de espacio de área administrativa.



### 3. Determinación de espacio para Parqueo

Se ha considerado un parqueo para 7 automóviles que pueden servir tanto para el personal como para los clientes que visiten las instalaciones.

Tabla 170: Requerimiento de espacio parqueo

Parqueo			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Vehículos	10	1.70 x 3.90	66.30
Área de maniobra	10	1.50	15.00
<b>Área total teórica</b>			<b>81.30</b>
<b>Área total real</b>			<b>82.00</b>

### 4. Determinación de Área de recibo y despacho

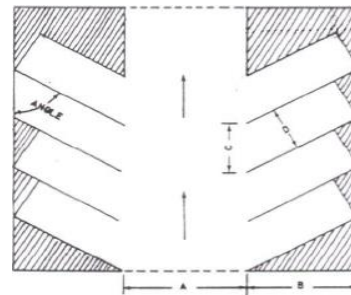
En esta apartado se determinara el espacio que se requiere para la movilización de los camiones y el área necesaria para la manipulación de la carga

- **Parqueo de recibo y despacho**

Se busca con las áreas de parqueo obtener un máximo número de cajones para vehículos optimizando el área, además de reducir al mínimo los accidentes que las distribuciones de estos puedan ocasionar, además mejorar la circulación de vehículos en los parqueos, y permitiendo también a los peatones su adecuada circulación. El tipo de sistema de estacionamiento es de cajones inclinados, destinados en un solo sentido para circulación, aplicando el concepto de que los pasillos del parqueo van a lo largo de este, permite tener un mayor número de cajones.

Ilustración 105: Sistema de estacionamiento

Angulo del Cajón	Alternativo	DIMENSIONES (m)			
		A	B	C	D
0°	1	3.65	2.74	7.01	2.74
	2	3.65	2.9	7.01	2.9
45°	1	3.96	6.04	3.87	2.74
	2	3.96	6.16	4.12	2.9
60°	1	5.5	6.4	3.2	2.74
	2	5.5	6.46	3.35	2.9
90°	1	7.32	6.1	2.74	2.74
	2	7.32	6.1	2.9	2.9



Dimensiones para la tabla 9-4. Los pasillos son de un solo sentido, excepto para cajones en ángulo de 90°, en donde son de dos sentidos.

Se utilizaran las dimensiones de cabezales de 3 ejes y de contenedores de 20 pies (6.10 m) para el requerimiento de espacio, además se propone la forma en que se estacionaran los automotores será de forma inclinada con respecto a la horizontal con un ángulo de 45 grados.

Tabla 171: Requerimiento de espacio parqueo recibo y despacho.

Parqueo de recibo y despacho			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Rastra	4	2.50 x 18.60	46.50
Camión	1	2.90 x 4.10	11.89
Área de maniobra	4	17	68.00
Área total teórica			126.39
Área total real			127.00

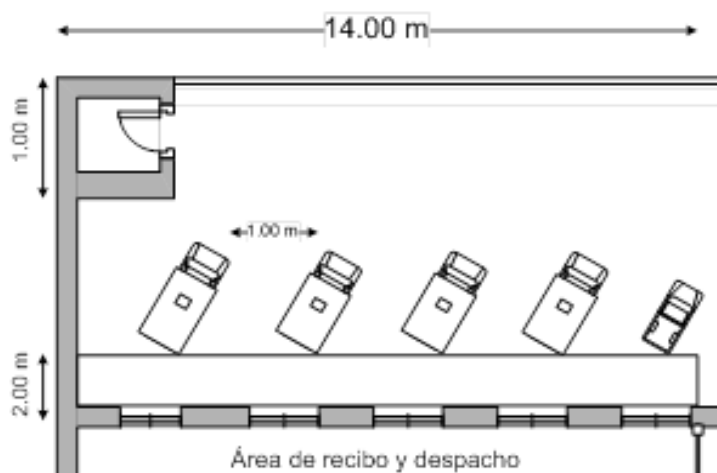


Ilustración 106: Espacio parqueo recibo y despacho

- **Área de recibo y despacho para productos**

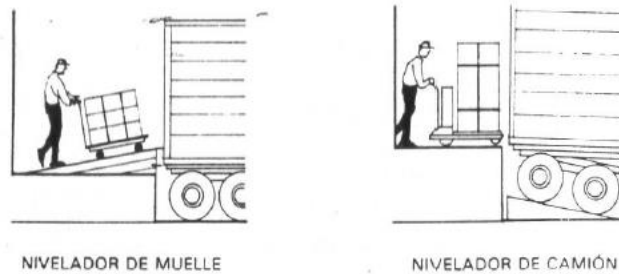
Debe de existir un área exclusiva para el abastecimiento de producto y otra para sacar los productos de esta hacia el mercado consumidor. Esto quiere decir que se requiere de un área específica para el recibo y la otra de despacho de los productos. Ambas áreas requieren de un muelle para cargar y descargar las unidades de manejo que respectivamente se desean transportar.

**Consideraciones para el área de recibo y despacho.**

- Con relación a estos dos sectores hay que tomar en cuenta cómo se debe llegar al muelle de estas áreas.
- Los carriles o áreas de estacionamiento de los parqueos en el área de camiones en muelle deben ser perpendiculares a este, los cuales deberán estar pintados para marcar las divisiones de los parqueos individuales.
- El espacio entre los carriles debe ser tal que permita tener facilidad en la entrada y salida, los cuales se diseñan de acuerdo a los tamaños de vehículos que harán uso de ellos.
- El área de un muelle debe proporcionar suficiente espacio, que permita maniobrar el equipo de manejo.

- Los muelles deben de cumplir normas que especifican que los tamaños de estos deben estar alrededor de las 48 a 50 pulgadas (1.23m a 1.27m) de altura.
- Esta establecido que un muelle debe estar a una altura un poco menor que el vehículo más grande que llegue al muelle; y este factor hace necesario que se utilice un ajuste entre camión y muelle.
- Para estos problemas hay tres soluciones: niveladores de muelle, niveladores de camión y elevadores de muelle. Estas plataformas niveladoras varían en altura de entre 36 a 58 pulgadas (0.90m a 1.47m) sobre el nivel del suelo.

Ilustración 107: Tipo de niveladores de carga



- El muelle se debe proteger del impacto con cojines amortiguadores de golpes. Se requiere de un cojín de 1 pulgada que reducirá la fuerza de impacto al 10% a 6Km por hora. El muelle y el equipo se protegerán del impacto de camiones con tubos rellenos de concreto (de 6 a 8 pulgadas y pintados de amarillo). Además se utilizan calzas que evitan que las ruedas se muevan accidentalmente del muelle.

El área de recibo y despacho debe ser tal que el equipo para manipular los materiales pueda maniobrar perfectamente sin ningún problema, como se mencionó en el detalle del equipo de manejo de materiales el equipo necesita un radio de 3 metros para maniobrar sin dificultades, por lo tanto el área de recibo y despacho debe tener 36 metros cuadrados para que se pueda operar eficientemente.

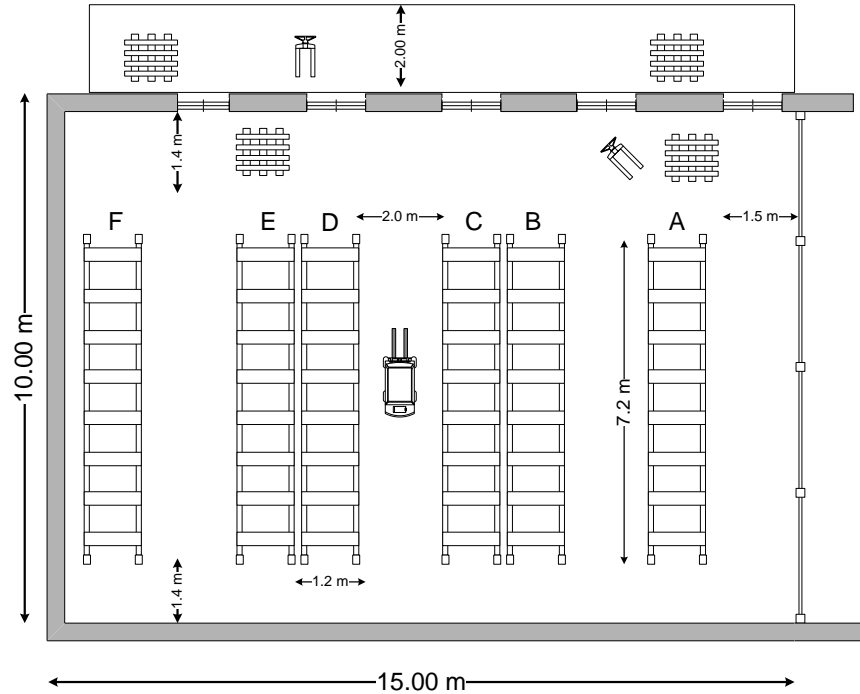


Ilustración 108: Requerimiento de espacio recibo y despacho

## 5. Baños y vestidores de personal

### • Vestidores de personal

Es de tener en cuenta que los empleados que trabajan en las instalaciones realizando actividades físicas necesitan realizar su trabajo con ropa cómoda y adecuada, por lo que necesitan cambiarse antes de desarrollar sus labores, además de requerir un lugar propicio donde almacenar sus pertenencias mientras trabajan (casilleros), por lo cual se ha determinado que es necesario proporcionarles un área destinada para dicho fin. Además se consideran dentro del espacio de vestidores. Para el cálculo respectivo de esta área se ha utilizado medidas estandarizadas de distribuciones en planta.

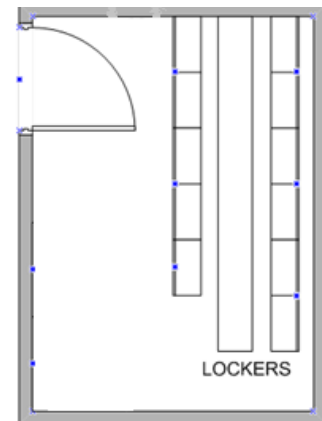
Tabla 172: Requerimiento de espacio para vestidores.

Vestidores			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Casilleros	12	0.50 x 0.50	3.00
Banca	2	4.00 x 0.40	3.20
<b>Área total</b>			6.20
Espacio para movilización (45%)			2.79
Total teórico			8.99
<b>Total real</b>			<b>9.00</b>

Los factores a considerar en la planeación de esta área son:

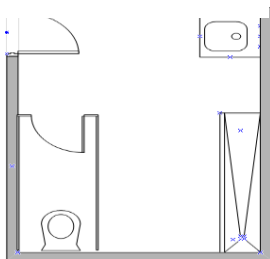
- El área asignada en cada casillero es la adecuada para guardar ropa y otras pertenencias adecuadas para el lugar de trabajo.
- Los casilleros serán de uso exclusivo para cada trabajador, y se les proporcionara una llave para el resguardo de sus pertenencias.
- Los casilleros están diseñados para uso de todos los trabajadores del centro de distribución.

Ilustración 109: Espacio para lockers



- **Baños del personal**

Ilustración 110: Espacio para baños personal



Los servicios sanitarios son instalaciones que deben proveerse en toda industria pues ayudan al desempeño normal de los empleados. De manera que siendo tan importantes, debe preverse un posible aumento en la cantidad de empleados y considerar dicho aumento a la hora de calcular el espacio a ocupar. Los componentes considerados en la estimación de espacios de servicios sanitarios incluyen: excusados, lavabos y urinarios en el caso de los hombres, en el caso de las mujeres solamente excusado y lavabo, un aspecto de seguridad que se debe reflejar es el hecho de que las puertas deben abrirse hacia el interior para minimizar la posibilidad de golpear a alguien que pase por el pasillo exterior. Siguiendo estas instrucciones y para fines de planeación de espacios se han asignado las áreas respectivas. En esta área se encontrara el cuarto de servicio donde se encontraran los utensilios de limpieza de las instalaciones con un área de 1 m<sup>2</sup>

Tabla 173: Requerimiento espacio baños del personal

Sanitarios del personal			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Sanitarios	5	0.60 x 0.80	2.40
Lavabo	2	0.50 x 0.50	0.50
Urinario	2	0.40 x 0.45	0.36
<b>Área total</b>			3.26
Espacio para movilización (45%)			1.47
Total teórico			4.73
<b>Total real</b>			<b>5</b>

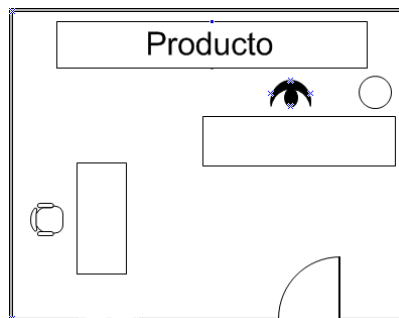
## 6. Área de inspección

En esta área se realizara la inspección de los productos que entraran al centro de distribución para verificar que se encuentran según los requerimientos establecidos.

Tabla 174: Requerimiento de espacio de área de inspección

Inspección			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Estante	2	1.80 x 0.6	2.16
Mesa	2	1.20 x 0.60	1.42
Escritorio	1	1.00 x 0.80	0.8
Silla	3	0.50 x 0.50	0.75
<b>Área total</b>			5.13
Espacio para movilización (50%)			2.57
Total teórico			7.70
<b>Total real</b>			<b>8</b>

Ilustración 111: Espacio para área de inspección.



## 7. Área de almacén temporal

En esta área se reserva para el producto que después de la inspección de los productos no cumple con los requerimientos establecidos, en esta área se dispondrá para esperar que los productos sea devuelto al proveedor.

Tabla 175: Requerimiento de espacio de almacén temporal.

Almacén temporal			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Tarimas	10	1.00 x 1.20	12.00
<b>Área total</b>			12.00
Espacio para movilización (150%)			18.00
Total teórico			30.00
<b>Total real</b>			<b>30.00</b>

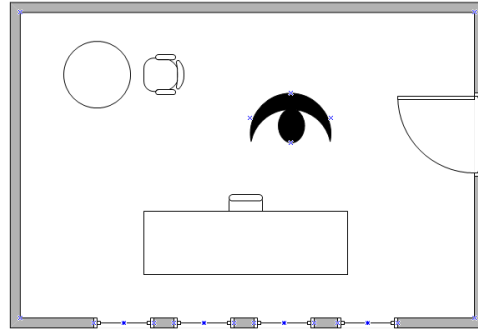
## 8. Caseta de vigilancia

Ubicadas en la entrada de las instalaciones, con el objetivo de tener un buen control y registro acerca del ingreso de personas y/o vehículos. Se requiere de implementos para que ellos puedan depositar todo lo utilizado para poder llevar un buen control, estos son un escritorio y sillas.

Tabla 176: Requerimiento de espacio para caseta de vigilancia

Caseta de vigilancia			
Equipo	Cantidad	Dimensiones(m)	Área (m <sup>2</sup> )
Mesa	1	1.00 x 0.80	0.8
Silla	1	0.50 x 0.50	0.25
<b>Área total</b>			1.05
Espacio para movilización (50%)			0.53
Total teórico			1.58
<b>Total real</b>			<b>2</b>

Ilustración 112: Espació caseta vigilancia



## 9. Análisis y diseño de la distribución en el centro de distribución.

### 9.1 Carta de actividades relacionadas.

El primer paso para el desarrollo del análisis de la carta de actividades relacionadas es, definir cuáles son los motivos principales por los cuales las áreas deberían estar próximas o con un grado de lejanía.

Para determinar la relación que existe entre las diferentes áreas de la empresa, se analizaron mediante la carta de actividades relacionadas que es un cuadro organizado en diagonal, en el que aparecen las relaciones entre cada área y todas las demás, evalúa la importancia de la proximidad entre ellas.

A continuación se muestra el cuadro de proximidad y el cuadro de motivos a utilizar en esta carta de actividades relacionadas.

### 9.2 Cuadro de proximidad

Muestra el significado de la codificación utilizada para determinar la proximidad entre áreas.

Tabla 177: Cuadro de proximidad entre áreas.

VALOR	PROXIMIDAD	
A	Absolutamente Necesaria	■
E	Especialmente Importante	■
I	Importante	■
O	Ordinario o Normal	■
U	Sin importancia	■
X	Indeseable	■



### 9.3 Cuadro de razones.

Muestra los motivos más importantes por los que se determina la proximidad de las áreas, a cada uno de los cuales se les asigna un código con el que es representado en la carta de actividades relacionadas.

Tabla 178: cuadro de razones entre áreas.

Código	Razón
1	Efectúan trabajo similar
2	Comparten el mismo personal
3	Utilizan el mismo equipo
4	Secuencia del flujo de trabajo
5	Ruidos indeseables
6	Utilizan los mismos registros de información
7	Olores indeseables
8	No tienen relación
9	Comparten materiales

### 9.4 Carta de actividades relacionadas.

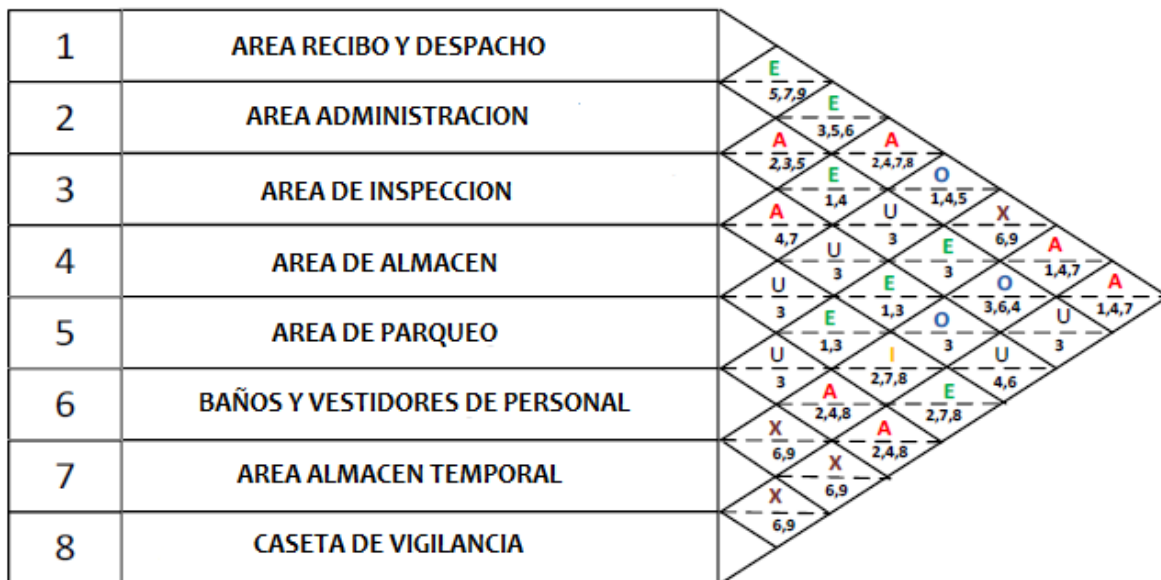


Ilustración 113. Diagrama de actividades relacionadas

### 9.5 Diagrama de actividades relacionadas.

Este se basa en la carta de actividades relacionadas, es la primera prueba que se hace para representar las actividades por espacios, a través de un solo plano con bloques adimensionales. Representa un resumen esquemático de la relación de cada actividad con todas las demás.

Tabla 179: Cuadro de cercanía entre áreas.

No.	Área	Grado de cercanía.					
		A	E	I	O	U	X
1	Área recibo y despacho.	4, 7, 8	2,3		5		6
2	Área administración.	3	1,4,6		7	5,8	
3	Área inspección.	2	4,6		7	5,8	
4	Área almacén.	1,3	2,6,8	7		5	
5	Parqueo.	7,8			1	2,3,4,6	
6	Baños y vestidores.		2,3,4			5	1,7,8
7	Área almacén temporal.	1,5		4	2, 3		6,8
8	Caseta de vigilancia.	1,5	4			2,3	6,7

Fuente: Elaboración propia

### 9.6 Diagrama de bloques.

Muestra las relaciones que cada actividad guarda con las demás dentro del centro; esta información se utiliza para poder realizar las aproximaciones que sean necesarias para detallar con objetividad como quedará distribuida todo el centro de distribución.

Ilustración 114: Diagrama de bloques entre áreas.

A: 4,7,8 X: 6 I: O:5	E: 2,3 X: -- I: O:7	A:3 X: -- I: O:7	E: 1,4,6 X: -- I: O: 7	A: 2 X: -- I: O: 7	E: 1,4,6 X: -- I: O: 7
A: 1,3 X: -- I: 7 O:	E: 2,6,8 X: -- I: O:	A: 7,8 X: -- I: O: 1	E: X: -- I: O: 1	A: X: 1,7,8 I: O:	E: 2,3,4 X: 1,7,8 I: O:
A: 1,9 X: -- I: 4 O: 2,3	E: X: -- I: O: 2,3	A: 1,5 X: -- I: O:	E: 4 X: -- I: O:		

### 9.7 Cálculo de módulos por área

A continuación se presenta un cuadro donde se almacena el cálculo de cada uno de los módulos que contiene cada área de la empresa, esto con el fin de utilizarlos para la representación del layout preliminar de la distribución de áreas propuesta del centro de distribución.

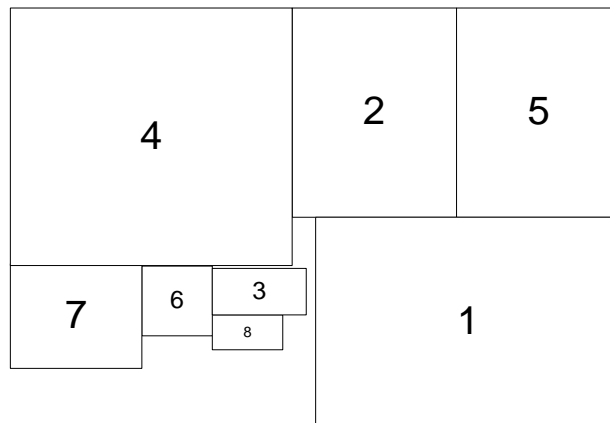
Tabla 180: Calculo de áreas por departamento

Departamento	Área (m <sup>2</sup> )	Tamaño del depto.
Área recibo y despacho	165.0	13.0 x 12.7
Área administración	80.0	10.0 x 8.0
Área inspección	8.0	2.0 x 4.0
Área almacén.	140.0	10.0 x 14.0
Parqueo.	82.0	10.0 x 8.2
Baños y vestidores	9.0	3.0 x 3.0
Área almacén temporal	30.0	5.0 x 6.0
Caseta de vigilancia	2.0	1.0 x 2.0
<b>TOTAL</b>	<b>516.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

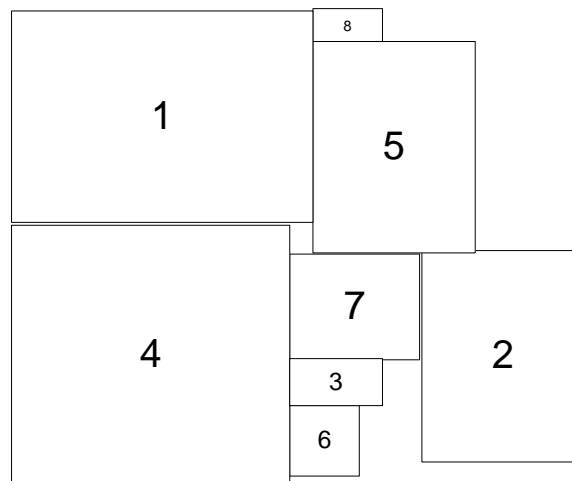
### 9.8 Primera aproximación del proyecto

Ilustración 115: Primera aproximación de distribución en planta.



### 9.9 Distribución en planta final del proyecto (Bloques)

Ilustración 116: Distribución final de distribución en planta.



### 9.10 Distribución de áreas del proyecto

- **Primera planta de la instalación.**

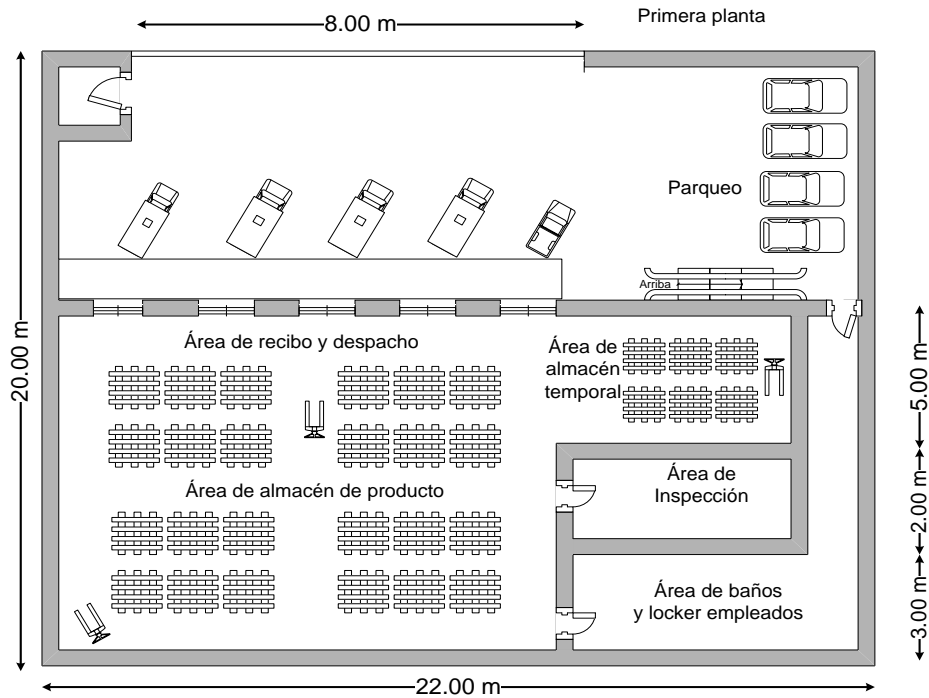


Ilustración 117. Primera planta del Centro de distribución y Tramitaciones

- **Segunda planta de las instalaciones.**

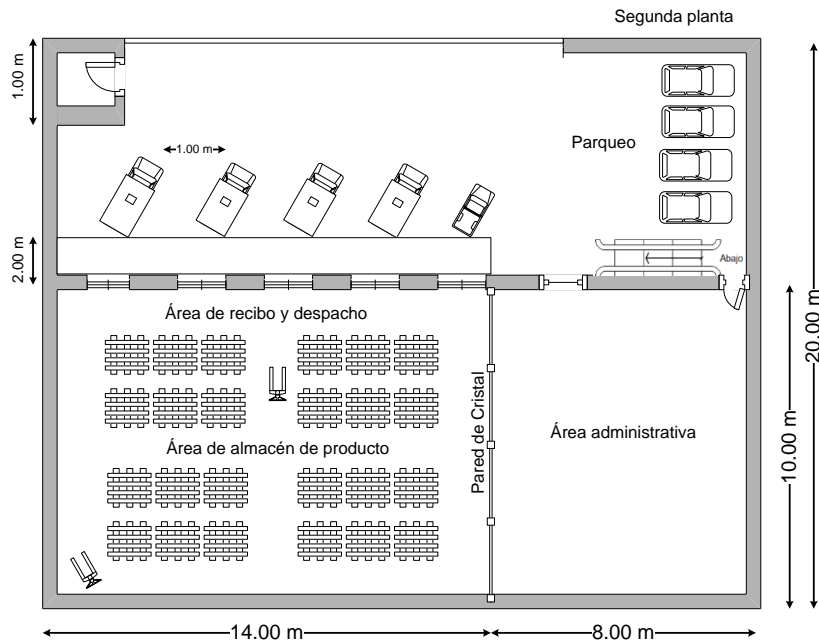


Ilustración 118. Segunda planta del Centro de Distribución y Tramitaciones

## 9.11 Especificaciones de obra civil

### ○ **Tipo de estructura.**

Con respecto a la construcción de la estructura en general se deberá de construir paredes de bloque de concreto con dimensiones de 20x20x40 cm, soportada con una estructura de concreto armado dándole así mayor estabilidad a la estructura con dimensiones de 40x40 cm.

El sistema de techo flexible, el techo está conformado por vigas macomber y estas a su vez están embebidas en la columna. Se tiene polines estructurales que sostiene a la cubierta. La cubierta de techo es de lámina zinc alum, sujetado por pines que le dan sujeción a la cubierta. Cuenta con ventanas de vidrio protegidas con defensas a una altura mayor de 1.5 metros. Contendrá láminas transparente para tener luz natural durante el día para ahorrar energía en la iluminación de las instalaciones.

### ● **Tipo de apariencia arquitectónica.**

Para la construcciones que se pretenden realizar en términos generales no existe una tendencia arquitectónica, más bien se denomina electica, es decir que hay una fusión de varias tendencias arquitectónicas.

### ● **Acabados de construcción.**

#### 1. **Paredes**

- Las paredes exteriores serán construidas de concreto, ladrillo bloque de concreto y de estructuras prefabricadas de diferentes materiales como láminas para las áreas más altas.
- Cuando amerite por las condiciones de humedad en baños e inspección, las paredes estarán recubiertas con un material lavable hasta una altura mínima de 1.5 metros.

#### 2. **Suelo**

- No deben de poseer grietas ni irregularidades en las superficies o uniones.
- Deben de estar contruidos con materiales resistentes al deterioro por contacto del equipo de almacenamiento y manejo de materiales.
- Los pisos y revestimientos en las áreas de recibo, despacho, almacenamiento, deben ser pavimento de concreto pulido, de fácil limpieza y capaces de soportar los pesos, el tránsito frecuente, las cargas de maquinaria. De acuerdo a estos requerimientos, se sugiere que los pisos sean de cemento pulido para el área productiva y pueden ser de ladrillo de cemento o cerámico para el área de oficinas a fin de brindar una mejor presentación.
- Los pisos en el área de almacén deben tener una pendiente de aproximadamente 2% para facilitar el drenaje del agua en la limpieza del mismo y así evitar acumulación de agua residual que pudiera convertirse en fuente de contaminación.

- Las uniones entre los pisos y las paredes deben ser redondeadas para facilitar su limpieza y evitar la acumulación de materiales o suciedad en dichas esquinas que ayuden a la contaminación.

### **3. Techos**

- Construidos y acabados de forma que reduzcan al mínimo la acumulación de suciedad, la condensación y la formación de moho y costras que pueden afectar las actividades del centro de distribución.

### **4. Ventanas y puertas**

- Fáciles de limpiar, deben de estar construidas de modo que impidan la entrada de agua, plagas y acumulación de suciedad, y cuando el caso lo amerite estar provistas de malla contra insectos que sea fácil desmontar y limpiar.
- Las puertas deberán tener una superficie lisa y no absorbente para facilitar su limpieza, por ello se recomienda como material para su elaboración la fibra de madera compacta de Alta Densidad.
- En el diseño de las puertas se considerará preferiblemente que abran hacia afuera, y es necesario que estén ajustadas de la mejor manera posible a su marco, para asegurar que el recinto quede bien cerrado y así se impida la entrada de polvo y otros agentes contaminantes.
- Las puertas deben estar provistas de una adecuada señalización.
- Los marcos de las ventanas deben ser de tamaño mínimo y con declive para evitar la acumulación de polvo e impedir su uso para almacenar objetos; y deben ser fabricados de material liso e impermeable.

### **5. Iluminación**

- Todo el establecimiento está iluminado ya sea con luz natural para los turnos del día, como con luz artificial para los turnos de noche.
- Las lámparas y todos accesorios de luz artificial están ubicados en las áreas de recibo de materia prima, almacenamiento.
- Las instalaciones eléctricas en caso de ser exteriores están recubiertas por tubos o caños aislantes, no permitiéndose cables colgantes sobre zonas de producción.

### **6. Ventilación**

- Debe de ser adecuada, que evite el calor excesivo, permita la circulación de aire suficiente y evite condensación de vapores. Se debe de contar con un afectivo condensador de humo y vapores de acuerdo a las necesidades, cuando se requiera.

### **7. Vías de acceso**

- Las áreas de acceso vehicular serán de concreto, desde los portones principales hasta las zonas de carga y descarga (Recibo y Despacho); así como el área destinada para el parqueo de los vehículos de los trabajadores de la empresa y posibles visitantes.

- Las vías internas deben estar iluminadas, pavimentadas, libres de polvo, a fin de evitar la contaminación de las instalaciones.
- Los drenajes deben de tener tapas para evitar el paso de plagas.
- Los pasillos o espacios de trabajo entre el equipo y las paredes no serán obstruidos, tendrán espacio suficiente que permita que los empleados realicen sus tareas cotidianas así como de limpieza.

#### 8. Perímetro de protección

- El terreno estará protegido por muros de 4m. de altura, portones de puerta corrediza de 12 m. de largo por 4 m. de alto.

#### 9. Drenajes

- Estarán diseñados, construidos y mantenidos de manera que se evite el riesgo de daño tanto a los materiales como los insumos y producto terminados.

#### 10. Instalaciones limpias

- Estas deberán de ser limpias y en buen estado, separadas por sexo, con ventilación hacia el exterior, provistas de papel higiénico, jabón, dispositivos para secado de manos, basureros.

## H. LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

La determinación del lugar en el que se instalara el centro de distribución se dará en dos etapas:

- **Macro localización:** en la cual se estimara el área general en donde se localizara el centro de distribución.
- **Micro localización:** definiendo la ubicación precisa para efectuar la ubicación del centro de distribución.

### 1. Metodología para la localización del centro de distribución

Se utilizará la técnica de “Evaluación por Puntos” y esta consiste en asignar valores a una serie de factores que se consideran relevantes para la selección de la alternativa de macro localización y posteriormente micro localización, esta técnica permite evaluar diferentes factores que influyen sobre las actividades que desarrollara el centro de distribución, lo que conduce a una comparación de los diferentes posibles lugares de localización mediante el siguiente procedimiento:

- Factores a considerar
  - Establecimiento de las alternativas factores de localización.
  - Selección de factores de evaluación que afectan las alternativas.
  - Determinación de elementos por factor.
  - Establecer escala de calificación de factores.
- Proceso de selección.
  - Asignar una ponderación a cada factor seleccionado para indicar su importancia, esta dependerá de los elementos que involucre.

- Calificar a cada alternativa de acuerdo a la escala designada y multiplicar la calificación por la ponderación.
- Localización establecida
  - Selección de Macro localización establecida. Se debe sumar la puntuación de cada alternativa y elegir el de la máxima puntuación.

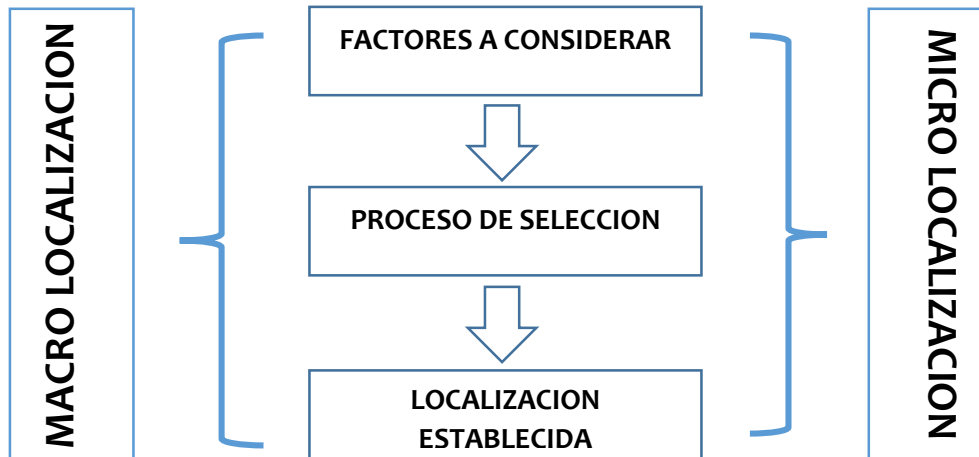


Ilustración 119: Esquema de metodología de Localización

## 2. Macro localización por departamento

Se tomara como área de análisis los departamentos donde se encuentran ubicadas las plantas productoras de los posibles miembros a la asociación cooperativa, las fronteras terrestres del país y las terminales (marítima y aérea).

Se buscara elegir la localización óptima a fin de que esta contribuya de mejor manera con la logística y lograr rentabilidad en el centro de distribución u obtener accesos rápidos a fronteras, carreteras, etc. La macro localización o departamento seleccionado permitirá realizar, posteriormente el análisis de micro localización donde es más conveniente instalar el centro de distribución.

### 2.1 Alternativas de Localización

Como principales áreas de análisis se tomaran los departamentos de Sonsonate, San Salvador, Ahuachapán, Santa Ana, Chalatenango, La Unión, por las siguientes razones:

- ✓ El mercado consumidor del proyecto está ubicado en el exterior, siendo esto un factor importante por lo que se toma en cuenta los departamentos que tengan fronteras terrestres como terminales aéreas o portuarias.



Ilustración 120: Mapa con rutas de accesos a fronteras de El Salvador



- ✓ Las ubicaciones de las plantas productoras de los productos de cosmética natural que distribuirá el centro de distribución y donde se encuentra la mayoría de empresas establecidas del subsector. (Según lo diagnosticado en la etapa anterior)

## 2.2 Factores considerados para el análisis de la Macro localización por departamento

Los factores determinantes de la localización<sup>173</sup> son:

- Distribuidores. Ya que se busca estar cerca de ellos para disminuir los costos de transporte; para el análisis se considera las terminales aéreas y marítimas y las fronteras terrestres.
- Proveedores. Refiriéndose en este caso a las empresas productoras de los productos de cosmética natural, tratando siempre de disminuir los costos y facilitar el recibo de los mismos en el centro.

Asimismo se tienen otros factores que también afectan en la decisión de la localización del centro de distribución:

- Disponibilidad y características de la mano de obra. La disponibilidad de la mano en obra en cada alternativa de localización, y aspectos relacionados como cultura, salarios, educación, jornada laboral, entre otros.
- Facilidades de transporte. Accesibilidad de transporte para las diferentes regiones en función del producto.
- Servicios públicos diversos. Disposiciones de servicio telefónico, seguridad, salud, servicio de recolección de basura entre otros.
- Fuentes de Suministros de Agua. Se refiere a la accesibilidad de poseer una fuente de suministro de agua confiable.

<sup>173</sup> Fuente: Distribución en Planta, Richard Muther; Planificación y Diseño de Instalaciones Fabriles FAO

- Disponibilidad de Energía Eléctrica. Se refiere a la disponibilidad de energía eléctrica existente en las diferentes alternativas a evaluar.

### 2.3 Selección de factores de evaluación que afectan las alternativas

Se tomaran en cuenta aquellos factores que afectan significativamente las alternativas de macro localización del centro de distribución, eliminando aquellos que se consideren no tienen trascendencia para esta.

Factores para seleccionar la macro localización:

**Tabla 181. Factores de importancia Macro localización por departamento**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción de criterio</b>
<b>Empresas abastecedoras</b>	Los productos terminados que elaboraran las diferentes plantas se pueden transportar con facilidad, por lo que se debe un mayor control sobre la logística de entrega, así como los costos de transporte para cada una de las empresas y tratar de evitar pérdidas en los productos.
<b>Localización de mercado meta</b>	El centro de distribución requiere desarrollar una buena logística de distribución y garantizar que llegue en el mejor estado posible a los mercados, buscando tener los menores costos de transporte posible, minimizando los defectos en el producto.
<b>Disponibilidad y características de mano de obra</b>	El centro de distribución no requiere mano de obra especializada para su funcionamiento, además que el proyecto buscara generar empleo independientemente del departamento en el cual se ubique las instalaciones.
<b>Disponibilidad de transporte</b>	La instalación debe de ubicarse en un departamento con altas facilidades y múltiples vías de acceso de fácil acceso con suficientes calles y carreteras que estén en buen estado a fin de minimizar los costos de transporte y perdidas de calidad tanto de la materia prima como del producto terminado
<b>Disponibilidad y costos de energía eléctrica</b>	La instalación por su naturaleza no requerirá en proporciones significativas del consumo de energía eléctrica, pero si es preferible ubicar el centro de distribución en un lugar en el cual el costo de este insumo se procure ser el menor, de igual manera se busca tener acceso a estaciones de servicio que presten buen servicio.
<b>Fuentes de suministros de agua</b>	Los departamentos analizados cuentan con servicio de agua potable, este suministro se considera importancia relativa por la naturaleza del centro de distribución, este recurso es necesario para limpieza del centro de distribución, así como también de las personas que laboraran ahí.
<b>Servicios públicos diversos</b>	Factor de importancia para el proyecto ya que se deben de considerar elementos como seguridad, servicios médicos, comunicaciones, seguridad pública, etc. para el buen funcionamiento del centro de distribución.

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto los factores que se evaluarán en el proceso de selección de la macro localización del centro de distribución son:

- Empresas abastecedoras.
- Localización de mercado meta.
- Disponibilidad de transporte.
- Fuentes de suministro de agua.
- Disponibilidad y costos de energía eléctrica.
- Servicios públicos diversos.

#### 2.4 Determinación de elementos para los factores seleccionados

Para cada factor seleccionado anteriormente se determinarán elementos que son significantes en la actividad del factor en el proyecto, a continuación se enlistan cada elemento por factor:

**Tabla 182: Lista de factores para evaluación.**

<b>FACTORES</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Empresas abastecedoras.</b>	Menor distancia recorrida.
	Menores costos por compra de combustible
	Menores costos por pérdidas de calidad
	Mayor control sobre logística.
	Contacto directo con las empresas abastecedoras.
<b>Localización de mercado meta.</b>	Menores costos de transporte de producto.
	Mayor control sobre logística de distribución.
	Mayor contacto distribuidores.
	Menores costos por compra de combustible.
<b>Facilidades de transporte</b>	Disponibilidad de carreteras de salidas.
	Buen estado de carreteras.
	Numero de carreteras primarias y secundarias.
<b>Fuentes de suministro de agua</b>	Cobertura de servicio de agua potable.
	Disponibilidad de servicio de aguas negras.
	Disponibilidad del suministro de agua potable.
<b>Disponibilidad y costos de energía eléctrica</b>	Cobertura de servicio de energía eléctrica.
	Disponibilidad de energía eléctrica.
	Menores costos por servicio de energía eléctrica.
<b>Servicios públicos diversos</b>	Mayor número de establecimientos de servicios públicos y privados.

## 2.5 Determinación de escala de valoración

Se establecerá una escala de disponibilidad de diferentes niveles, estos niveles tendrán un puntaje establecido que nos ayudara a obtener ponderaciones para cada una de las alternativas, a continuación se muestra la escala de valoración para los factores:

Tabla 183. Escala común de calificación de factores

ESCALA DE VALORACION DE FACTORES		
Disponibilidad	Puntaje	Descripción
Excelente	3	La alternativa cumple completamente con el factor
Bueno	2	La alternativa cumple regularmente con el factor
Deficiente	1	La alternativa no aporta al factor

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Ponderaciones de los factores para la macro localización

Para ponderar cada factor se tomaran en cuenta todos los elementos que estos puedan involucrar y a la vez condicionar el desenvolvimiento o desarrollo de estos en el proyecto. Una vez establecidos los elementos de cada criterio, se sumaran y se les asignara un peso equitativo, el cual al multiplicarlo por la cantidad de elementos de cada factor da como resultado la ponderación de los factores.

Tabla 184. Factores de evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN			
Factores	Elementos	Porcentaje individual	Ponderación
Empresas abastecedoras.	Menor distancia recorrida.	5.26%	26.30%
	Menores costos por compra de combustible	5.26%	
	Menores costos por perdidas de calidad	5.26%	
	Mayor control sobre logística.	5.26%	
	Contacto directo con las empresas abastecedoras.	5.26%	
Localización de mercado meta.	Menores costos de transporte de producto.	5.26%	21.05%
	Mayor control sobre logística de distribución.	5.26%	
	Mayor contacto con los distribuidores.	5.26%	
	Menores costos por compra de combustible.	5.26%	
Facilidades de transporte	Disponibilidad de carreteras de salidas.	5.26%	15.78%
	Buen estado de carreteras.	5.26%	
	Numero de carreteras primarias y secundarias.	5.26%	
Fuentes de suministro de agua	Cobertura de servicio de agua potable.	5.26%	15.78%
	Disponibilidad de aguas negras.	5.26%	
	Disponibilidad del suministro de agua potable.	5.26%	
Disponibilidad y costos de energía eléctrica	Cobertura de servicio de energía eléctrica.	5.26%	15.78%
	Disponibilidad de energía eléctrica.	5.26%	
	Menores costos por servicio de energía eléctrica.	5.26%	

<b>Servicios públicos diversos</b>	Mayor número de establecimientos públicos.	5.26%	5.26%
<b>TOTAL FACTORES</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.7 Justificación de las ponderaciones asignadas a los factores y sus calificaciones posibles

- **Empresas abastecedoras:**

Este mercado se ha seleccionado ya que es fundamental el costo de transporte del producto terminado desde las plantas hasta el centro de distribución. El costo de transporte varía considerablemente con el precio del combustible, por lo que para hacer un análisis de forma objetiva se analizara en cuanto a la distancia recorrida en kilómetros desde las posibles ubicaciones del centro de distribución hasta los departamentos en los cuales se encuentran las plantas productoras. Otro factor importante es el porcentaje de plantas que se encuentran por departamento a analizar. Si bien es cierto se debe de evaluar cuál sería la localización optima de la instalación en base a este criterio a fin de minimizar los costos por el transporte de los productos terminados, evitando a costos por perdidas de calidad. El factor de la localización del mercado de consumo posee una ponderación de 26.30% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Para calificar las alternativas en base a este criterio se realizara en base a la cantidad de kilómetros a recorrer para llevar los productos terminados de las plantas hasta el centro de distribución, otro factor a considerar será el número de establecimientos que se encuentran por departamento:

**Tabla 185. Distancia de Centro de distribución a plantas productoras.**

Departamento de Ubicación de instalación	Departamentos en los cuales se encuentran plantas productoras (Km)						Total Promedio (Km)
	Santa Ana	San Salvador	Sonsonate	Ahuachapán	La Unión	Chalatenango	
Sonsonate	45	64	0	52	244	137	542
Santa Ana	0	65	45	35	245	138	528
San Salvador	65	0	64	100	180	70	479
Ahuachapán	35	100	52	0	280	170	637
La Unión	245	180	244	280	0	250	1199
Chalatenango	138	70	137	170	250	0	765

**Tabla 186. Número de plantas productoras de cosméticos naturales por departamento**

Departamentos a analizar	Número de establecimientos por departamento	Porcentaje
San Salvador	21	72.40%
Usulután	1	3.45%
Chalatenango	2	6.90%
San Vicente	1	3.45%

Santa Ana	2	6.90%
Sonsonate	1	3.45%
San Miguel	1	3.45%

Fuente: Elaboración Propia<sup>174</sup>

Los criterios para la calificación para el factor empresas abastecedoras son los siguientes:

**Tabla 187: Criterios de evaluación empresas abastecedoras**

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE EMPRESAS ABASTECEDORAS	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee un promedio total de kilómetros a recorrer para la distribución de los productos terminados menor de 500 Km
2	La alternativa posee un promedio total de kilómetros a recorrer para la distribución de los productos terminados entre 500 – 700 Km
1	La alternativa posee un promedio total de kilómetros a recorrer para la distribución de los productos terminados mayor de 700 km

- **Localización de mercado meta:**

Con este factor se busca ubicar al centro de distribución lo más cerca posible del mercado de mercado meta a fin de disminuir los costos de transporte de los productos, costos por perdidas. El factor de la localización del mercado meta posee una ponderación de 21.05% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Para calificar las alternativas en base a este criterio se realizara por el número de terminales aéreas y marítimas o fronteras terrestres que tienen los departamentos en análisis:

En la siguiente tabla se muestran las diferentes aduanas administrativas establecidas en el país y la ubicación por departamento:

**Tabla 188: Nombre de fronteras o terminales en El Salvador.**

Departamento	Terminal o frontera
Ahuachapán	Frontera la Hachadura, Frontera las Chinamas
Santa Ana	Frontera Anguiatu, Frontera San Cristóbal
Sonsonate	Puerto de Acajutla
Chalatenango	Frontera el Poy
San Salvador	Aeropuerto Internacional de El Salvador
La Unión	Frontera el Amatillo.

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se muestra las distancias a recorrer desde las alternativas seleccionadas a las aduanas administrativas del país:

<sup>174</sup> Datos obtenidos de Etapa de diagnóstico apartado análisis de la competencia.

Tabla 189: Ubicación de fronteras y terminales aérea y terrestre.

Departamento de Ubicación de instalación	Ubicación de fronteras, terminales aérea y marítima (Km)								Total (Km)
	La Hachadura	Las Chinamas	Anguiatu	San Cristóbal	El Poy	El Amatillo	Aeropuerto Internacional	Puerto de Acajutla	
Sonsonate	60	77	105	81	165	273	109	23	893
Santa Ana	105	96	60	32	162	270	107	65	897
San Salvador	125	115	125	97	97	205	42	84	890
Ahuachapán	112	15	95	67	197	305	142	72	1005
La Unión	305	295	305	277	277	25	140	274	1898
Chalatenango	195	185	195	167	32	275	92	154	1295

Fuente: Elaboración propia<sup>175</sup>

Es importante conocer el número de aduanas que se encuentran en los departamentos que se están analizando, en la siguiente tabla se muestra la información:

Tabla 190. Numero de terminales y fronteras por departamento.

Departamentos a analizar	Numero de terminales y fronteras	Porcentaje
San Salvador	1	11.11%
Ahuachapán	2	22.22%
Chalatenango	1	11.11%
Santa Ana	2	22.22%
Sonsonate	2	22.22%
La Unión	1	11.11%

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación del mercado de abastecimiento son los siguientes:

Tabla 191: Criterios de evaluación mercado meta

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION MERCADO DE META	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más del 23% de terminales y fronteras
2	La alternativa posee entre el 20% - 23% de terminales y fronteras
1	La alternativa posee menos del 19% de terminales y fronteras

Fuente: Elaboración propia





<sup>175</sup> Información de ubicación de aduanas en página web:  
[www.comercioexterior.ub.edu/fpais/El\\_Salvador/pag06.html](http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/El_Salvador/pag06.html)

- **Facilidades de transporte**

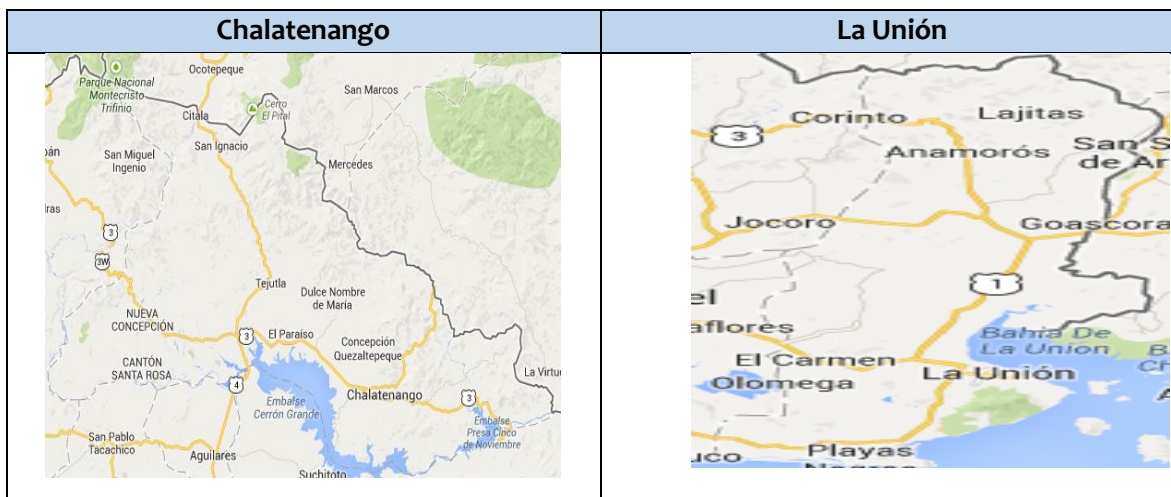
Se busca ubicar al centro de distribución en un departamento que posea suficientes carreteras y calles de acceso con el fin de disminuir los costos incurridos durante el transporte del producto. El factor facilidades de transporte posee una ponderación de 15,78% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Para calificar las alternativas en base a este criterio se realizara en base a la cantidad de principales vías de acceso que posee estas, lo cual determina en gran medida las facilidades de transporte que poseen.

En la siguiente tabla se muestra las diferentes carreteras de acceso a los diferentes departamentos analizados:

Tabla 192. Mapas de las principales vías de acceso a las alternativas analizadas

Ahuachapán	Sonsónate
	
Santa Ana	San Salvador
	





Fuente: Elaboración propia.

A continuación se especifican las alternativas y la cantidad de principales vías de acceso que posee:

Tabla 193. Vías de acceso por departamento.

Alternativa (Departamentos)	Cantidad de principales Vías de acceso que posee
Sonsonate	7
Santa Ana	7
San Salvador	11
Ahuachapán	4
Chalatenango	5
La Unión	4

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios para la calificación de las facilidades de transporte son los siguientes:  
Criterios de alternativas de localización por facilidades de transporte

Tabla 194: Criterio de evaluación facilidades de transporte

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS POR FACILIDADES DE TRANSPORTE	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más de 10 principales vías de acceso
2	La alternativa posee entre 5 y 9 principales vías de acceso
1	La alternativa posee menos de 5 principales vías de acceso

Fuente: Elaboración propia.

- **Fuentes de suministro de agua:**

Con este factor se busca ubicar el centro de distribución en un departamento que posea la fuente de suministro de agua de forma confiable. Se analizara desde la perspectiva del porcentaje de municipios sin acueducto o alcantarillado en los municipios que comprenden dichos

departamentos analizados. Se toma también como criterio importante que el municipio posea el servicio de agua potable atendido por ANDA, ya que se considera el servicio de agua potable y alcantarillados más confiables por su control a nivel nacional. El factor de las fuentes de suministro de agua posee una ponderación de 15.78% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución.

A continuación se muestra en la siguiente tabla el porcentaje de servicio de alcantarillado y de acueductos por departamentos:

**Tabla 195: Porcentaje de servicio por departamento.**

Departamento	Número de municipios con servicio de acueducto	% de municipios con servicio de acueducto por departamento	Número de municipios con servicio de alcantarillado	% de municipios con servicio de alcantarillado por departamento
Sonsonate	8	50%	8	50%
Ahuachapán	11	92%	5	42%
Santa Ana	10	76%	6	46%
San Salvador	17	89%	15	79%
Chalatenango	8	24%	3	9%
La Unión	10	56%	2	11%
La Libertad	17	77%	11	50%
San Vicente	12	92%	4	31%
Cabañas	6	67%	4	44%
Cuscatlán	12	75%	3	19%
La Paz	20	91%	9	41%
Morazán	4	15%	3	12%
Usulután	21	91%	7	30%
San Miguel	12	60%	4	20%

**Fuente:** Boletín Estadístico, año 2011, Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)

Como se puede observar gracias a la tabla anterior, todos los municipios de los departamentos analizados cuentan con servicio de acueductos, sin embargo no es el mismo caso con el servicio de alcantarillado por lo que se procederá a analizar a los departamentos principalmente con el criterio de porcentaje de municipios sin sistema de alcantarillado en los departamentos analizados.

Los criterios para la calificación de Fuentes de suministro de agua son los siguientes:

Tabla 196: Criterios de evaluación suministro de agua

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION POR FUENTES DE SUMINISTRO DE AGUA	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee un porcentaje de municipios sin sistema de acueducto y alcantarillado menor de 35%
2	La alternativa posee un porcentaje de municipios sin sistema de acueducto y alcantarillado entre 35 -70%
1	La alternativa posee un porcentaje de municipios sin sistema de acueducto y alcantarillado mayor a 70%

Fuente: Elaboración propia.

- Disponibilidad y costos de Energía Eléctrica

En este criterio se considera la disponibilidad de la energía eléctrica en las diferentes alternativas. Si bien es cierto la disponibilidad en los departamentos analizados es bastante aceptable, el siguiente criterio a considerar es el costo de la energía eléctrica en dichas alternativas. El factor de disponibilidad y costos de energía eléctrica posee una ponderación de 15,78% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Se tomaran en cuenta las diferentes compañías que prestan el servicio de energía eléctrica en las alternativas analizadas y sus respectivas tarifas. Se tomara de base para el análisis la tarifa del suministro de Mediana demanda (10-50 kw) y suministro de baja tensión con medición horaria.

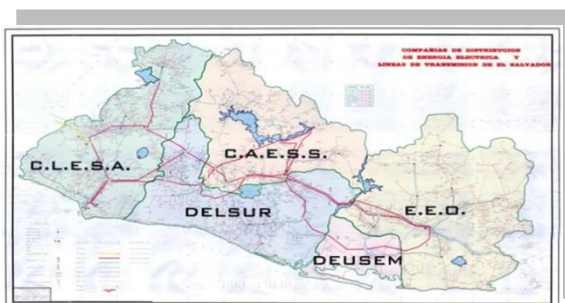


Ilustración 121: Mapa de Red eléctrica nacional.

A continuación se muestran las tarifas de las compañías que brindan el servicio de energía eléctrica en los municipios analizados:

Tabla 197. Tarifas eléctricas en municipios.

Cargo	Tarifas (Valor)				
	DEL SUR	CAESS	CLESA	EEO	DEUSEM
Cargo de Energía	0.145456	0.156361	0.156649	0.157006	0.152508
Punta	0.151315	0.164456	0.163537	0.166200	0.158715
Resto	0.146732	0.160798	0.158910	0.161364	0.153499
Valle	0.102264	0.131873	0.131320	0.133595	0.127375

Fuente: Tarifas de energía eléctrica AES El Salvador

Para el análisis es de tomar en cuenta la cobertura de las diferentes empresas que prestan el servicio de luz eléctrica en El Salvador:

Tabla 198: Cobertura de las compañías de energía eléctrica

EMPRESA	COBERTURA
CAESS	Atiende alrededor de 485 mil clientes, en los departamentos de Chalatenango, Cuscatlán, Cabañas y la zona Norte de San Salvador, y cubre aproximadamente 4,600 km <sup>2</sup> principalmente urbanos, pero con un gran porcentaje de clientes de los sectores comercio e industria del país.
CLESA	Sirve a la zona occidental del país, específicamente a los departamentos de Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán y parte del Departamento de La Libertad. Con operaciones en más de 6 mil km <sup>2</sup>
EEO	La Empresa Eléctrica de Oriente está presente en más de 6 mil km <sup>2</sup> , con presencia en los departamentos de San Miguel, Morazán, La Unión, parte de Usulután y San Vicente, beneficia cerca de 199 mil clientes en zonas con una densidad demográfica eminentemente rural.
DEUSEM	La Distribuidora Eléctrica de Usulután, lleva las bondades de la energía eléctrica a más de 53 mil clientes, que habitan los más de 1,300 km <sup>2</sup> atendidos por la empresa.
DEL SUR	Brinda servicio al departamento de la Libertad, la zona centro y sur de San Salvador, a la Paz y al departamento de San Vicente.

Los criterios para la calificación de Disponibilidad y costos de energía eléctrica son los siguientes:

Tabla 199: Criterios de evaluación para disponibilidad de energía

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION POR DISPONIBILIDAD Y COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee los menores costos de las tarifas de las demás alternativas
2	La alternativa posee costos intermedios de las tarifas de las demás alternativas
1	La alternativa posee las mayores costos de las tarifas de las demás alternativas

Fuente: Elaboración propia.

- **Servicios públicos diversos**

En este criterio se consideran, sistemas de comunicación (teléfono, fax, correo, servicio de internet), servicio de seguridad pública (puestos de PNC), alumbrado público (servicio de alcaldía), servicios médicos (hospitales nacionales, unidades de salud, FOSALUD). Para tal efecto se ha considerado la cantidad de empresas de cada alternativa, incluyendo industria, servicio y comercio. Dado que el número de empresas de una localidad determinan en gran medida la cantidad y calidad de los demás servicios que la empresa pudiese llegar a requerir, así mismo, denota una preferencia de localidades más ventajosas para diferentes tipos de actividades. El factor de servicios públicos diversos posee una ponderación de 5.26% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Se tomara la cantidad de establecimientos

por kilómetro cuadrado de extensión en cada departamento según datos de la DIGESTYC, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 200. Cantidad de establecimientos por departamento

Alternativas (Departamento)	Cantidad de Establecimientos	Extensión Territorial Km <sup>2</sup>	Establecimientos / Km <sup>2</sup>
Sonsonate	4190	1226	3.41
Santa Ana	6424	1653	3.88
San Salvador	24256	816.15	29.72
Ahuachapán	1679	1184	1.41
La Unión	3752	2130	1.76
Chalatenango	4802	2077	2.31

Fuente: DIGESTYC. Directorio Económico Nacional

La cantidad de establecimientos comprende: agroindustria, minas y canteras, industria, comercio, servicios, electricidad, construcción y transporte.

Los criterios para la calificación de servicios públicos diversos son los siguientes:

Tabla 201: Criterios de evaluación para servicios públicos diversos.

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION POR SERVICIOS PUBLICOS DIVERSOS	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más de 25 Establecimientos por Km <sup>2</sup>
2	La alternativa posee entre 10 y 25 Establecimientos Km <sup>2</sup>
1	La alternativa posee menos de 10 Establecimientos por Km <sup>2</sup>

## 2.8 Calificación de las alternativas

Ahora se procede a calificar cada alternativa respecto a cada criterio y obtener las calificaciones que permitan comparar cada municipio para decidir que la alternativa con la nota más alta es la más apropiada para la macro localización:

Tabla 202: Tabla de evaluación por departamento

EVALUACION POR PUNTOS PARA DETERMINAR LA MACROLOCALIZACION POR DEPARTAMENTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCION													
Factor	Empresas Abastecedoras		Localización de mercado meta		Facilidades de transporte		Fuente de suministro de agua		Disponibilidad y costos de energía eléctrica		Servicios públicos diversos		Total
Ponderación	26.30%		21.05%		15.78%		15.78%		15.78%		5.26%		
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
Ahuachapán	2	0.53	2	0.42	1	0.16	3	0.47	2	0.32	1	0.05	1.95

Santa Ana	2	0.53	2	0.42	2	0.32	2	0.32	2	0.32	1	0.05	<b>1.96</b>
Sonsonate	2	0.53	2	0.42	2	0.32	2	0.32	2	0.32	1	0.05	<b>1.96</b>
San Salvador	3	0.79	1	0.21	3	0.47	3	0.47	3	0.47	3	0.16	<b>2.57</b>
Chalatenango	1	0.26	1	0.21	2	0.32	1	0.16	3	0.47	1	0.05	<b>1.47</b>
La Unión	1	0.26	1	0.21	1	0.16	2	0.32	1	0.16	1	0.05	<b>1.16</b>

Fuente: Elaboración Propia

**C: calificación.**

**P: ponderación.**

El departamento seleccionado según proceso de evaluación es el municipio de **San Salvador**, por lo que se realizara el análisis de macro localización para determinar el municipio donde se establecerá las instalaciones del proyecto.

### 3. Macro localización por municipio

#### 3.1 Alternativas de Localización



Se tomaran como áreas los municipios que comprenden el departamento de San Salvador los cuales son 19 en total: Aguilares, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, El Paisnal, Guazapa, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Panchimalco, Rosario de Mora, San Marcos, San Martín, San Salvador, Santiago Texacuangos, Santo Tomás, Soyapango y Tonacatepeque.

Ilustración 122: División política del departamento de San Salvador

#### 3.2 Factores considerados para el análisis de la Macro localización por municipio

Los factores determinantes de la localización<sup>176</sup> son:

- Distribuidores. Ya que se busca estar cerca de ellos para disminuir los costos de transporte; para el análisis se considera las terminales aéreas y marítimas y las fronteras terrestres.
- Proveedores. Refiriéndose en este caso a las empresas productoras de los productos de cosmética natural, tratando siempre de disminuir los costos y facilitar el recibo de los mismos en el centro de distribución.

Asimismo se tienen otros factores que también afectan en la decisión de la localización del centro de distribución:

<sup>176</sup> Fuente: Distribución en Planta, Richard Muther; Planificación y Diseño de Instalaciones Fabriles FAO

- Disponibilidad y características de la mano de obra. La disponibilidad de la mano en obra en cada alternativa de localización, y aspectos relacionados como cultura, salarios, educación, jornada laboral, entre otros.
- Facilidades de transporte. Accesibilidad de transporte para las diferentes regiones en función del producto.
- Servicios públicos diversos. Disposiciones de servicio telefónico, seguridad, salud, servicio de recolección de basura entre otros.
- Fuentes de Suministros de Agua. Se refiere a la accesibilidad de poseer una fuente de suministro de agua confiable.
- Disponibilidad de Energía Eléctrica. Se refiere a la disponibilidad de energía eléctrica existente en las diferentes alternativas a evaluar.

### 3.3 Selección de factores de evaluación que afectan las alternativas

Se tomarán en cuenta aquellos factores que afectan significativamente las alternativas de macro localización del centro de distribución, eliminando aquellos que se consideren no tienen trascendencia para esta.

Factores para seleccionar la macro localización:

**Tabla 203. Factores de importancia Macro localización por municipio**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción de criterio</b>
<b>Empresas abastecedoras</b>	Los productos terminados que elaboraran las diferentes plantas se pueden transportar con facilidad, por lo que se debe un mayor control sobre la logística de entrega, así como los costos de transporte para cada una de las empresas y tratar de evitar pérdidas en los productos.
<b>Disponibilidad y características de mano de obra</b>	El centro de distribución no requiere mano de obra especializada para su funcionamiento, además que el proyecto buscara generar empleo independientemente del municipio en el cual se ubique las instalaciones.
<b>Disponibilidad de transporte</b>	La instalación debe de ubicarse en un municipio con altas facilidades y múltiples vías de acceso de fácil acceso con suficientes calles y carreteras que estén en buen estado a fin de minimizar los costos de transporte y perdidas de calidad tanto de la materia prima como del producto terminado
<b>Disponibilidad y costos de energía eléctrica</b>	La instalación por su naturaleza no requerirá en proporciones significativas del consumo de energía eléctrica, pero si es preferible ubicar el centro de distribución en un lugar en el cual el costo de este insumo se procure ser el menor, de igual manera se busca tener acceso a estaciones de servicio que presten buen servicio.
<b>Fuentes de suministros de agua</b>	Los municipios analizados cuentan con servicio de agua potable, este suministro se considera importancia relativa por la naturaleza del

	centro de distribución, este recurso es necesario para limpieza el centro de distribución, así como también de las personas que laboraran ahí.
<b>Servicios públicos diversos</b>	Factor de importancia para el proyecto ya que se deben de considerar elementos como seguridad, servicios médicos, comunicaciones, seguridad pública, etc. para el buen funcionamiento del centro de distribución.

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto los factores que se evaluarán en el proceso de selección de la macro localización del centro de distribución son:

- Empresas abastecedoras.
- Disponibilidad de transporte.
- Fuentes de suministro de agua.
- Disponibilidad y costos de energía eléctrica.
- Servicios públicos diversos.

### 3.4 Determinación de elementos para los factores seleccionados

Para cada factor seleccionado anteriormente se determinarán elementos que son significantes en la actividad del factor en el proyecto, a continuación se enlistan cada elemento por factor:

**Tabla 204: Elementos a considerar por factor para localización por departamento**

<b>FACTORES</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Empresas abastecedoras.</b>	Mayor número de empresa por municipio.
	Menor distancia recorrida
	Mayor control sobre logística.
	Contacto directo con las empresas abastecedoras.
<b>Facilidades de transporte</b>	Disponibilidad de carreteras de salidas.
	Buen estado de carreteras.
	Numero de carreteras primarias y secundarias.
<b>Fuentes de suministro de agua</b>	Cobertura de servicio de agua potable.
	Disponibilidad de aguas negras.
	Disponibilidad del suministro de agua potable.
<b>Disponibilidad y costos de energía eléctrica</b>	Cobertura de servicio de energía eléctrica.
	Disponibilidad de energía eléctrica.
	Menores costos por servicio de energía eléctrica.
<b>Servicios públicos diversos</b>	Mayor número de establecimientos públicos.
<b>TOTAL FACTORES</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración propia



### 3.5 Determinación de escala de valoración

Se establecerá una escala de disponibilidad de diferentes niveles, estos niveles tendrán un puntaje establecido que nos ayudara a obtener ponderaciones para cada una de las alternativas, a continuación se muestra la escala de valoración para los factores:

Tabla 205: Escala común de calificación de factores

ESCALA DE VALORACION DE FACTORES		
Disponibilidad	Puntaje	Descripción
Excelente	3	La alternativa cumple completamente con el factor
Bueno	2	La alternativa cumple regularmente con el factor
Deficiente	1	La alternativa no aporta al factor

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Ponderaciones de los factores para la macro localización

Para ponderar cada factor se tomaran en cuenta todos los elementos que estos puedan involucrar y a la vez condicionar el desenvolvimiento o desarrollo de estos en el proyecto. Una vez establecidos los elementos de cada criterio, se sumaran y se les asignara un peso equitativo, el cual al multiplicarlo por la cantidad de elementos de cada factor da como resultado la ponderación de los factores.

Tabla 206. Factores de evaluación

FACTORES DE EVALUACIÓN			
Factores	Elementos	Porcentaje individual	Ponderación
Empresas abastecedoras.	Mayor número de empresa por municipio.	7.14%	28.56%
	Menor distancia recorrida	7.14%	
	Mayor control sobre logística.	7.14%	
	Contacto directo con las empresas abastecedoras.	7.14%	
Facilidades de transporte	Disponibilidad de carreteras de salidas.	7.14%	21.42%
	Buen estado de carreteras.	7.14%	
	Numero de carreteras primarias y secundarias.	7.14%	
Fuentes de suministro de agua	Cobertura de servicio de agua potable.	7.14%	21.42%
	Disponibilidad de aguas negras.	7.14%	
	Disponibilidad del suministro de agua potable.	7.14%	
Disponibilidad y costos de energía eléctrica	Cobertura de servicio de energía eléctrica.	7.14%	21.42%
	Disponibilidad de energía eléctrica.	7.14%	
	Menores costos por servicio de energía eléctrica.	7.14%	

<b>Servicios públicos diversos</b>	Mayor número de establecimientos públicos.	7.14%	7.14%
<b>TOTAL FACTORES</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Empresas abastecedoras.**

Este factor se ha seleccionado para determinar en qué municipio del departamento de San Salvador sería la localización óptima del centro de distribución en base al criterio de acercarse en la medida de lo posible a las empresas abastecedoras. Para cumplir con el criterio anterior se hará en base a la concentración de empresas que se encuentran por municipio a fin de minimizar los costos por el transporte de los productos, evitando a la vez costos por pérdidas de calidad. El factor de empresas abastecedoras posee una ponderación de 28.56% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución.

A continuación se muestra el número de empresas por municipio y el porcentaje de ellas que representa por municipio:

Tabla 207: Establecimientos por municipios

Municipios a analizar	Número de establecimientos por municipio	Porcentaje
San Salvador	16	76.20%
San Martín	1	4.76%
Mejicanos	1	4.76%
Ayutuxtepeque	1	4.76%
Soyapango	1	4.76%
Ilopango	1	4.76%

Fuente: Elaboración Propia.<sup>177</sup>

Los criterios para la calificación para el factor empresas abastecedoras son los siguientes:  
Criterios de alternativas de localización por empresas abastecedoras

Tabla 208: Criterios de evaluación para empresas abastecedoras

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE EMPRESAS ABASTECEDORAS	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee un promedio de más del 60% de establecimientos por municipio.
2	La alternativa posee un promedio entre un 30% - 60% de establecimientos por municipio

<sup>177</sup> Ver información en etapa diagnóstico: apartado análisis del sub sector.

<b>1</b>	La alternativa posee un promedio mayor a 0 y menor a 30% de establecimientos por municipio.
<b>0</b>	La alternativa no posee ningún establecimiento por municipio.

- **Facilidades de transporte**

Con este factor se busca ubicar al centro de distribución en un municipio que posea suficientes vías de acceso con el fin de disminuir los costos de transporte de los productos. El factor de las facilidades de transporte posee una ponderación de 21.42% de incidencia en la selección de la localización de la instalación. Para calificar las alternativas en base a este criterio se realizara en base a las vías de acceso que posee cada municipio.

A continuación se especifican las alternativas y la cantidad de principales vías de acceso que posee cada municipio en análisis por el departamento seleccionado:

**Tabla 209. Alternativas y vías de accesos.**

<b>Alternativa (Municipios)</b>	<b>Cantidad de Vías de Acceso (principal)</b>
Aguilares	3
Apopa	4
Ayutuxtepeque	3
Cuscatancingo	4
Ciudad Delgado	4
El Paisnal	3
Guazapa	2
Ilopango	6
Mejicanos	5
Nejapa	4
Panchimalco	2
Rosario de Mora	2
San Marcos	5
San Martín	5
San Salvador	9
Santiago Texacuangos	4
Santo Tomás	4
Soyapango	6
Tonacatepeque	4

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación de las facilidades de transporte son los siguientes:

Tabla 210: Criterios de evaluación facilidades de transporte

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS POR FACILIDADES DE TRANSPORTE	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más de 8 principales vías de acceso
2	La alternativa posee entre 5 y 8 principales vías de acceso
1	La alternativa posee menos de 5 principales vías de acceso

Fuente: Elaboración propia

- **Fuentes de suministro de agua**

Con este factor se busca ubicar la instalación en un municipio que posea la fuente de suministro de agua de forma confiable. Se analizara desde la perspectiva del porcentaje de cobertura que posee el servicio de acueductos y alcantarillados en dichos municipios. El factor de las fuentes de suministro de agua posee una ponderación de 21.42% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución.

A continuación se muestra en la siguiente tabla el porcentaje de servicio de alcantarillado y de acueductos por municipio del departamento de San Salvador:

Tabla 211: Municipios con servicio de acueducto y alcantarillado

MUNICIPIO	NUMERO DE SERVICIOS URBANOS		COBERTURA POBLACION URBANA (%)	
	Ac	Alc	Ac	Alc
Aguilares	760	755	17.4	17.3
Apopa	29,470	28,867	87.4	85.6
Ayutuxtepeque	7,016	7,002	74.7	74.5
Cuscatancingo	14,954	13,272	87.7	77.8
Ciudad Delgado	14,311	17,315	52.2	63.2
Guazapa	3875	2839	100	87.7
Ilopango	48,649	48,366	100.0	100.0
Mejicanos	38,069	37,151	100.0	100.0
Nejapa	5,753	1,306	100.0	32.3
Panchimalco	1,230	1,218	39.5	39.1
San Marcos	12,970	12,862	88.1	87.4
San Martín	4,496	3,751	27.9	23.3
San Salvador	106058	105474	100	100
Santiago Texacuangos	2,109	0	74.8	0.0
Santo Tomás	2,759	139	64.6	3.3

Soyapango	66,818	66,701	100.0	100.0
Tonacatepeque	7,891	7,489	37.3	35.4

Fuente: ANDA. Municipios con servicio de acueducto y alcantarillado.

Se incluye el municipio Rosario de Mora al análisis ya que no es administrado por ANDA sino por otros operadores de servicio de agua potable.

Los criterios para la calificación de Fuentes de suministro de agua son los siguientes:

Tabla 212: Criterios de evaluación suministros de agua.

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACION POR FUENTES DE SUMINISTRO DE AGUA	
Calificación	Especificación
3	La alternativa es administrada por ANDA y posee una cobertura de Ac y Alc mayores al 80%
2	La alternativa es administrada por ANDA y posee una cobertura de Ac y Alc entre 50 a 80%
1	La alternativa no es administrada por ANDA o posee una cobertura de Ac y Alc menor del 50%

Fuente: Elaboración propia

- **Disponibilidad y costos de Energía Eléctrica**

El factor de disponibilidad y costos de energía eléctrica posee una ponderación de 21.42% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución. Para el análisis se tomara de base la tarifa del suministro de Mediana demanda (10-50 kw) y suministro de baja tensión con medición horaria. A continuación se muestran las tarifas de las compañías que brindan el servicio de energía eléctrica en los municipios analizados:

Tabla 213: Tarifa energía eléctrica

Cargo	Tarifa DEL SUR (Valor)	Tarifa CAESS (Valor)
<b>Cargo de Energía</b>	0.145456	0.156361
<b>Punta</b>	0.151315	0.164456
<b>Resto</b>	0.146732	0.160798
<b>Valle</b>	0.102264	0.131873

Fuente: Tarifas de energía eléctrica de CAESS y DEL SUR.

Mediante la tabla anterior de las tarifas de energía eléctrica entre las empresas de CAESS y DEL SUR podemos observar que ofrece mejores precios en el servicio Demanda Mediana y suministro de baja tensión con medición horaria la empresa DEL SUR, por lo que poseen una mayor ventaja las alternativas o municipios que están dentro de la región de servicios de ella.

Empresas que prestan servicios a los diferentes municipios del departamento de San Salvador:

Tabla 214: Numero de departamento por empresas de energía eléctrica

MUNICIPIO	CAESS	DEL SUR
Aguilares	x	
Apopa	x	
Ayutuxtepeque	x	
Cuscatancingo	x	
Ciudad Delgado	x	
El Paisnal	x	
Guazapa	x	
Ilopango	x	
Mejicanos	x	
Nejapa	x	
Panchimalco		x
Rosario de Mora		x
San Marcos		x
San Martín	x	
San Salvador		x
Santiago Texacuangos		x
Santo Tomás		x
Soyapango	x	
Tonacatepeque	x	

Los criterios para la calificación de Disponibilidad y costos de energía eléctrica son los siguientes:

Tabla 215: Criterios de evaluación disponibilidad energía eléctrica

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS POR DISPONIBILIDAD Y COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee cobertura de servicio de la empresa DEL SUR
2	La alternativa posee cobertura de servicio de la empresa CAESS
1	La alternativa no posee cobertura de servicio de energía eléctrica

Fuente: Elaboración propia

- **Servicios públicos diversos**

En este criterio se consideran sistemas de comunicación (teléfono, fax, correo, servicio de internet), servicio de seguridad pública, alumbrado público, servicios médicos. Para tal efecto se ha considerado la cantidad de empresas de cada alternativa, incluyendo industria, servicio y comercio. Dado que el número de empresas de una localidad denota una preferencia de localidades más ventajosas para diferentes tipos de actividades. El factor de servicios públicos

diversos posee una ponderación de 7.14% de incidencia en la selección de la localización del centro de distribución.

**Tabla 216: Número de establecimientos por municipios.**

Alternativas (Municipio)	Cantidad de Establecimientos
Aguilares	587
Apopa	1750
Ayutuxtepeque	278
Cuscatancingo	616
Ciudad Delgado	1015
El Paisnal	26
Guazapa	126
Ilopango	1223
Mejicanos	1427
Nejapa	103
Panchimalco	172
Rosario de Mora	31
San Marcos	683
San Martín	1220
San Salvador	11076
Santiago Texacuangos	170
Santo Tomás	80
Soyapango	3010
Tonacatepeque	663

**Fuente: DIGESTYC. Directorio Económico Nacional**

Los criterios para la calificación de servicios públicos diversos son los siguientes:

**Tabla 217: Criterios de evaluación servicios públicos diversos.**

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS POR SERVICIOS PUBLICOS DIVERSOS	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más de 5000 establecimientos
2	La alternativa posee entre 1000 y 5000 establecimientos
1	La alternativa posee menos de 1000 establecimientos

### 3.7 Calificación de las alternativas

Ahora se procede a calificar cada alternativa respecto a cada criterio y obtener las calificaciones que permitan comparar cada municipio para decidir que la alternativa con la nota más alta es la más apropiada para la macro localización.

Tabla 218: Evaluación por municipio.

EVALUACION POR PUNTOS PARA DETERMINAR LA MACROLOCALIZACION DEL CENTRO DE DISTRIBUCION											
Factor	Empresas Abastecedoras		Facilidades de transporte		Fuente de suministro de agua		Disponibilidad y costos de energía eléctrica		Servicios públicos diversos		Total
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
Ponderación	28.56%		21.42%		21.42%		21.42%		7.14%		
Aguilares	0	0	1	0.21	1	0.21	2	0.43	1	0.07	0.92
Apopa	0	0	1	0.21	3	0.64	2	0.43	2	0.14	1.42
Ayutuxtepeque	1	0.29	1	0.21	2	0.43	2	0.43	1	0.07	1.43
Cuscatancingo	0	0	1	0.21	2	0.43	2	0.43	1	0.07	1.14
Ciudad Delgado	0	0	1	0.21	2	0.43	2	0.43	2	0.14	1.21
El Paisnal	0	0	1	0.21	1	0.21	2	0.43	1	0.07	0.92
Guazapa	0	0	1	0.21	3	0.64	2	0.43	1	0.07	1.35
Ilopango	0	0	2	0.43	3	0.64	2	0.43	2	0.14	1.64
Mejicanos	1	0.29	2	0.43	3	0.64	2	0.43	2	0.14	1.93
Nejapa	0	0	1	0.21	2	0.43	2	0.43	1	0.07	1.14
Panchimalco	0	0	1	0.21	1	0.21	3	0.64	1	0.07	1.13
Rosario de Mora	0	0	1	0.21	1	0.21	3	0.64	1	0.07	1.13
San Marcos	0	0	2	0.43	3	0.64	3	0.64	1	0.07	1.78
San Martín	1	0.29	2	0.43	1	0.21	2	0.43	2	0.14	1.5
San Salvador	3	0.86	3	0.64	3	0.64	3	0.64	3	0.21	<b>2.99</b>
Santiago Texacuangos	0	0	1	0.21	1	0.21	3	0.64	1	0.07	1.13
Santo Tomás	0	0	1	0.21	1	0.21	3	0.64	1	0.07	1.13
Soyapango	1	0.29	2	0.43	3	0.64	2	0.43	2	0.14	1.93
Tonacatepeque	0	0	1	0.21	1	0.21	2	0.43	1	0.07	0.92

Fuente: Elaboración Propia

**C: Calificación.**

**P: Ponderación.**

El municipio seleccionado después del proceso de evaluación es el Municipio de **San Salvador**.

#### Macro localización seleccionada por departamento

El municipio seleccionado como macro localización del proyecto al evaluar los 19 municipios del departamento de San Salvador es el municipio de San Salvador; ya que posee grandes facilidades de transporte al ser la alternativa que posee la mayor cantidad de vías principales de acceso (9 vías principales), posee muy buen servicio de agua potable proporcionado por ANDA (100% de cobertura de Ac y Al), así como también cuenta con los costos más bajos de energía eléctrica en el país y dentro de SS (Tarifas de DEL SUR) y con la mayor cantidad de establecimientos de comercio en el departamento de SS (11,076) por lo que determinan en gran medida la cantidad y calidad de los demás servicios que la empresa pudiese llegar a requerir







Ilustración 123: Macro localización seleccionada.

#### 4. Micro localización

La Micro localización consiste en determinar la ubicación exacta más adecuada para construcción del centro de distribución dentro de la macro localización seleccionada que es el departamento y municipio de San Salvador. Para tal efecto se hará uso de la misma técnica usada en la macro localización (evaluación por puntos). Las alternativas a considerar son las siguientes:

Tabla 219. Alternativas para micro localización.

ALTERNATIVA 1		
Ubicación  Colonia Monserrat final avenida Alicante	Superficie (V <sup>2</sup> )	900
	Costo total (\$)	90,000
	Teléfono de contacto	7734 - 4741
ALTERNATIVA 2		
Ubicación  Carretera a planes de Renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal	Superficie (V <sup>2</sup> )	2832
	Costo total (\$)	23,000
	Teléfono de contacto	2298 - 1287
ALTERNATIVA 3		
Ubicación  Planes de Renderos, carretera a la puerta del diablo	Superficie (V <sup>2</sup> )	2000
	Costo total (\$)	40,000
	Teléfono de contacto	

	7851 - 9641	
<b>ALTERNATIVA 4</b>		
<b>Ubicación</b>	<b>Superficie (V<sup>2</sup>)</b>	
<b>Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos</b>	6,500	
	<b>Costo total (\$)</b>	
	40 v <sup>2</sup>	
	<b>Teléfono de contacto</b>	
	<b>K y R Bienes y Raíces S.A de C.V</b> 2530 0327, 7711 4595	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Selección de criterios para evaluación de alternativas

Se consideraran criterios relevantes para la evaluación de las diferentes propuestas en donde se ubicara el centro de distribución. Entre los criterios que se pueden mencionar para la selección del micro localización están:

**Tabla 220: Criterios para evaluación de micro localización.**

CRITERIO	IMPORTANCIA
<b>Superficie disponible</b>	El proyecto requiere que las dimensiones del terreno sobre el cual se instalara el centro de distribución sean las adecuadas y las necesarias para el buen funcionamiento de esta, por lo que es necesario evaluar las alternativas haciendo uso de los requerimientos de espacio del centro de distribución.
<b>Topografía del terreno</b>	Este factor se puede evaluar desde la perspectiva de altimetría y planimetría de los terrenos o alternativas a analizar.
<b>Costos del terreno</b>	Este se considera uno de los factores de selección de la micro localización más determinantes, a fin de disminuir la inversión a realizar para la puesta en marcha del centro de distribución.
<b>Proximidad a las vías de comunicación</b>	Se debe evaluar para los terrenos o alternativas de micro localización la proximidad de estos a las vías de comunicación a fin de evitar los costos por transporte y sus demás consecuencias para el buen funcionamiento del centro de distribución y el desarrollo de sus actividades.
<b>Servicio de desagüe, agua,</b>	Se debe de evaluar si las alternativas poseen desagüe, cuentan con servicio completo de operadores de agua potable, condiciones para el servicio de energía eléctrica, teléfono, y demás servicios a fin de minimizar la inversión en

<b>luz, teléfono, etc.</b>	instalaciones así como también buscar que las actividades del centro de distribución se desarrollen lo mejor posible
----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Determinación de los factores seleccionados

Para ponderar cada factor se tomaran en cuenta todos los elementos que estos puedan involucrar y a la vez condicionar el desenvolvimiento o desarrollo de estos en el proyecto. Una vez establecidos los elementos de cada criterio se sumaran y se les asignara un peso equitativo, el cual al multiplicarlo por la cantidad de elementos de cada factor como resultado la ponderación de los factores.

Tabla 221. Evaluación de factores para micro localización.

FACTORES DE EVALUACION			
Factores	Elementos	Porcentaje individual	Ponderación
Superficie disponible	Menor costos de preparación	10%	20%
	Aprovechamiento de terreno	10%	
Topografía del terreno	Plusvalía	10%	20%
	Características del terreno	10%	
Costos del terreno	Disminución de la inversión inicial	10%	20%
	Mayor aprovechamiento del financiamiento	10%	
Proximidad a las vías de comunicación	Menor distancia recorrida	10%	20%
	Vías de acceso al terreno	10%	
Servicio de desagüe, agua, luz, teléfono, etc.	Disminución de inversión inicial	10%	20%
	Menores costos de instalación	10%	
<b>TOTAL FACTORES</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Justificación de factores para evaluación

- **Superficie disponible**

En este criterio se considera la superficie disponible que poseen las alternativas analizadas, medidas principalmente en V<sup>2</sup> (Varas Cuadradas). La superficie disponible optima de las alternativas es aquella que cumple exactamente con los requerimientos de espacio de la planta así como también cuenta con superficie extra disponible para futuras expansiones. Los requerimientos de espacio para el centro de distribución son proporcionados por la ingeniería del proyecto. El factor de superficie disponible posee una ponderación de 20% de incidencia en la selección de la ubicación del centro de distribución.

A continuación se muestra el resumen de las alternativas con su respectiva superficie disponible en V<sup>2</sup>:

Tabla 222. Alternativas de ubicación para micro localización.

Alternativas de ubicación		Superficie disponible en V <sup>2</sup>
1	Colonia Monserrat, final calle alicante	900
2	Carretera a planes de renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal	2,832
3	Planes de renderos, carretera a la puerta del diablo	2,000
4	Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	6,500

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación de la superficie disponible son los siguientes:

Tabla 223: Criterios de evaluación superficie disponible

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN POR SUPERFICIE DISPONIBLE	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más superficie disponible que los requerimientos de espacio necesarios para el centro de distribución permitiendo expansiones futuras
2	La alternativa posee prácticamente la misma superficie disponible que los requerimientos de espacio necesarios para centro de distribución
1	La alternativa posee menos superficie disponible que los requerimientos de espacio necesarios para centro de distribución

Fuente: Elaboración propia

- **Topografía del terreno**

El factor de topografía del terreno haciendo énfasis en el elemento de planimetría del mismo posee una ponderación de 20% de incidencia en la selección de la ubicación del centro de distribución. A continuación se muestra el resumen de las descripciones de porcentaje de planimetría de los terrenos o alternativas analizados:

Tabla 224: Porcentaje de terreno plano por alternativa

Alternativas de ubicación de terrenos		Porcentaje de terreno con superficie plana
1	Final calle alicante, Colonia Monserrat	80%
2	Carretera a planes de renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal	75%
3	Planes de renderos, carretera a la puerta del diablo	60%
4	Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	90%

Fuente: Datos proporcionados por dueños.

Los criterios para la calificación de la topografía del terreno son los siguientes:

Tabla 225: Criterios de evaluación topografía de terreno

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN POR TOPOGRAFIA DEL TERRENO	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee más de un 85% de superficie plana
2	La alternativa posee entre un 75% y 85% de superficie plana
1	La alternativa posee menos de un 75% de superficie plana

- **Costos del terreno**

En este criterio se evaluara el costo de las alternativas, viendo la relación de costo por vara cuadrada ( $V^2$ ). Este criterio es de importancia significativa para el proyecto, ya que determina en gran medida el monto de la inversión a realizar, ya que el costo del terreno a comprar es de los valores más altos de las inversiones en este tipo de proyectos. El factor de costo de terreno posee una ponderación de 20% de incidencia en la selección de la ubicación del centro de distribución. A continuación se muestra la cantidad de  $V^2$  que posee cada alternativa o terreno analizado y su respectivo costo a fin de tener como parámetros de evaluación de estas el monto total del terreno así como también la relación de costo por vara cuadrada ( $\$/V^2$ ).

Tabla 226: Relación de costo por área

Alternativas de ubicación		Superficie disponible en $V^2$	Costo total (\$)	Relación de costo por vara cuadrada ( $\$/V^2$ )
1	Final calle alicant, colonia Monserrat	900	90,000	100.00
2	Carretera a planes de renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal	2832	23000	8.12
3	Planes de renderos, carretera a la puerta del diablo	2000	40000	20.00
4	Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	1828	44000	40.00

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación de los costos de los terrenos son los siguientes:

Tabla 227: Criterios de evaluación costo del terreno

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN POR COSTOS DEL TERRENO	
Calificación	Especificación
3	La alternativa posee una relación de costos por vara cuadrada menor a 20
2	La alternativa posee una relación de costos por vara cuadrada entre 20 y 45
1	La alternativa posee una relación de costos por vara cuadrada mayor a 45

Fuente: Elaboración propia

- **Proximidad a las vías de comunicación**

En este criterio se evaluara la proximidad que poseen los terrenos o las alternativas de ubicación analizadas. Si bien es cierto a pesar de que las alternativas de ubicación se encuentran en el municipio de San Salvador, se debe de tomar en cuenta la calidad de las vías de acceso a dichos terrenos, ya que al existir vías de acceso en mal estado o terrenos alejados de vías de comunicación en buen estado o calles o carreteras pavimentadas, pueden generar costos elevados de transporte y perdidas de calidad en los productos. Se tomara como parámetro de evaluación la cantidad de metros de distancia que posee la alternativa a una calle o carretera principal. A continuación se muestra la tabla resumen de las alternativas y su proximidad a una calle o carretera principal o pavimentada.

Tabla 228. Proximidad de alternativas a carretera principal o calle pavimentada.

Alternativas de ubicación		Distancia a calle o carretera principal o pavimentada
1	Final calle alicant, colonia Monserrat	0
2	Carretera a planes de renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal	300
3	Planes de renderos, carretera a la puerta del diablo	300
4	Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	0

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación de proximidad a las vías de comunicación son los siguientes:

Tabla 229: Criterios de evaluación vías de acceso

CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN POR PROXIMIDAD A LAS VIAS DE COMUNICACION	
Calificación	Especificación
3	La alternativa se encuentra a menos de 100 metros de una calle o carretera principal
2	La alternativa se encuentra entre 100 y 200 metros de una calle o carretera principal
1	La alternativa se encuentra a más de 200 metros de una calle o carretera principal

Fuente: Elaboración propia

- **Servicio de desagüe, agua, luz, teléfono, etc.**

En este criterio se evaluará si los terrenos o alternativas de ubicación del centro de distribución poseen los servicios básicos necesarios para desarrollar de la mejor manera las actividades del proyecto. Entre los servicios que se espera que posean fácil acceso los terrenos analizados son: Servicio de desagüe, agua, luz y teléfono; ya que los terrenos al tener fácil acceso a estos servicios se convierten a ahorros significativos de costos de operación para el centro de distribución o disminución del monto de la inversión a realizar ya que el proyecto no tendría que realizar obras o acciones para poder contar con estos servicios. Se procederá a realizar un check list con los servicios que posee cada alternativa a fin de determinar la cantidad de servicio con los que cuentan o posee fácil acceso cada una. A continuación se muestra el check list con las alternativas los respectivos servicios con los que cuenta cada una de ellas:

Tabla 230. Check list con las alternativas los respectivos servicios

Alternativas de ubicación	Servicio de desagüe	Agua	Luz	Teléfono	Cantidad de servicios con los que cuenta
1 Barrio candelaria a 50 metros del restaurante “El Conchalito”	X	x	x	x	4/4
2 Carretera a planes de renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal		x	x	x	3/4
3 Planes de renderos, carretera a la puerta del diablo		x	x		2/4
4 Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	X	x	x	x	4/4

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la calificación de servicio de desagüe, agua, luz y teléfono son los siguientes:

**Tabla 231: Criterios de evaluación servicios básicos**

<b>CRITERIOS DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN POR SERVICIO DE DESAGUE, AGUA, LUZ Y TELEFONO</b>	
<b>Calificación</b>	<b>Especificación</b>
<b>3</b>	La alternativa cuenta con 4/4 servicios
<b>2</b>	La alternativa cuenta con 3/4 servicios
<b>1</b>	La alternativa cuenta con 1/4 o 2/4 servicios

Fuente: Elaboración propia.

## Calificación de las alternativas

Ahora se procede a calificar cada alternativa respecto a cada criterio y obtener las calificaciones que permitan comparar cada alternativa y el que obtenga la nota más alta es la más apropiada para la macro localización

Tabla 232. Evaluación por puntos para micro localización del proyecto

EVALUACION POR PUNTOS PARA LA MICRO LOCALIZACION DEL PROYECTO											
Factor	Superficie Disponible		Topografía del terreno		Costos del terreno		Proximidad a las vías de comunicación		Servicio de desagüe, agua, luz y teléfono		TOTAL
Ponderación	20%		20%		20%		20%		20%		
	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	
Alternativa 1	1	0.20	3	0.60	1	0.20	3	0.60	3	0.60	2.20
Alternativa 2	3	0.60	2	0.40	3	0.60	1	0.20	2	0.40	2.20
Alternativa 3	3	0.60	1	0.20	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1.60
Alternativa 4	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	2.80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 233: Alternativas de Micro Localización

Alternativas de ubicación	
1	Final calle alicante, colonia Monserrat
2	Carretera a Planes de Renderos, Km 10, a 300 mts de la carretera principal
3	Planes de Renderos, carretera a la puerta del diablo
4	Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos

Fuente: Elaboración propia



### 4.3 Micro localización seleccionada

A partir de la evaluación de cada alternativa de ubicación o terreno dentro de la macro localización o municipio de San Salvador según factores seleccionados se determinó que la micro zona que reúne las mejores condiciones entre las 4 alternativas analizadas es la ubicación Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos, ya que salió con evaluación aceptable en cuanto a los factores de superficie disponible, topografía del terreno, proximidad a las vías de comunicación y los servicios de desagüe, agua, luz y teléfono y con una evaluación o calificación de muy buena en cuanto al costo del terreno, siendo la alternativa que obtuvo un mejor desempeño en general en cuanto a las demás alternativas de ubicación analizadas.

Ilustración 124. Micro localización seleccionada.

Micro localización seleccionada – Municipio de San Salvador	
<b>Ubicación</b> Boulevard constitución cantón San Roque, contiguo a Walmart Mejicanos	<b>Superficie (V<sup>2</sup>)</b>
	<b>Costo total (\$)</b>
	<b>Teléfono de contacto</b>

Fuente: Elaboración propia



## I. RECURSOS FINANCIEROS

Para conocer el apoyo en cuanto a financiamiento que podría tener el proyecto, se identifican algunas instituciones que apoyan las iniciativas empresariales y que cuentan con programas de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las fuentes de financiamiento que se pueden utilizar están las fuentes internas (aportaciones de los socios) y fuentes externas (uso de recursos de terceros ya sea a través de donaciones o endeudamiento).

### 1. Fuente de financiamiento interno al proyecto

El financiamiento interno está referido a la contribución que se hará por parte de los involucrados con el proyecto directamente.

#### **Aportaciones de los socios**

Se definirá un porcentaje de las ventas realizadas por el centro de distribución para su mantenimiento, este porcentaje será de acuerdo a lo que los socios estipulen.

### 2. Fuente de financiamiento externo al proyecto

Existen varias instituciones que apoyan iniciativas como las del proyecto que se presenta; entre estas se pueden mencionar:

#### **Organizaciones Recomendadas para financiamiento externo**

- **BANDESAL**

El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) es el banco de segundo piso de El Salvador, por lo que ofrece fondos de mediano y largo plazo que son otorgados a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

Es así que se encarga de proveer créditos a instituciones financieras para que ellas trasladen estos recursos a los usuarios finales, de forma que ellos los utilicen en sus proyectos vitales de inversión: la ampliación permanente en su capital de trabajo, la capacitación técnica a su personal, la compra de maquinaria y equipo e incluso la construcción de instalaciones e infraestructura física.

A continuación se presentan los diferentes servicios financieros que presta el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) como banco de primer piso:

Apoyando a Sectores Productivos

#### **Agropecuario:**

- Formación de Capital Agropecuario
- Agricultura Intensiva y Protegida
- Fomento a Actividades Agropecuarias
- Inversión en Fincas Cafetaleras
- Avío para Cultivos Tradicionales

**Agroindustria:**

- Fomento a la Inversión Agroindustrial
- Transferencia de Tecnología e Innovación Agroindustrial

**Industria:**

- Apoyo al Sector Textil y Confección
- Formación de Capital Industrial
- Transferencia de Tecnología e Innovación Industrial
- Ampliación del Parque Industrial Salvadoreño - Transporte en Actividades Productivas

**Servicios:**

- Impulso a Servicios de Logística
- Fomento a Servicios Internacionales
- Fomento a Servicios Empresariales a Distancia

**Pequeña y Mediana Empresa****Pyme:**

- Fomento a la Innovación Tecnológica
- Fomento a la Asociatividad Empresarial
- Impulso a la Pyme: Sigue Invirtiendo
- Impulso a la Pyme: Sigue Creciendo

**Apoyando a las Actividades Estratégicas****Energía:**

- Programa Empresa Renovable: Asistencia Técnica
- Programa Empresa Renovable
- Financiamiento para Reconversión Ambiental y Energía Renovable
- Generación de Energía

**Exportación:**

- Formación de Capital Exportador
- Ampliación del Parque Industrial Exportador
- Pre y Exportación

**Turismo:**

- Fomento al Turismo

**Inversión Extranjera:**

- Fomento a la Inversión Extranjera Directa

- **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

Es una institución adscrita al Ministerio de Economía; su papel es el de contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa, como parte de los planes de desarrollo económico del país. Como parte de sus programas se encuentra el Programa Nacional de Emprendedores que cuenta con el apoyo de la Unión Europea, que ofrece servicios integrales a todas aquellas personas que tienen el propósito de crear su propia empresa. CONAMYPE define a los emprendedores como personas o grupos de personas, cuyos miembros cumplan con las siguientes características:

- Mayores de 18 años
- Con ideas de negocios de preferencia con valor diferenciador
- Con Educación Básica mínima de al menos noveno grado
- Con conocimiento en el sector de interés y con características emprendedoras mínimas
- (Con deseo de superarse; energía y ganas de trabajar; disposición a invertir; alta motivación para emprender).

Entre los principales servicios que ofrece CONAMYPE a los emprendedores están:

- Asesoría en la elaboración de Planes de Negocio.
- Capacitación.
- Vinculación a fuentes de financiamiento y apoyo con capital semilla, al presentar el Plan de Negocio de la idea de empresa durante el primer semestre del año para hacer efectiva la solicitud.

- **FONDEPRO**

FONDEPRO es un fondo financiero destinado a otorgar cofinanciamiento a la MIPYME, su principal objetivo es Contribuir a mejorar la productividad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que operan en el país, a través del apoyo a la ejecución de sus proyectos mediante el mecanismo de cofinanciamiento no reembolsable a fin de mejorar la calidad de sus productos y procesos, aumentar la creación de valor agregado, promover la innovación y la tecnología, impulsar los encadenamientos productivos, aumentar la producción nacional y las exportaciones, que conlleven a la generación de mayores y mejores empleos e incrementos en el nivel de ingreso de la población salvadoreña.

Modalidades y montos vigentes para solicitar cofinanciamiento al FONDEPRO:

1. Actividad puntual de rápida ejecución (Fast Track) se refiere a que el empresario puede solicitar al Fondo cofinanciamiento para realizar un máximo de dos actividades, cuya ejecución no sobrepase los seis meses, y pueden ser de forma individual o asociativa: Hasta por \$15,000.00.
2. Proyecto está integrado por más de dos actividades. Se apoya un grupo de actividades, resultado de un plan de negocios resumido, con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa. Los proyectos pueden ser de carácter individuales y asociativos:
  - Individual (una empresa), con un límite de cofinanciamiento hasta por \$100,000.00

- Asociativo (tres o más empresas), con un límite de cofinanciamiento hasta por \$200,000.00

Bajo cualquiera de las modalidades, el empresario inicialmente ejecuta la iniciativa aprobada con sus propios recursos; luego solicita al Fondo el reembolso hasta en el porcentaje y monto de cofinanciamiento aprobado.

El Fondo otorgará cofinanciamiento para los servicios profesionales de un consultor que asesore a la empresa en su Etapa de Preparación del Proyecto para aplicar al Fondo hasta por el 50% del valor de la consultoría, con un aporte máximo de \$1,000.00 en el AMSS y hasta \$2,000.00 fuera del AMSS.

El cofinanciamiento es de 60% del valor de la iniciativa para empresas dentro de la AMSS\*, 75% para las empresas ubicadas fuera del AMSS\* y 90% para proyectos de Emprendimiento Dinámico.

Requisitos para aplicar al Fondo:

1. Aplicar como persona natural o jurídica
2. Ser una empresa salvadoreña
3. Con ventas brutas anuales hasta por US\$7millones
4. Dedicadas a la producción y comercialización de bienes/servicios salvadoreños
5. Ubicadas en cualquier parte del territorio salvadoreño
6. Operar de conformidad con lo establecido en el Código de Comercio\*
7. Contar con información financiera actualizada, es decir, Estados Financieros auditados de los últimos dos años.
8. Centros de emprendimiento, laboratorios y centros de servicios privados para la innovación y la calidad.

\*Es importante dar cumplimiento a los artículos 437 y 474 del Código de Comercio, en lo referente a lo siguiente:

- a) Empresas con activos menores a \$12,000.00, llevarán contabilidad por sí mismos, en este caso, la empresa puede presentar su informe de ventas.
- b) Empresas con activos igual o mayor a \$12,000.00, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores o empresas legalmente autorizadas. Los Estados Financieros deberán ser firmados por el propietario o representante legal y por el contador.
- c) Empresas con activos igual o superior a \$34,000.00, los Estados Financieros, además de ser firmados por las personas descritas en el literal anterior, deberán certificarse por auditor externo.

## **BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO (BFA)**

### **Línea de crédito micro emprendedor**

**Objetivo:** Disponer de la reglamentación específica para el financiamiento de micro-emprendedores que desean implementar o desarrollar nuevos proyectos.

**Sujetos de financiamiento:** Todas aquellas personas naturales o jurídicas con calificación de riesgo A1, A2 o B, que necesitan desarrollar o iniciar una actividad económica en los sectores comercio, industria o servicio.

### **Condiciones**

**Monto:** El monto máximo a financiar será hasta \$3,000.00 de acuerdo a las proyecciones de inversión por actividad a desarrollar y la estructura de financiamiento será de hasta el 80% de la inversión a realizar.

### **Destino y plazo:**

- a) Capital de Trabajo: hasta 24 meses plazo.
- b) Capital de Inversión para la adquisición de bienes (activos fijos como equipo y herramientas de trabajo), ampliaciones y remodelaciones de local: hasta 48 meses.
- c) Para ambos destinos y plazos se podrá contar con un período de gracia de hasta 6 meses plazo, donde se cancelaran solamente intereses mensualmente.

### **Fuente de recursos:**

- Fondos Propios.

### **Tasa de interés:**

La tasa de interés estará en función del tipo de garantía y serán las siguientes:

- a) Para créditos con Garantías Hipotecarias, la tasa será del 18.0% anual.
- b) Para créditos garantizados con Prendas y Fianzas personales, la tasa de interés será del 20.0% anual.

### **Forma de pago:**

Podrá ser: Semanal, Quincenal o Mensual, de acuerdo a la capacidad de pago del cliente, la cual será determinada de acuerdo a la proyección de ingresos.

### **Garantía:**

Las garantías podrán ser: prendarias, hipotecarias o fianza personal, más el 70% de PROGAPE. Cuando se incluyan dentro las garantías prendarias vehículos automotores, estos deberán de ser inscritos en SERTRACEN. Cuando el financiamiento sea destinado para la compra de activos fijos o equipo, éstos deberán de ser considerados como parte de las garantías prendarias que respaldan el financiamiento.

**FORMALIZACIÓN:** Los préstamos se podrán formalizar:

- a) En Pagaré, cuando el monto del crédito sea hasta \$500.00 y el plazo no supere los 3 años.
- b) A través de Documento Privado sin autenticar, cuando el monto del crédito supere los \$500.00, indistintamente del plazo.
- c) A través de Escrituras Públicas, cuando sean considerados dentro de las garantías vehículos automotores, indistintamente del monto y el plazo.

**Condiciones especiales:**

- a) Los sujetos de crédito deberán presentar un perfil del negocio, elaborado por CONAMYPE u otras instituciones.
- b) Presentar una certificación que ha recibido un proceso de inducción sobre emprendimiento, capacitación general y técnica de la actividad productiva, extendido por CONAMYPE u otras instituciones.

El financiamiento será exclusivo para el inicio o desarrollo de nuevos negocios y NO podrá utilizarse para consolidación de deudas.

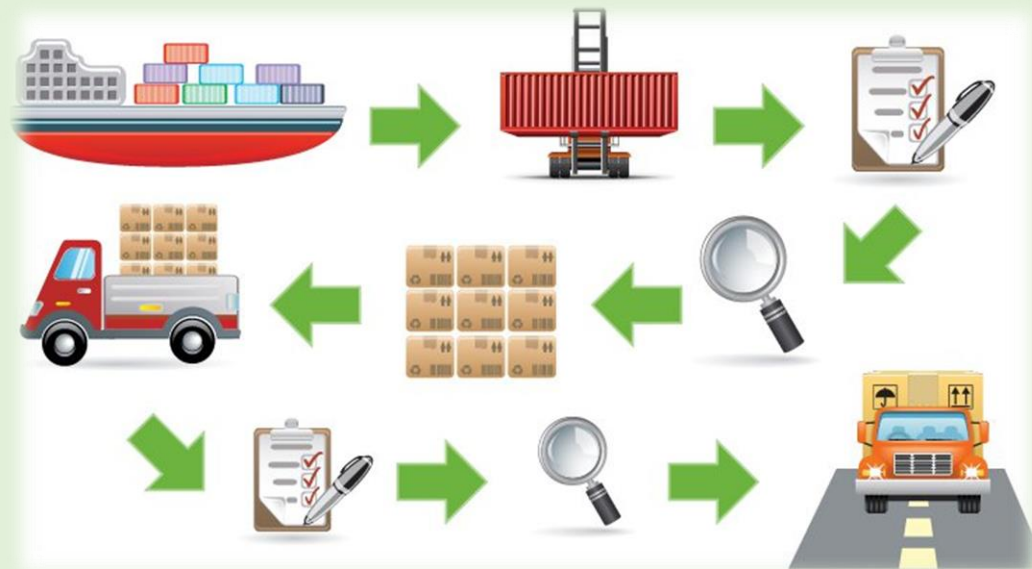
Dentro de las opciones de créditos se tiene en la banca privada nacional las siguientes instituciones financieras:

INSTITUCIÓN FINANCIERA	TASA DE INTERÉS <sup>178</sup>
Banco Agrícola	Tasa anual efectiva desde 26.40% hasta el 38.36% (fondos propios)
Davienda	Tasa anual efectiva de 66.25%
Banco de América Central	Tasa anual efectiva de 36.02%
Scotiabank	Tasa efectiva del 32% anual
Banco ProCredit	Tasa efectiva del 26.82% anual
Banco Hipotecario	Tasa efectiva del 29.47% (fondos propios) y 20.83% (fondos del BANDESAL)
Banco Industrial	Tasa efectiva (fondos propios) del 15.41 %, con recursos BANDESAL hasta el 6% sobre el costo de los recursos.

Tabla 234. Instituciones financieras y tasa de interés.

<sup>178</sup> Tasas de interés a Enero 2013

# CAPITULO X: FASE OPERATIVA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO





## A. ABASTECIMIENTO

### 1. Logística de abastecimiento

Para abastecer al centro de distribución será necesario planificar adecuadamente la llegada del producto para evitar congestión en las instalaciones. El proceso de abastecimiento se realizará según el diagrama siguiente (esta información se podrá visualizar en forma de diagrama en la ilustración 44):

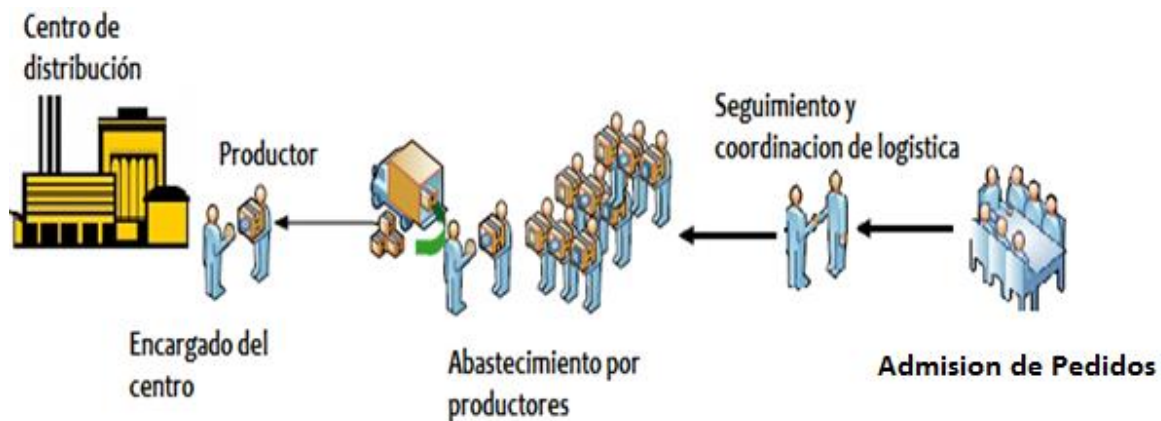


Ilustración 125. Proceso de abastecimiento

Descripción de proceso abastecimiento:

1. **Admisión de pedido:** El encargado de marketing recibirá el pedido de los agentes comerciales<sup>179</sup>, el obtendrá la información de fechas de entrega, cantidad variedad requerida, lugar de destino. El área de marketing se encargará de asignar los pedidos a los diferentes socios.
2. **Reunión con productores:** Una vez recopilada la información de los requerimientos de los productos; se realizará una reunión con los socios involucrados para hacerles sabedores de las necesidades de productos del cliente y se hará saber información sobre cantidades, variedades y lugares de destinos.
3. **Coordinar logística de abastecimiento:** Se coordinará con los productores las entregas de los productos detallando fechas y horarios asignados de descarga de producto en las instalaciones a cada uno de los involucrados en el pedido, para evitar problemas de logísticas en el recibo de producto.

<sup>179</sup> Ver Capítulo II, Literal "B", Numeral 2.5: Indicadores de Abastecimientos de productos

El productor se encargará de fabricar sus productos de acuerdo al requerimiento establecido y debe ser empaquetado en cajas y apiladas en tarimas<sup>180</sup> según requerimientos de producción, las cuales deben ser llevados (por el productor) hacia el centro de distribución, respetando los horarios establecidos<sup>181</sup>, todo esto para garantizar que los productos lleguen en los tiempos requeridos a las instalaciones y con ello evitar problemas de logística en las instalaciones.

El encargado del centro deberá revisar el producto en el momento en que sea recibido y llenará un control de recepción<sup>182</sup>, una vez lleno el formato deberá entregar copia al productor y el archivará otra copia.

Como **Ejemplo** de la planificación del recibo del producto en el Centro de Distribución, Supongamos que de las 15 empresas que fabrican cosméticos naturales, forman parte de la Asociación Cooperativa, teniendo un lapso de 3 meses para la entrega de los pedidos y programando las entregas de lunes a viernes de 8 de la mañana a 5 de la tarde, tenemos:

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00-10:00 am	Súchil	Grupo Morataya	Keke by Kathya Carranza	VAPE SA de CV	Los jabones de vero
10:15-12:00 am	Cooperativa de mujeres emprendedores del municipio san Julián PETACAS	JADIS JABONES	Los jabones de mis hijas	SEDIGA SA de CV	INDUSTRIA UMABER
2:00-4:00 pm	Grupo asociativo productoras de champú	4 seasons jabones	AROMANZA	COSMO BELLAS SA DE CV	NATURE MAXIMUS

Tabla 235. Ejemplo de programación de abastecimiento de productos terminados

Para las empresas grandes y medianas se han asignado 3 horas para recibir los pedidos, debido a que su capacidad instalada es mayor a las micro y pequeñas empresas y la experiencia en exportar este tipo de productos, se pronostica que serán las empresas que tendrán más aceptación en el mercado Europeo. También se consideró el tiempo de inspección por pedido recibido<sup>183</sup> y apilado del producto.

- 4. Seguimiento de pedidos:** Se realizara reuniones/visitas con cada productor; para la verificación de su producción y recopilación de información referente a elementos de logística del pedido (Cumplimiento de fechas).

<sup>180</sup> Ver Capítulo III, Literal “D” Numeral 1: Especificación del producto.

<sup>181</sup> Horario establecido previo acuerdo de fecha con el encargado del centro.

<sup>182</sup> Ver Capítulo II, Literal “B”, Numeral 2.1: Controles de recepción de productos.

<sup>183</sup> Ver capítulo III, literal “E”: Requerimiento de mano de obra

En forma general, podemos resumir la logística de abastecimiento de pedidos en los siguientes pasos:

## Logística de abastecimiento de pedidos

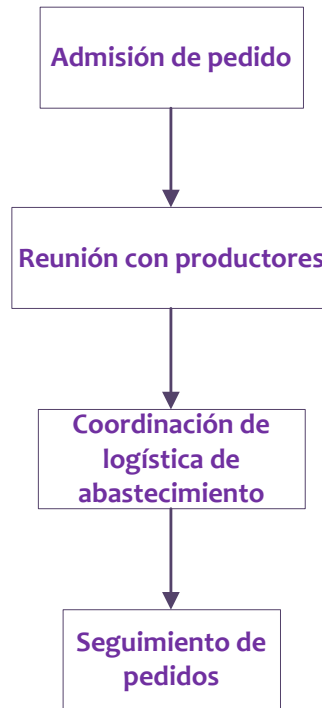


Ilustración 126: Diagrama de logística de abastecimiento

### B. PRODUCCIÓN (ALMACENAMIENTO)

#### 1. Logística de Recepción y Despacho de producto

- **Proceso de recibo de producto**

Cada involucrado (socio) debe de entregar el pedido hasta las puertas del centro de distribución, tomar en cuenta las políticas de abastecimiento<sup>184</sup> para evitar un rechazo del pedido, también debe de respetar la programación de recibo para evitar cualquier tipo de sanción (multas).

A continuación se detalla el proceso de recibo de productos, se realizara según el diagrama siguiente (esta información se podrá visualizar en forma de diagrama en la ilustración 46):

---

<sup>184</sup> CAPITULO III, literal "B", numeral 7: Políticas de Abastecimiento



4. **Registrar datos de entrada:** Se llenara los datos de entrada en un software de control<sup>188</sup> de producto en almacén, se establecerá numeración del lote con la información de entrada y se determinara lugar donde se estará almacenando en las instalaciones. Además se introducirá Fecha de entrada, fecha de salida, caducidad del producto, variedad del producto, cantidad, a quien pertenece, destino.
5. **Almacenar producto:** El producto se estibara en el lugar establecido de almacenamiento en el centro de distribución (Según Rack y posición).
  - 5.1. **Movilización a bodega:** El producto será movilizado de la rampa de descarga hacia las instalaciones en una carretilla industrial si el producto viene apilado en tarimas, de caso contrario el operario apilara<sup>189</sup> las cajas en tarimas para proceder a movilizar la tarima.
  - 5.2. **Movilización a estructura de almacenamiento:** El encargado de almacén notificara al operario lugar donde ubicara el producto en espacio físico correspondiente, el operario realizara este movimiento por medio del apilador de tarimas.
  - 5.3. **Registrar datos de entrada:** El operario por medio del escáner de código barra notificara al software la ubicación del lote para control de bodega.

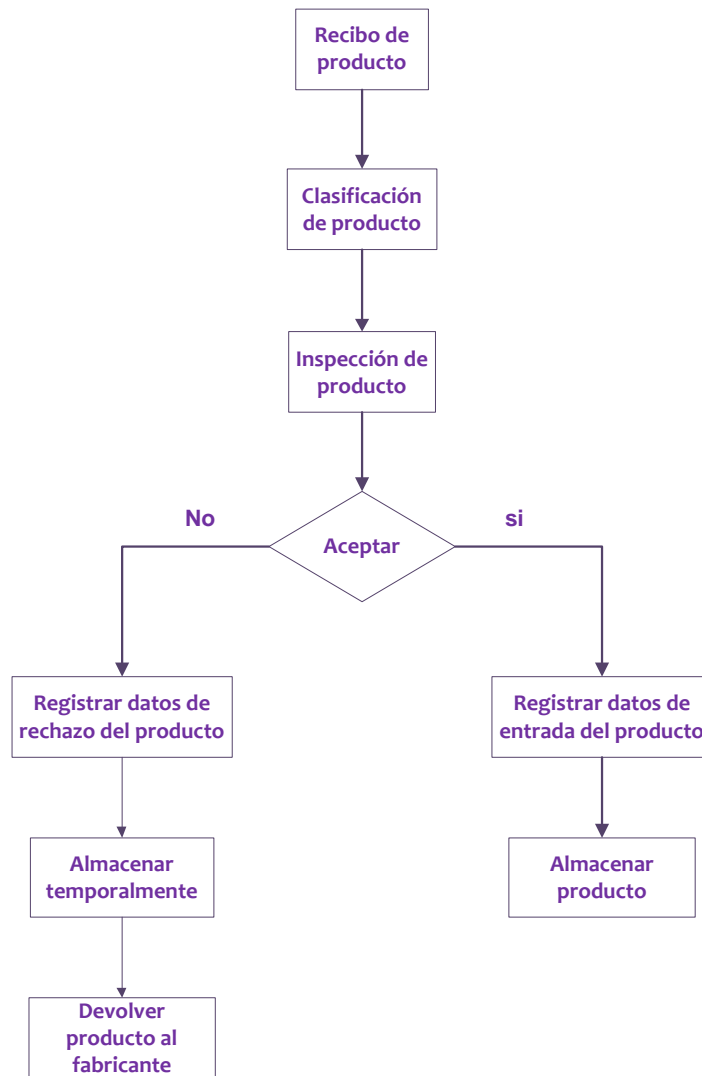
En la siguiente Diagrama resumimos el proceso de recibo de productos y las diferentes operaciones que se realizan cuando se acepta o rechaza un pedido.

---

<sup>188</sup> Ver capitulo II, Literal “B”, Numeral 2.9: Software de sistemas de gestión de almacenamiento.

<sup>189</sup> Ver Capitulo III, Literal “D” Numeral 1: Especificación del producto.

Ilustración 128: Diagrama de proceso de recibo de producto



## 2. Despacho del producto

- **Proceso de despacho de producto**

El proceso de despacho de los productos (pedidos) se realizara desde las instalaciones del centro de distribución y tramitaciones, en otras palabras el encargado de relaciones exteriores deberá de coordinar la logística de despacho con las navieras, estas deberán de llegar al centro de distribución a recoger el producto que será enviado a la Unión Europea.

En la siguiente ilustración se muestra el proceso general de despacho de los productos:

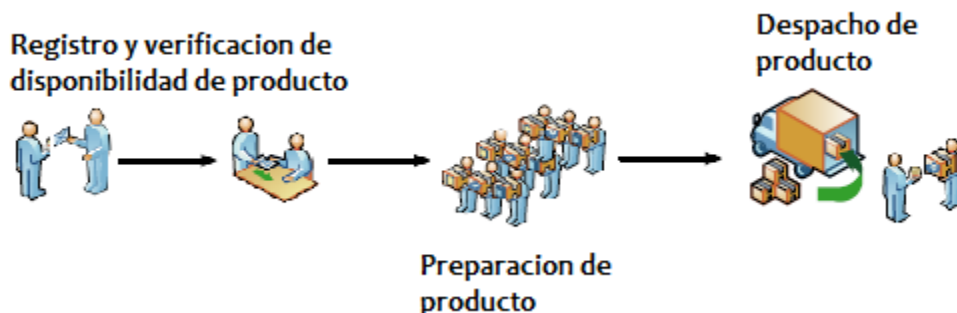


Ilustración 129: Proceso de despacho de producto

Descripción de proceso:

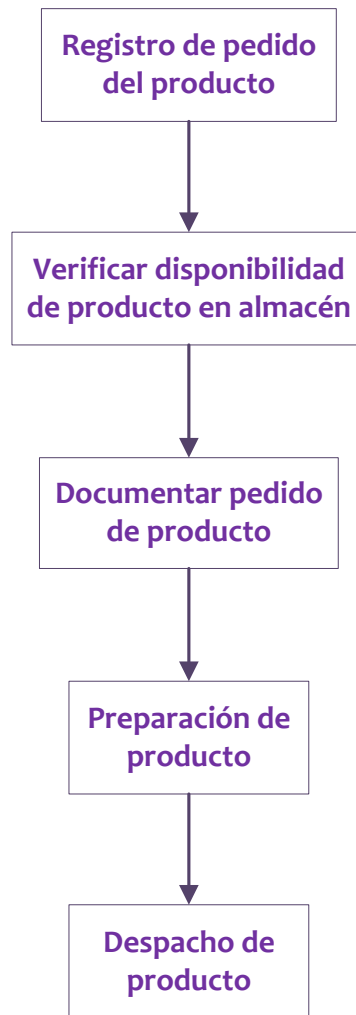
1. **Registro de pedido del producto:** Se introducirán los siguientes datos en el Software para realizar el despacho del producto:<sup>190</sup> fecha de pedido, fecha de entrega, lugar de entrega, tipo de producto que se despachara, cantidad, cliente, destino, etc.
2. **Verificar disponibilidad de producto en almacén:** Con los datos en el sistema se verificara que producto es el que se despachara y se ubicara para luego proceder al despacho.
3. **Documentar pedido del producto:** Se realizara orden de envío y orden de despacho de producto del almacén se procederá a autorización para continuar con el proceso, las ordenes deben llevar información que faciliten el envío de los productos a su destino.
4. **Preparación de producto:** El encargado de bodega indicara ubicación del producto en almacén, el operario procederá a escanear código de barra para documentar salida de producto y por medio del apilador de tarimas trasladara las tarimas que serán del pedido hasta la zona de carga.
5. **Despacho de producto:** El producto se cargara por medio de carretillas industriales en el vehículo que lo transportara a su destino, se tomara nota de información<sup>191</sup> como hora, fecha de salida, numero de equipo de transporte para control del centro.

El proceso de despacho de producto se resume en las siguientes operaciones, que se pueden observar en el siguiente esquema:

<sup>190</sup> Ver Capitulo II, Literal "B", Numeral 2.2: Control de salida de almacén.

<sup>191</sup> Ver Capitulo II, Literal "B", Numeral 2.2: Control de salida de almacén.

Ilustración 130: Diagrama de proceso despacho de producto





## C. DISTRIBUCIÓN

En este eslabón se especificará la distribución del producto terminado, así como la búsqueda de Agentes Comerciales, negociaciones con agentes comerciales y navieras, etc.

El proceso de Distribución en forma general consiste en lo siguiente:

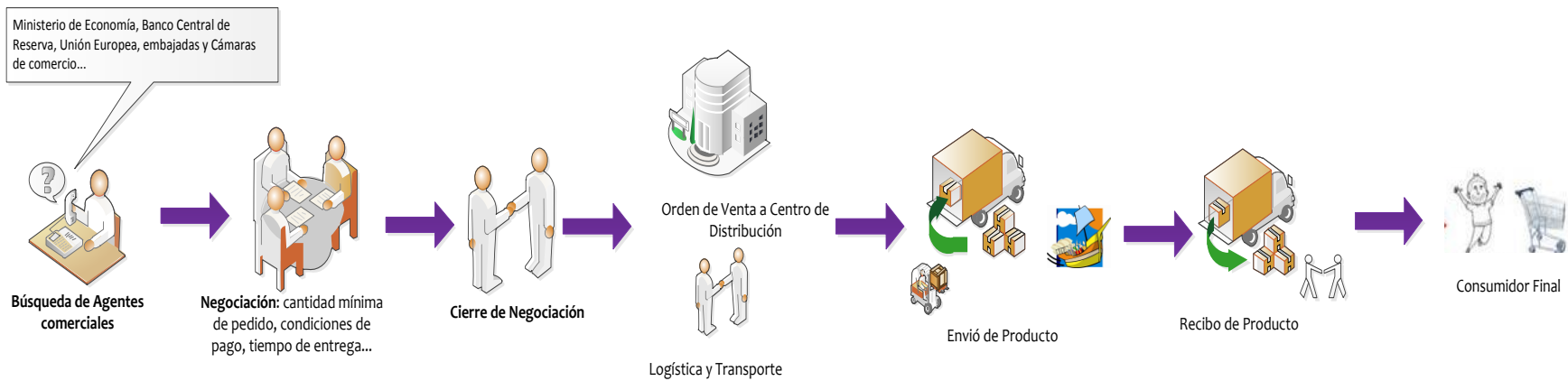


Ilustración 131. Proceso General del Proceso de Distribución

## 1. Búsqueda de Agentes Comerciales

El Departamento de Relaciones Exteriores es el encargado buscar Agentes comerciales en la Unión Europea; este proceso en general consiste en lo siguiente:

En la Etapa de Diseño se investigaron las diferentes formas de búsqueda de Agentes comerciales, entre ellas podemos mencionar<sup>192</sup>:

- Oficinas comerciales de representación de su país o instituciones similares<sup>193</sup> (Embajadas y cámaras de comercio de los países involucrados)
- Utilización de guías especializadas, incluyendo asociaciones o colegios de agentes comerciales<sup>194</sup>.
- Localización a través de exportadores de productos complementarios<sup>195</sup> con presencia en el país de destino
- Búsqueda a través de ferias y misiones<sup>196</sup>
- Búsqueda a través de encuentros empresariales
- Búsqueda a través de agencias especializadas en el país de destino
- Búsqueda en Internet
- Utilización de guías impresas o “Páginas Amarillas”

Recomendaciones generales a tener en cuenta en la búsqueda:

1. Conceda a la elección del Contactos Locales de Confianza la importancia que se merece. Puede ser crítica para su éxito en exportación.
2. La elección del Contactos Locales de Confianza tiene un alto costo de reversibilidad.
3. Lo más importante es que tenga sintonía personal con la persona que elija, pues necesita fomentar y crear una relación personal estable con una comunicación en los dos sentidos y una mutua valoración y confianza para garantizar el éxito de la operación.
4. No salte a la primera oportunidad, entreviste varios candidatos. Hay que ser muy exhaustivo en la primera búsqueda y muy exigente en el cumplimiento de lo acordado.
5. No se “enamore” del candidato. Piense con el corazón pero también con la razón, es muy importante garantizar una situación estable de trabajo.
6. Pense a largo plazo, plantear donde se quiere estar en 5 -10 años y determinar si este posible agente o distribuidor puede cumplir con el objetivo marcado.
7. En un país usted será lo que sean sus contactos de confianza.
8. Sobre todo, tenga en cuenta que los que se ofrecen espontáneamente pueden estar “desesperados” por encontrar trabajo y quizás no sean los mejores. Trabaje mejor la búsqueda de alternativas.

---

<sup>192</sup> Ver Etapa de Diagnostico, numeral 5: Mercado Distribuidor, 5.4.5.5 Pasos para búsqueda de distribuidores

<sup>193</sup> Ver anexos 20

<sup>194</sup> Ver anexos 21

<sup>195</sup> Ver anexos 22

<sup>196</sup> Ver anexos 23

Luego de poseer alternativas de Agentes Comerciales, se deben de presentar catálogo de productos, muestras de los productos para realizar la negociación y definir las cantidades mínimas a enviar, condiciones de pago, tiempo de entrega según navieras, etc.

## 2. Venta

Para llevar a cabo la venta y distribución de cosméticos naturales al continente europeo, es necesario idear una estrategia óptima de introducción en dichos mercados (Alemania y España según resultados de etapa de diagnóstico), por lo cual se describen a continuación algunas formas de introducirse al mercado Europeo:

1. Venta directa.
2. Acceso al mercado mediante un representante asalariado.
3. Acceso al mercado mediante un agente comercial.
4. Oficina de representación y/o sucursal.
5. Acceso al mercado mediante uno o más distribuidores (exportación directa).

### 2.1 Venta directa

La venta directa en exportación para una empresa consiste en llevar a cabo las ventas y asegurar la entrega y la facturación en un mercado extranjero desde su territorio doméstico, sin contar con estructura, representante o intermediario sobre el terreno.

La venta directa en exportación puede hacerse por canales bastante variados. Aquí hay algunos:

- Marketing directo. A través de teléfono, fax, correo publicitario, venta a distancia, etc., así la empresa puede establecer un contacto directo y personal con un gran número de clientes.
- Participación en eventos comerciales (ferias, convenciones, etc.).

#### Ventajas que ofrece trabajar por medio de la venta directa.

- Inversiones financieras iniciales limitadas, ya que no se ha establecido ninguna red comercial;
- Aumento del margen de beneficio y la rentabilidad (gracias a la ausencia de representantes o de intermediarios) y, por lo tanto, la posible disminución de los precios;
- Contacto directo con los clientes que lleva a un mejor conocimiento de sus necesidades y, por lo tanto, una política comercial más adaptada.

#### Desventajas que ofrece trabajar por medio de la venta directa.

- La prospección y venta son más complejas, es más difícil darse a conocer a clientes extranjeros sin contar con representantes sobre el terreno.
- Las negociaciones comerciales a distancia son menos fáciles y pueden ser más largas y, por lo tanto, más caras. Además, es necesario más tiempo para familiarizarse con el mercado.

### Quando es conveniente la venta directa?

La venta directa para la exportación requiere una gran disponibilidad de personal, que debe ser además muy cualificado, y también un servicio de gran calidad. Sólo cumpliendo estas condiciones podrá fidelizar la empresa a su clientela.

Por otra parte, las empresas se orientarán a este modo de exportación **cuando su clientela potencial quede limitada a su mercado objetivo.**

#### *2.1.1 Representante asalariado*

La empresa puede exportar a un mercado extranjero delegando allí a un representante asalariado. El representante asalariado es una persona física que está vinculada a la empresa a través de un contrato de trabajo. Se trata pues de un subordinado, es decir, totalmente sometido a su autoridad.

La empresa tiene tres vías principales para contratar a un representante asalariado:

- Expatriar a un asalariado ya presente en la empresa;
- Expatriar a un vendedor seleccionado en el territorio nacional después de formarlos para esta misión;
- Seleccionar a un vendedor en el mercado objetivo extranjero.

El representante asalariado tiene por funciones principales buscar clientes, es decir, **hacer prospección de mercado**, pero también **vender** por cuenta de su empleador. A veces, tiene el poder de cerrar transacciones, pero lo más frecuente es que la aceptación de los pedidos la haga la misma empresa. Debe asimismo **informar** al exportador de las características y de la evolución del mercado (competencia, consumidores, resultados de los productos, etc.).

Cumple las mismas funciones que el agente a comisión pero a diferencia de éste, **trabaja exclusivamente para su empleador y no dispone del mismo grado de libertad para organizarse su trabajo** ya que es el exportador el que orienta su trabajo diario. Esto implica para el exportador que podrá imponerle con mayor libertad tareas suplementarias.

El representante es remunerado con un **salario fijo** completado eventualmente con comisiones proporcionales a los pedidos.

La expatriación de un asalariado de la misma nacionalidad que la empresa puede favorecer una mejor comunicación entre ésta y su representante. Seleccionando a personal local, por el contrario, hace que la empresa pueda aprovechar el mayor conocimiento del mercado por parte de su representante y, sobre todo, de la cultura, las costumbres comerciales y el perfil de los clientes.

#### Ventajas que ofrece trabajar con representante asalariado.

- Presencia inmediata en el mercado objetivo; el exportador tiene un control total sobre la definición de su política comercial (producto, promoción, precio, clientela objetivo, servicio, etc.);

- El feedback informativo es excelente. Es posible confiar al representante asalariado tareas anexas a la venta;
- Los beneficios van por completo al exportador.
- La presencia de un representante asalariado en el mercado puede facilitar las formalidades administrativas, la resolución de litigios, el cobro de las deudas, el conocimiento de las prácticas comerciales locales, de la cultura, de las soluciones de transporte más adecuadas.

#### Desventajas que ofrece trabajar con representante asalariado

- El conjunto de los riesgos comerciales y financieros es asumido completamente por el exportador;
- Esta vía de penetración es muy costosa (debido a los gastos fijos que conlleva un salario);
- El representante asalariado debe poder apoyarse en una estructura de exportación establecida sobre el territorio nacional. Ésta asegura la gestión de las operaciones logísticas y administrativas que conlleva la venta (entrega, facturación, cobro) y debe estar compuesta por personal cualificado;
- La selección de un representante asalariado local puede ser difícil.
- La gestión de la relación con el representante asalariado precisa una importante inversión de tiempo por parte de los responsables de exportación (por ejemplo: visitas regulares sobre el terreno). En efecto, el representante asalariado necesita directrices precisas para poder progresar en el mercado.

#### Cuando es conveniente trabajar con un representante asalariado

Este modo de penetración se utiliza a menudo cuando el mercado objetivo representa un fuerte potencial para justificar los importantes gastos que implica la contratación de un representante asalariado. Lo ideal sería un mercado en el que el número de prospecciones es limitado pero que puede llevar a contratos de gran valor pecuniario, para así poder limitar el tamaño del equipo local. Éste será a menudo el caso para los productos de fuerte contenido tecnológico y de gran valor añadido (aviones, armamento, etc.).

Además, si el producto exportado necesita un servicio postventa importante, así como el suministro de piezas por separado, el representante asalariado no será tan eficaz como una estructura local permanente.

Las empresas que quieren afirmar su presencia en el mercado frente a la clientela, estarán interesadas a menudo en crear una estructura local: oficina de ventas y sucursal filial, sin embargo, esta vía no siempre es posible, ya sea por razones financieras (inversión demasiado importante en relación con el potencial que representa el mercado) o administrativas (restricciones legales demasiado exigentes).

En este contexto, las empresas podrán recurrir temporalmente a representantes asalariados, hasta que puedan pasar a formas más elaboradas de implantación local.

### 2.1.2 Agentes comerciales

El agente es la persona que tiene por oficio gestionar en favor de negocios ajenos y a nombre del titular de estos, y el contrato de agencia por consiguiente constituye una relación jurídica duradera, estable, cuya ejecución es de carácter profesional y autónomo e independiente, no subordinada, a cambio de la cual el agente obtiene una remuneración.

El agente comercial o representante comercial desarrolla un papel muy importante en el tráfico mercantil nacional e internacional; constituye un vínculo y un elemento que hace posible establecer relaciones jurídicas entre dos o más comerciantes, entre el exportador de mercancías y los mercados extranjeros; es el sujeto merced al cual el productor o distribuidor de un bien o servicio obtiene prestigio sobre sus productos o marcas, o se establece en nuevos mercados. El agente permite al principal vender sus productos en otras zonas o plazas sin estar físicamente presentes.

El agente adquiere relevancia por su conocimiento de las condiciones particulares del mercado dentro del cual se desenvuelve, así como de las necesidades de los posibles clientes, de manera que si quien le hace el encargo de vender sus productos es un extranjero, este se puede ver favorecido con nuevos compradores; el agente le verifica las ventas de sus productos, le cobra facturas y le presta servicios necesarios posteriores a las ventas.

#### Ventajas que ofrece trabajar con un agente comercial.

- Menor costo de introducción. Los agentes comerciales son retribuidos normalmente a través de las comisiones sobre las ventas realizadas. Resulta por tanto, menos costoso para el exportador que la utilización de representantes (que en definitiva son personas con contrato laboral remunerado con salario fijo y comisiones), o que la apertura de delegaciones comerciales (con el costo estructural en el país de destino por cuenta del exportador)
- En principio es una fórmula reversible. En un momento determinado puede cambiarse de estrategia comercial en ese mercado.
- Diversificación de ventas. Normalmente el agente actúa mediante un buen número de clientes en el mercado de destino. En consecuencia se minimiza el efecto negativo posible de los impagos que pudieran producirse.
- Introducción relativamente rápida en el mercado elegido. El Agente Comercial tiene:
  - ✓ Conocimiento de su mercado
  - ✓ Su propia base de clientes y contactos
  - ✓ Conocimiento técnico sobre el sector

Esto le permite una rápida introducción en el mercado elegido

- Mayor control sobre el producto. El exportador mantiene el control sobre su política de marca y sobre la logística hasta el punto de entrega final, ya que el agente trabaja por cuenta y riesgo del exportador.
- Relación jurídica con el agente comercial. La relación jurídica entre el exportador y el agente comercial no es laboral, sino mercantil, y esto puede suponer una ventaja en cuanto a la relación que se establece entre las partes. En los casos en que la venta pueda considerarse

muy técnica, el agente suele disponer de un conocimiento de las aplicaciones y de las necesidades técnicas de sus clientes de gran valor para la venta.

- La empresa mantiene el control y el conocimiento del mercado extranjero y de la clientela, ya que trata directamente con los clientes (facturación y entrega). Además, en teoría, no existe el efecto pantalla entre el agente y el exportador, ya que el agente tiene la obligación contractual de informarle sobre el mercado. Sin embargo, el feedback depende en gran medida del marco del exportador y de la motivación que transmite al agente.
- La empresa se beneficia de la experiencia y conocimientos previos que el agente, como profesional local que es, tiene del mercado y de su potencial clientela.
- Los costes de acercamiento son limitados (menores que para su representante asalariado pero más importantes que en el marco de un contrato de distribución).

En efecto, **casi no hay gastos fijos** y los gastos directos son proporcionales a la actividad. El agente sólo comienza a costar a la empresa a partir del momento en que comienza a incrementar el volumen de negocio. La empresa dará preferencia a la opción de los agentes frente a la de los representantes asalariados en los mercados en los que no exista un potencial suficiente para cubrir los gastos vinculados a la contratación y al funcionamiento de éstos últimos.

#### Desventajas en la utilización del agente:

- La clientela es del agente. Normalmente la clientela es del agente y no del exportador, ya que es él el que capta y da seguimiento a los clientes.
- Servicio postventa. Los agentes comerciales no suelen prestar servicios posventa a los clientes, siendo este tema responsabilidad del exportador.
- Gestión de la actividad. Los agentes, ya que son profesionales independientes, organizan a su estilo su forma de trabajo y no suelen permitir a los exportadores que les "organicen" su propia función
- Protección legal. Los agentes comerciales disponen, en muchos países, de una protección legal importante, y a veces mal equilibrada respecto a los exportadores o mandantes del contrato.
- Dificultad de control sobre la eficacia real del agente. El agente podría cambiar hacia otro fabricante, ya que, al estar más cerca de los clientes, pueden llevar el producto de otro competidor y hacernos abandonar con rapidez el mercado.
- El riesgo comercial queda esencialmente a cargo del exportador.

#### Cuando es conveniente la contratación de agentes comerciales

En los siguientes casos:

- En el inicio de la actividad exportadora en un nuevo mercado.
- Cuando existe desconocimiento del mercado elegido.
- Cuando los clientes potenciales son de carácter institucional.
- Cuando son productos sin servicio postventa.
- Cuando existe un riesgo de impagados.

- Cuando existe una gran variación de precios que exige un contacto permanente con los compradores para poder concluir las operaciones.

### *2.1.3 Representación y sucursal*

La oficina de representación y la sucursal son formas de implantación directa (antena comercial, oficina de enlace, etc.) de la empresa exportadora en un mercado extranjero que no disponen de personalidad jurídica y fiscal propia, al contrario que la filial. Se trata, por así decirlo, de simples "extensiones", de servicios anexos y descentralizados de la empresa exportadora, generalmente asociados a otra forma de implantación, que permiten asegurar una presencia permanente o temporal en el mercado.

Las funciones que incumben generalmente a la oficina de representación son la representación ante los clientes potenciales y los poderes públicos locales, la prospección, la venta así como la coordinación de una posible red de agentes. Muy excepcionalmente, la oficina de representación gestiona las funciones administrativas, logísticas o financieras.

Las funciones de una sucursal son generalmente las mismas que las de una filial. Son a la vez comerciales y logísticas y están destinadas para ayudar a una estructura de venta ya existente: la prospección; la gestión de las acciones operativas (promoción, comunicación, distribución); la toma de pedidos y eventualmente la venta; seguimiento de las ventas (facturación, entrega, cobro de facturas, etc.); información sobre el mercado.

#### *Ventajas de una oficina de representación o sucursal en el mercado extranjero.*

- La empresa conserva el dominio total de su política comercial.
- La empresa recibe todos los beneficios
- La empresa tiene un mejor conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. Así, por ejemplo, la empresa puede realizar o coordinar con más facilidad estudios de mercado;
- Estas opciones permiten una presencia directa en el mercado, lo que contribuye a hacer creíble la voluntad de la empresa de instalarse de manera duradera en el país, de «nacionalizar» sus productos e instaurar un clima de confianza que facilite la comunicación con las autoridades locales, así como con los clientes, que se sienten más seguros.
- La sucursal puede ser de gran ayuda en la definición de la política comercial- gracias al feedback informativo - y sobre todo en su implantación.

#### *Desventajas de una oficina de representación o sucursal en el mercado extranjero.*

- Nivel elevado de formalidades administrativas.
- La creación de una oficina y de una sucursal, como inversiones extranjeras que son, está sometida generalmente a una autorización de los poderes públicos, así como a otras operaciones, tales como la declaración de apertura, la inscripción en el registro de comercio, etc.



- Estas dos formas de implantación no cuentan con personalidad jurídica, fiscal y comercial propias, la empresa exportadora asume la totalidad del riesgo comercial así como la responsabilidad de todos los actos que realizan en el mercado objetivo.
- El establecimiento de estas dos estructuras supone una inversión financiera bastante pesada.

Quando es conveniente una oficina de representación o sucursal en el mercado extranjero.

El establecimiento de una oficina de venta o de una sucursal sólo se podrá plantear cuando:

- Una empresa disponga de una experiencia clara en el ámbito internacional, así como en ese mercado en particular.
- Una empresa disponga de un personal cualificado y disponible para la exportación, para poder así encuadrar la actividad de estas antenas; de mercados susceptibles de ofrecer un importante potencial de ventas que sea constante, para justificar así el coste de estas estructuras.

*2.1.4 Distribuidores*

El **distribuidor o el importador** es un comerciante independiente extranjero que compra los productos del exportador y posteriormente los revende en su propio nombre y por su propia, corriendo con todos los riesgos y en su propio beneficio. Sus ingresos los obtiene a través de un margen de beneficio.

Ventajas de un distribuidor

- Simplificación de las operaciones logísticas y administrativas (transporte de mercancías, facturación, cobro de deudas, despacho aduanero, etc.) ya que son operaciones transferidas al distribuidor.
- La empresa exportadora tiene un único cliente que es el que asume además los riesgos de crédito de todas las ventas.
- El distribuidor mantiene un stock de producto. Por tanto acerca el producto al mercado.
- El distribuidor normalmente realiza servicio posventa para los clientes.
- Muy posiblemente comparta con la empresa los costos de marketing y de promoción necesarios para introducir el producto en el mercado.
- Le ayuda a desarrollar una clientela específica para su cliente.
- Se hace cargo de la mayor parte del trabajo operativo sobre el mercado con el consiguiente ahorro en tiempo, dedicación y costes administrativos.
- No hay costes adicionales de indemnización si se decide terminar el contrato.

Desventajas de un distribuidor

- La utilización de un distribuidor supone un recargo de costo (de distribución) importante sobre su producto. Puede que este recargo le saque a usted del mercado.

- El distribuidor puede que le oculte cuidadosamente el destino de su producto, y en consecuencia usted no disponga ni de conocimiento ni del control sobre la clientela de su producto en dicho país.
- Si la empresa dispone de una política de marca, puede que el distribuidor la altere en cierta medida en el mercado de destino, con el objeto de mantenerse para sí una seguridad sobre el control de ese mercado.
- El distribuidor quizás no quiera realizar esfuerzos promocionales en nuevos productos que usted quiera desarrollar.
- Dependencia de los resultados del distribuidor, lo que significa que si el distribuidor no vende, la empresa tampoco venderá.
- Un distribuidor generalmente lleva otros productos y fabricantes, y puede que la atención y el tiempo que le dedica a la empresa no sea el que se requiera y desea.
- Débil control de la fuerza de ventas aunque podría ser aumentado mediante pactos comerciales.

Cuando es conveniente una oficina de representación o sucursal en el mercado extranjero.

La exportación a través de un importador sólo podrá plantearse para las empresas que, sin medios financieros y humanos, no pueden organizar por sí mismas la venta al extranjero y no necesitan tener el control absoluto de la política de comercialización de sus productos en el extranjero (si no hay marca, por ejemplo).

2.2 Selección de introducción en el mercado Europeo.

Para la venta y distribución de cosméticos naturales quien mejor se ajusta al perfil es: **el Agente comercializador.**

2.2.1 Descripción del puesto de trabajo

Promover, negociar y concretar operaciones mercantiles, en nombre y por cuenta de una o varias empresas, cualesquiera que sean las características contractuales con que realice su cometido. Llevar la gestión administrativo-contable de sus transacciones comerciales de acuerdo con la legislación vigente.

QUE HACE	COMO LO HACE
Determinar el marco propio de actuación comercial, de acuerdo con el plan de acción de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de venta establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificando y asimilando los distintos parámetros comerciales de la empresa (volumen de ventas, posicionamiento en el mercado, etc.).</li> <li>✓ Recogiendo y estudiando las características de la cartera de clientes potenciales y reales.</li> <li>✓ Elaborando y planificando argumentos técnicos de venta con el objeto de comercializar más fácilmente el producto.</li> </ul>

<p>Vender, orientar y asesorar al cliente, identificando y analizando sus necesidades y adecuando las ofertas a ellas mediante la aplicación de las técnicas de venta oportunas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificando y analizando con detalle las necesidades y características del cliente, así como su margen presupuestario.</li> <li>✓ Informando, orientando y asesorando de forma clara, ordenada y detallada al cliente, acerca de los productos que pueden satisfacer sus necesidades.</li> </ul>
<p>Cerrar la venta, aplicando las técnicas apropiadas y fórmulas fijadas para mantenerse dentro de los márgenes de negociación establecidos por la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijando las distintas condiciones de la venta y elaborando el correspondiente documento de acuerdo a la normativa vigente y los criterios fijados por la empresa.</li> <li>✓ Gestionando la entrega del producto y cumpliendo la garantía acordada.</li> <li>✓ Realizando la gestión y seguimiento de cobro.</li> <li>✓ Gestionando el servicio postventa de manera que se atiendan las reclamaciones de los clientes.</li> </ul>
<p>Facilitar información sobre el mercado para contribuir al mejor posicionamiento de la empresa y lograr perfeccionar la política comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicando la evolución de las ventas realizadas mediante la elaboración de informes.</li> <li>✓ Remitiendo propuestas y sugerencias concernientes al funcionamiento y posibles mejoras a introducir en los productos.</li> </ul>
<p>Mantener el adecuado registro de su actividad, mediante el archivo y actualización de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevando una contabilidad propia e independiente de los actos u operaciones relativos a cada empresa representada por cuya cuenta actúa.</li> <li>✓ Determinando su cifra de ventas y calculando el montante de las comisiones de cada empresa representada.</li> </ul>

Tabla 236. Descripción del puesto de trabajo: Agente Comercializador

**¿Qué se quiere conseguir a través del agente? ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden?**

Difícilmente se podrá conseguir un buen agente si no se tienen antes claras las funciones que se quieren conseguir con el mismo.

Las funciones que pueden llegar a cumplir un agente son las siguientes, según su grado de implicación en la cadena comercial:

- Informar
- Presentar
- Negociar
- Cerrar la operación

- Cobrar la operación

**1. INFORMAR.** Entendemos por este concepto la transmisión al exportador de conocimientos sobre el mercado, la coyuntura o la situación competitiva en el mercado destino. Veamos algunos puntos.

- Conocimiento de mercado
- Acceso a clientes específicos
- Conocimiento técnico del sector
- Conocimiento de la competencia
- Disposición de multicartera complementaria
- Logística y transporte
- Aduanas
- Interpretación técnica
- Capacidad de relaciones públicas
- Acceso institucional
- Conocimiento de la solvencia de clientes
- Relaciones dentro del gremio
- Facilidad en la comunicación
- Capacidad tecnológica

**2. PRESENTAR.** Entendemos esta función como la capacidad del agente de ponerse en contacto con el mercado actual o con el mercado potencial y presentar las opciones del exportador y de sus productos. Veamos algunos puntos concretos:

- Conocimiento del producto
- Conocimiento de canales
- Presencia en ferias
- Técnicas de presentación (Power Point o manejo de presentaciones, etc.)
- Capacidad de acompañamiento a la empresa

**3. NEGOCIAR.** Se entiende por negociar la capacidad de establecer la comunicación con el cliente orientada a la realización de una operación de compraventa. Puede quedar significada por alguno de los siguientes elementos:

- Conocimiento de técnicas de financiación
- Experiencia en negociación con clientes
- Capacidad de defender precios
- Cobertura directa e indirecta del mercado (por ejemplo, red de contactos o de subagentes)

**4. CIERRE DE OPERACIÓN.** Ya se ha venido diciendo que el agente, en principio, no debería poder cerrar la operación ya que es una opción privativa del exportador. Sin embargo, es muy importante que pueda preparar la operación para que no falte más que el visto bueno definitivo.

- Ser capaz de cerrar detalles
- Eficacia en las comunicaciones
- Rapidez en planteamientos y diligencias

**5. COBRAR.** Esta es una función específica del exportador, pero ciertamente la capacidad del agente de empujar al correcto pago en plazo y forma, y de resolver incidencias por retrasos de pagos, puede ser un elemento fundamental en muchos sectores.

- Olfato de la solvencia real del cliente
- Disponer de información sobre la solvencia
- Capacidad de presión de cobro
- Buenas formas pero rigor en las solicitudes

### 2.3 Contratación de agentes comerciales.

La primera recomendación es clara y simple: Realice siempre, sin excepciones, un contrato escrito aunque sea simple, con sus agentes comerciales exteriores.

La razón es muy básica, pues casi todos los países disponen de una reglamentación específica para proteger los contratos de agencia. Si usted no lo ha suscrito, el peso de la prueba recaerá siempre en usted y la legislación entenderá que hay un contrato existente entre las partes y normalmente a favor del propio agente. Por tanto, no lo dude: siempre ha de realizarse un contrato escrito.

No hay uniformidad de las leyes para los acuerdos de agencia en el exterior. Las leyes nacionales difieren sustancialmente de un país a otro, y por ello es necesario que en el contrato se especifique la legislación con que se registrá y se interpretará el mismo. Se puede elegir:

- Que se aplique la ley de un país en concreto especificado en el Contrato.
- Que las partes se acojan a los principios de ley generalmente reconocidos en el comercio internacional y que son aplicables al Contrato de Agencia Internacional.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha buscado una solución alternativa que consiste en: el uso de normas contractuales uniformes no basadas en ninguna ley nacional específica, pero incorporando la práctica que prevalece en el comercio internacional. Siguiendo esta filosofía ha desarrollado un modelo de contrato de agencia internacional. Dicho documento contiene contratos modelos de los principales contratos comerciales que las pequeñas y medias empresas (PYMES) requerirán en sus operaciones comerciales<sup>197</sup>.

### 2.4 Perfil del agente comercial.

Las ocupaciones relacionadas con el Agente Comercial son las siguientes:

- DIRECTOR COMERCIAL: Planificar, dirigir y coordinar el Departamento Comercial de una empresa.

---

<sup>197</sup> Ver anexo 31: Guía legal para hacer negocios internacionales (Centro de Comercio Internacional 2010).

- JEFE DE VENTAS: Colaborar en la planificación de la política comercial y efectuar el seguimiento y control de la misma en relación a los objetivos establecidos.
- TECNICO DE COMERCIO EXTERIOR: Gestionar la política de compras y ventas con el exterior, y realiza todos los trámites de las operaciones comerciales.
- VENDEDOR TECNICO: Atender, orientar y asesorar al cliente, cerrar las operaciones de venta y efectuar el seguimiento de la mismas.
- AGENTE DE LOGISTICA DE TRANSPORTE: Gestionar y comercializar el servicio de transporte de mercancías, organizar y planificar la explotación de las operaciones terrestres, organizar la recepción, almacenaje y expedición de las mercancías.
- TECNICO DE MARKETING: Supervisar la puesta en práctica, desde una perspectiva operativa, de la estrategia de Marketing.

#### Competencias Genéricas:

- ORIENTACION AL CLIENTE: Orientación al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes. El cliente es su principal activo y por lo tanto tiene que orientar toda su actividad a la satisfacción de éste. Su misión principal es captar nuevos clientes y asesorar a los ya existentes, de manera que esta habilidad resulta indispensable para el desarrollo de su trabajo.
- COMPRENSION INTERPERSONAL: Comprensión interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expliciten o se expresen parcialmente. El Agente Comercial debe entender las necesidades del cliente, sus exigencias, con el objeto de ofrecerle un producto o servicio que se adapte a las mismas.
- BUSQUEDA DE INFORMACION: Búsqueda de información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Esta es una habilidad muy importante para el desarrollo de su actividad. La búsqueda de información de posibles clientes y nichos de mercado contribuye al éxito en su trabajo.
- MINUCIOSIDAD EN LA PREPARACION: La minuciosidad en la preparación (para una presentación) es esencial para las personas de Marketing o Ventas, que presentan datos a los clientes para persuadirlos de que compren. Esta competencia es importante como apoyo para todo el proceso de venta que tiene que realizar un Agente Comercial.

#### Competencias Específicas:

- **Promover, negociar y concretar operaciones mercantiles:** conocer la metodología para desarrollar las operaciones mercantiles de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y empresa representada.
- **Definir la política comercial:** conocer la metodología para colaborar en el desarrollo de la política comercial de la compañía optimizando los procesos y promoviendo pautas de actuación que ayuden a la mejora de la misma.

- **Realizar la gestión administrativa de la actividad en el marco jurídico de la Agencia Comercial:** conocer la normativa jurídica que regula el desarrollo de su actividad con el fin de adecuarse a la misma.
- **Conocer técnicas de venta:** saber y practicar las técnicas para llevar a cabo las operaciones de venta de manera que se cumplan los requerimientos de la empresa.
- **Negociar:** conocer las técnicas de negociación, con el fin de cerrar la venta siguiendo los procedimientos y pautas específicos, de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y de la empresa.
- **Analizar el mercado:** conocer las técnicas específicas sobre análisis y estudio de mercado con el objeto de orientar la política comercial de su empresa.

### 3. Catálogo de Productos

El catálogo de productos se básicamente una lista ordenada o clasificada de los productos o servicios que una empresa ofrece. Este deberá estar compuesto principalmente por imágenes de los productos con sus especificaciones.

Ejemplo de los requerimientos mínimos de un Catálogo de productos:

En la primera hoja debe de ir el nombre del Centro de Distribución, con su dirección, email de contacto, teléfono.



**CATALOGO DE PRODUCTOS 2014**  
**Centro de Distribución y Tramitaciones**  
**Asociación de Productores de Cosméticos Naturales**  
**(APROCOSNA)**

Dirección: Boulevard Constitución, Cantón San roque, Contiguo a Walmart Mejicanos

Email: [ventas@.com.sv](mailto:ventas@.com.sv)

Teléfono: (503) xxxx-xxxx

## Asociación de Productores de Cosméticos Naturales (APROCOSNA)

**Código del producto:** Jabón de Coco

**Descripción del producto:** línea de jabones 100% orgánicos certificados. El jabón de aceite de coco actúa sobre tu piel como acondicionador, dándole hidratación de forma natural en cualquier tipo de piel incluyendo aquellas que tiene problemas alérgicos o de sequedad.

**Marca:** SHUCHIL

**Contenido:** 100 gr



Los requerimientos mínimos del catálogo de productos son los siguientes:

- Código de producto
- Descripción del producto
- Marca
- Contenido
- Unidad de medida
- Etc.

### 4. Condiciones de Pago

Las condiciones de pago que se utilizaran para realizar la negociación con el importador serán mencionadas a continuación. Estas condiciones de pago se escogieron por el nivel de riesgo que representa para el exportador y fueron investigadas en la Etapa de Diagnostico<sup>198</sup>.

Tipo de transacción	Descripción	Nivel de riesgo/ ventajas y desventajas para el exportador
Pago anticipado	El importador paga el valor total al exportador, antes de recibir los bienes	<b>Nivel de riesgo: *</b> <b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El pago de los viene se recibe anticipadamente</li></ul> <b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los pagos internacionales pueden tardar mucho tiempo y</li></ul>

<sup>198</sup> Ver Etapa De Diagnostico, Capítulo V, literal D Mercado Distribuidor, numeral 3.1.2 Formas de pago



		<p>ello hace que se retrase la venta o el despacho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los importadores pueden elegir otro exportador con formas de pago más flexibles</li> </ul>
Documentos contra pago (D/P)	Los exportadores pueden instruir a un banco retener los documentos de propiedad de los bienes hasta que el importador haya pagado en su totalidad	<p><b>Nivel de riesgo: ***</b></p> <p><b>Desventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago no está garantizado</li> <li>• Si no se recibe el pago, el exportador tiene la responsabilidad de recuperar los bienes</li> </ul>
Carta de crédito documentaria	El importador utiliza una “carta de crédito” garantizada por el banco del importador. Este pago se hace efectivo cuando el banco emisor confirma que se han cumplido las condiciones de pago	<p><b>Nivel de riesgo: **</b></p> <p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de riesgo bajo</li> <li>• El banco emisor está obligado a pagar si la documentación está en orden</li> </ul> <p><b>Desventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta forma de pago generalmente con lleva un costo del banco que participa</li> </ul>
Cobranza documentaria	El importador tiene que demostrar su capacidad de pago. Se puede utilizar una “letra de cambio”. El importador está obligado a pagar dentro del tiempo establecido, una vez que la letra ha sido firmada	<p><b>Nivel de riesgo: **</b></p> <p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de riesgo bajo</li> <li>• El banco emisor está obligado a pagar si la documentación está en orden</li> </ul> <p><b>Desventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta forma de pago generalmente conlleva un costo del banco que participa</li> </ul>

\*A mayor número de asteriscos, mayor riesgo

Tabla 237. Condiciones de pago

## 5. Condiciones de Entrega

En esta sección se debe de definir las condiciones de entrega, en otras palabras quien será el responsable de asumir los costos de transporte y seguro. Para esto haremos uso de los **Incoterms**.

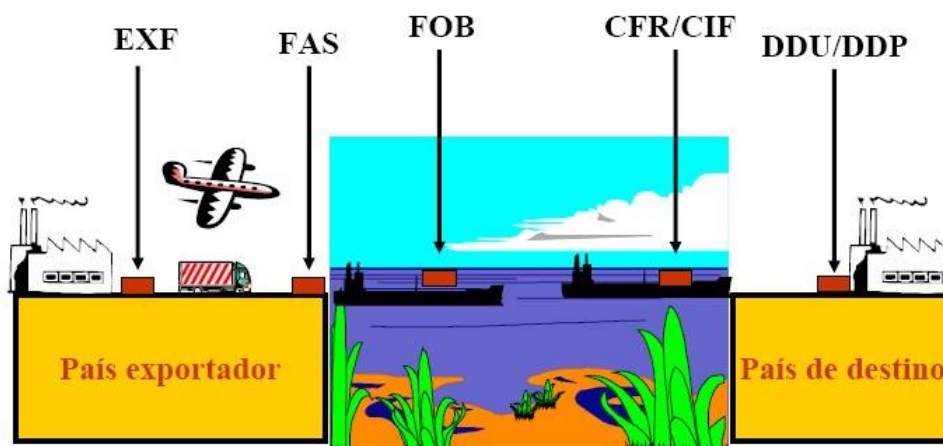


Ilustración 132. Incoterms

El Incoterms que se utilizara por utilizar un medio de transporte multimodal, es decir, Terrestre y Marítimo es el “CIF”, ya que el exportador hará todos los trámites necesarios para asegurar los viene durante el transporte hasta el puerto de destino, incluidos los documentos de despacho en aduana para la exportación (en este caso será el Centro de Distribución y Tramitaciones)

## 6. Tiempo de Entrega

El tiempo de entrega del producto dependerá de la ruta tomadas por la naviera que se escoja. Podemos resumir el tiempo de tránsito desde los posibles puertos de carga (El Salvador, Guatemala y Honduras) hacia los puertos de descarga ubicados en Alemania y España en la siguiente tabla:

			HACIA										
			Alemania					España					
			Bremen	Hamburg	Bremerhaven	Cuxhaven	Kiel	Valencia	Castellon de la Plana	Bilbao	Alicante	Gijón	Pasajes
D e s d e	El Salvador	Acajutla	38 días 8 horas	38 días 12 horas	38 días 8 horas	38 días 9 horas	38 días 15 horas	37 DIAS 10 horas	37 días 13 horas	36 días 20 horas	37 días 5 horas	36 días 14 horas	36 días 24 horas
	Guatemala	Santo Tomas	82 días 1 hora	82 días 3 horas	82 días 1 hora	82 días	86 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días 1 hora	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Barrios	82 días	82 días 2 horas	82 días	82 días	82 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Quetzal	38 días 21 horas	39 días 1 hora	38 días 21 horas	38 días 23 horas	39 días 5 horas	37 días 23 horas	38 días 3 horas	37 días 9 horas	37 días 19 horas	37 días 4 horas	37 días 14 horas
	Honduras	San Lorenzo	36 días 2 horas	36 días 4 horas	36 días 2 horas	36 días 2 horas	36 días 7 horas	35 días 14 horas	35 días 17 horas	34 días 23 horas	35 días 9 horas	34 días 18 horas	35 días 4 horas
		Puerto Cortez	36 días 4 horas	36 días 6 horas	36 días 6 horas	36 días 3 horas	36 días 9 horas	35 días 21 horas	36 días 1 hora	35 días 4 horas	35 días 17 horas	34 días 22 horas	35 días 8 horas

Tabla 238. Tiempo de Entrega/ tiempo de Transito

## 7. Logística de distribución

Para la logística de distribución se seguirá lo siguientes pasos:

- Tramitar cotizaciones con navieras<sup>199</sup>
- Escoger naviera analizando los siguientes factores:
  - Costos de transporte
  - Rutas de navegación<sup>200</sup>
  - Seguro de mercancía<sup>201</sup>
  - Tiempo de entrega<sup>202</sup>
- Coordinar carga del producto con naviera
- Dar seguimiento mediante GPS o tracking number (proporcionado por la naviera) al producto desde que sale del Centro de Distribución hasta que llega a manos del agente comercializador. El seguimiento se realizará rastreando la carga con GPS o tracking number, con la ayuda de la naviera conoceremos retrasos por malos tiempos, aduanas, trasbordes de carga, etc.
- Preparar documentos de exportación
  - Factura Comercial
  - Factura de exportación
  - Certificados de origen
  - Lista de Empaque
  - Declaraciones de mercancías, manifiesto de carga (transportista)
  - BL (Bill of lading), conocimiento de embarque (transportista)
- Coordinar pago de mercadería con agente comercial

## 8. Políticas de pago

- El pago se hará mediante una transferencia electrónica o depósito a cuenta, el 50% cuando salga el producto de Aduanas Salvadoreñas y el 50% restante cuando la embarcación llegue a puerto donde se desembarcara la mercancía con destino hacia el agente comercial.
- El cliente debe de cancelar el total de la factura, sin considerar ningún descuento después de lo negociado.

---

<sup>199</sup> Ver Etapa de diagnóstico, capítulo V, literal D: Mercado Distribuidor, numeral 7.3 Principales Navieras

<sup>200</sup> Ver Etapa de diagnóstico, capítulo V, literal D: Mercado Distribuidor, numeral 7.4 Rutas marítimas

<sup>201</sup> Ver Etapa de diagnóstico, capítulo V, literal D: Mercado Distribuidor, numeral 5.4.4 Seguros de mercancías

<sup>202</sup> Ver Etapa de diagnóstico, capítulo V, literal D: Mercado Distribuidor, numeral 7.5 Tiempo aproximados de tránsito

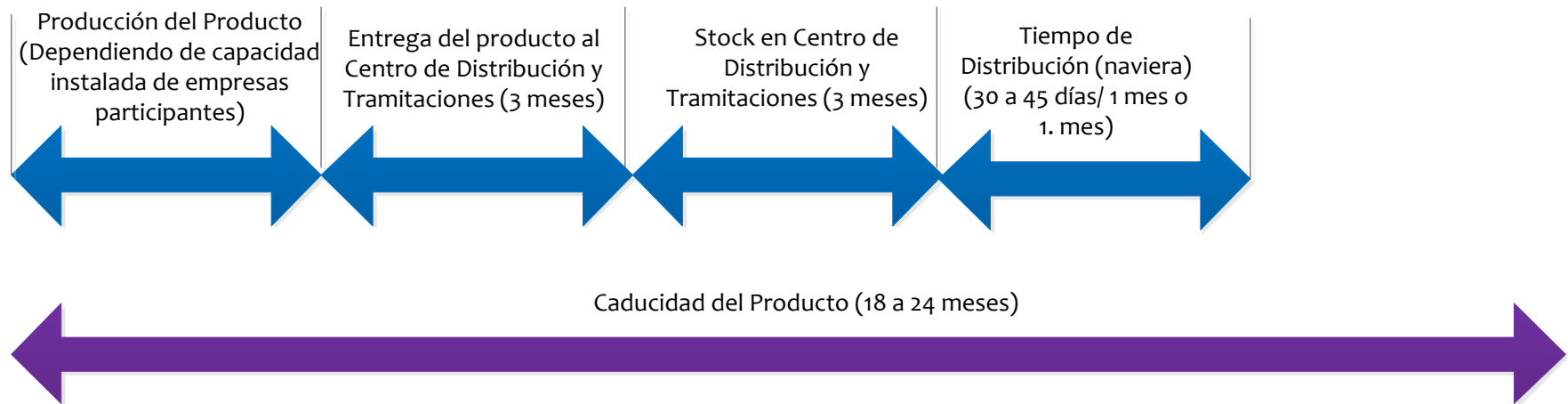


Ilustración 133. Línea de Tiempo del producto en la Cadena de Abastecimiento.

En la ilustración de arriba se visualiza el tiempo estimado que el producto se tomará en ser entregado al centro de distribución y tramitaciones por el productor (3 meses, este tiempo puede variar de acuerdo a la cantidad solicitada a cada uno de ellos y su capacidad instalada); el tiempo máximo que el producto estará en el centro de distribución es de 3 meses y el tiempo de distribución de acuerdo a lo investigado varía en 1 mes y 1.5 meses, siendo así un total de 7.5 meses que el producto será manipulado antes de llegar a manos del Agente Comercializador. El agente comercializador tendrá un periodo de 10.5-16.5 meses para vender el producto a los consumidores finales.

# ETAPA ECONOMICA FINANCIERA



# CAPITULO XI: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO



## A. INVERSIONES DEL PROYECTO

Se entiende por **inversión** a las erogaciones que forman los activos. La empresa reintegra estas erogaciones a través del tiempo por medio de las amortizaciones y valores disponibles al final de la vida útil del proyecto.

Los **gastos** están constituidos por aquellas erogaciones que se recuperan con la venta del bien o servicio; por excepción se activan algunos cargos diferidos. El gasto para a ser un **costo** cuando se asimila a producción o ventas.

Para que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales pueda comenzar a operar es decir a ofrecer sus servicios, se necesita contar con todos los recursos necesarios tanto de equipamiento como personal. Las inversiones totales del proyecto pueden dividirse en:

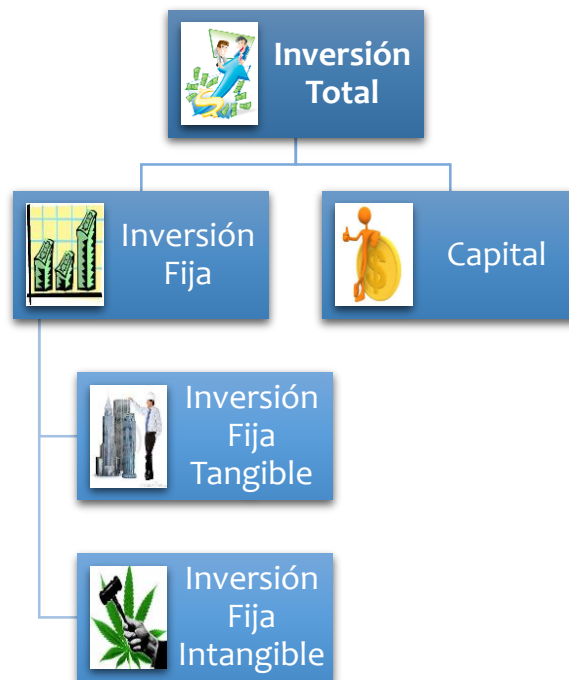


Ilustración 134. Inversiones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales`

### 1. Inversión fija

Esta inversión está relacionada con todos los recursos que se requieren en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos fijos tangibles y los intangibles necesarios para iniciar las operaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones. Se les puede denominar como el conjunto de bienes del Centro de Distribución y Tramitaciones que no son motivo de transacción corriente por parte de la empresa, se adquieren de una vez durante la etapa de implementación del proyecto, siendo utilizadas la mayoría de veces a lo largo de su vida útil. La inversión fija se clasifica en dos grandes áreas que comprenden los siguientes rubros:

Inversiones Fijas	Rubros
Tangibles	Terreno Obra civil Maquinaria y Equipo del Servicio Mobiliario y Equipo de Oficina
Intangibles	Investigación y Estudios Previos Gastos de Legalización Administración del Proyecto Imprevistos de la Inversión Fija

Tabla 239. Inversiones fijas del proyecto

### 1.1 Inversión fija tangible

Las inversiones fijas tangibles son las siguientes:

#### 1.1.1 Terreno

Para determinar el costo del terreno para el Centro de Distribución y Tramitaciones es necesario conocer tanto su extensión como la ubicación seleccionada.

- **Extensión del terreno:**

La extensión de terreno requerido para la instalación y operación de la empresa, estará directamente relacionada con los requerimientos de espacio del Centro de Distribución y Tramitaciones y por las necesidades de áreas complementarias relacionadas, siendo de 440 m<sup>2</sup>, de acuerdo al estimado del área total que se obtuvo en el diseño de la distribución en planta<sup>203</sup>.

Área total de la planta= 440m<sup>2</sup>

1 vara cuadrada = 0.70616481 m<sup>2</sup>

$$Area\ Total\ de\ la\ Planta = 440m^2 \times \frac{1\ v^2}{0.70616481m^2} = 623.08v^2$$

Se consideró que el terreno escogido fuera más grande, previniendo los futuros cambios y crecimiento del Centro de Distribución y Tramitaciones, siendo éste de 1,828 v<sup>2</sup>

- **Ubicación del Terreno**

Respecto a la ubicación del terreno, se toma el resultado de la evaluación para la localización de la planta<sup>204</sup>, donde se determinó que el Centro de Distribución y Tramitaciones se instalará en el departamento de San Salvador, Boulevard Constitución, Cantón San Roque contiguo a Wal-Mart Mejicanos.

<sup>203</sup> Ver Etapa de Diseño, capítulo III: Operaciones, literal H: Distribución de planta

<sup>204</sup> Ver Etapa de Diseño, capítulo III: Operaciones, literal J: Localización del Centro de Distribución, numeral 4: Micro localización



- **Costo total del Terreno**

En la cotización del terreno seleccionado en la micro localización se obtuvo un **precio total de \$44,000**

### 1.1.2 *Obra civil*

En la obra civil se consideraran las inversiones que se realizaran según los requerimientos mínimos establecidos en la Etapa de Diseño<sup>205</sup>. Esto incluirá lo siguiente:

No.	Elemento	Costo Total
1	Terraceria	\$ 2,000.00
2	Fundaciones	\$ 8,000.00
3	Levantamiento de Paredes	\$20,000.00
4	Techado	\$ 8,000.00
5	Esctructura base	\$ 6,000.00
6	Afinado de Paredes	\$14,000.00
7	Puertas y Ventanas	\$ 3,000.00
8	Pisos	\$ 2,500.00
9	Pavimento	\$ 1,500.00
10	Aguas Negras	\$ 1,500.00
11	Aguas Lluvias	\$ 300.00
12	Agua Potable	\$ 500.00
13	Elementos de Bano	\$ 70.00
14	Instalacion Electrica	\$13,000.00
	total	\$80,370.00

Tabla 240. Detalle de Costo de Obra Civil

### 1.1.3 *Maquinaria y Equipo del Servicio*

En este apartado comprende la inversión relacionada con la adquisición de la maquinaria y equipo indispensable para que funciones el Centro de Distribución y Tramitaciones. A continuación se detalla la inversión en maquinaria y equipo; los cuales son clasificados en diferentes rubros.

- **Equipo para el Almacén** <sup>206</sup>

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Pistola de lectura largo alcance	4	\$ 225.00	\$ 900.00
Headset	4	\$ 90.00	\$ 360.00
		<b>Total</b>	\$ 1,260.00

Tabla 241. Inversión en Equipo para el Almacén

<sup>205</sup> Ver Etapa de Diseño, Capitulo III: Operaciones, literal "H": Distribución de planta, numeral 2.11 Especificaciones de la Obra Civil

<sup>206</sup> <http://www.sicae.es/familia/pistolas%20sin%20cable%20industrial>

- **Equipo para el manejo del producto<sup>207</sup>**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Carros de mano de dos ruedas o carretillas	2	\$ 65.00	\$ 130.00
Carros de piso de cuatro ruedas	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Carretillas industrial	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Apilador de pallets o tarimas	1	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00
<b>Total</b>			<b>\$ 20,830.00</b>

Tabla 242. Inversión en Equipo para el Manejo del Producto

- **Equipo para el Almacenamiento<sup>208</sup>**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Pallets o Tarimas	64	\$ 8.50	\$ 544.00
Racks (Estructuras)	2	\$ 1,924.00	\$ 3,848.00
<b>Total</b>			<b>\$ 4,392.00</b>

Tabla 243. Inversión en Equipo para el almacenamiento

- **Equipo de control de calidad**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Basculas de máximos y mínimos	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Estante	1	\$ 55.00	\$ 55.00
Mesa de laboratorio	1	\$ 115.00	\$ 115.00
<b>Total</b>			<b>\$ 320.00</b>

Tabla 244. Inversión de equipo de control de calidad

- **Equipo para el personal**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Lockers	12	\$ 20.00	\$ 240.00
Banca de vestidor	1	\$ 25.00	\$ 25.00
<b>Total</b>			<b>\$ 265.00</b>

Tabla 245. Inversión en equipo para el personal

<sup>207</sup> Ver anexo 32

<sup>208</sup> Ver anexo 32

- **Equipo de Seguridad Industrial<sup>209</sup>**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Vestimenta	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Guantes para carga	5	\$ 60.00	\$ 300.00
Calzado cerrado	5	\$ 70.00	\$ 350.00
Faja lumbar de carga	5	\$ 55.00	\$ 275.00
Casco de seguridad	8	\$ 60.00	\$ 480.00
Orejas de seguridad	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Extintores tipo ABC de 20 lb	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Rótulos de señalización	15	\$ 5.00	\$ 75.00
<b>Total</b>			\$ 1,920.00

Tabla 246. Inversión en Equipo de Seguridad Industrial

- **Equipo de limpieza**

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Dispensador de papel higiénico	4	\$ 9.00	\$ 36.00
Dispensador de papel toalla	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Dispensador de jabón para manos	2	\$ 2.50	\$ 5.00
Basureros	12	\$ 6.00	\$ 72.00
Escobas	6	\$ 1.50	\$ 9.00
Trapeadores	6	\$ 1.50	\$ 9.00
<b>Total</b>			\$ 179.00

Tabla 247. Inversión en Equipo de limpieza

209

[http://www.equipodeseguridadindustrial.com/modules.php?name=catalog&file=product\\_info&cPath=0\\_23\\_46&products\\_id=65](http://www.equipodeseguridadindustrial.com/modules.php?name=catalog&file=product_info&cPath=0_23_46&products_id=65)

#### 1.1.4 Mobiliario y Equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Escritorio	10	\$ 125.00	\$ 1,250.00
Mesa de juntas	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Computadoras	10	\$ 400.00	\$ 4,000.00
Impresora multifuncional	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Silla ejecutiva	8	\$ 70.00	\$ 560.00
Silla secretarial	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Silla ergonómica	8	\$ 30.00	\$ 240.00
Dispensador de agua	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Archivero	6	\$ 100.00	\$ 600.00
Teléfono	10	\$ 25.00	\$ 250.00
Fax	3	\$ 125.00	\$ 375.00
Bandeja triple	10	\$ 7.00	\$ 70.00
Engrapadora	10	\$ 5.00	\$ 50.00
Quita grapa	10	\$ 1.50	\$ 15.00
Perforador	10	\$ 6.00	\$ 60.00
Contometro	10	\$ 55.00	\$ 550.00
Papelera	10	\$ 6.00	\$ 60.00
		<b>Total</b>	\$ 9,105.00

Tabla 248. Inversión y Equipo de Oficina

#### 1.1.5 Resumen de la Inversión Fija Tangible

A continuación se presenta el resumen de la inversión fija tangible para el Centro de Distribución y Tramitaciones:

Rubro	Monto (\$)
Terreno	\$ 44,000.00
Obra Civil	\$ 80,370.00
Maquinaria y Equipo	\$ 29,166.00
Mobiliario y Equipo de oficina	\$ 9,105.00
<b>Monto Total de Inversion Fija Tangible</b>	<b>\$ 162,641.00</b>

Tabla 249. Resumen de la Inversión Fija Tangible

### 1.2 Inversión Fija Intangible

La inversión fija intangible está conformada por todos los gastos en los que se incurre al legalizar y preparar el proyecto, incluyendo los rubros siguientes:

#### 1.2.1 Investigación y estudios previos

Este rubro comprende los costos de realizar los estudios previos incluye El estudio de Factibilidad del proyecto el cual está conformado por un anteproyecto, diagnostico, diseño y evaluaciones del proyecto, las cuales fueran necesarias para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto, por lo deben de considerar dentro de la inversión del proyecto.

Costos de Estudio de Factibilidad				
Elemento	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Salario personal	Personas	3 x 11 meses	\$150.00	\$4,950.00
Papel	Resmas	15	\$3.45	\$51.75
Fotocopias	Páginas	100	\$0.02	\$2.00
Combustible	Galones	20	\$4.25	\$85.00
Impresora	Máquinas	1	\$33.00	\$33.00
Tinta	Cartuchos	4	\$18.00	\$72.00
Refil	Botes	4	\$3.00	\$12.00
Útiles de oficina	Consumo/mes	4	\$12.00	\$48.00
Electricidad	Consumo/mes	3 x 11 meses	\$3.00	\$99.00
Internet	Consumo/mes	11 meses	\$15.00	\$165.00
Telefonía	Consumo/mes	3 x 11 meses	\$7.00	\$231.00
<b>Total</b>				<b>\$5,748.75</b>

Tabla 250. Inversión en Investigación y Estudios previos

### 1.2.2 Gastos de Organización Legal y demás elementos legales.

Incluye todos los gastos derivados de los trámites requeridos por las instituciones gubernamentales para legalizar la empresa, es decir todo lo que la empresa necesita para que pueda desarrollarse legalmente. Se incluyen en este rubro los gastos legales, notariales y los impuestos asignados por la formación de la empresa. Los costos requeridos para la legalización de una empresa pueden comprender: honorarios de abogados, trámites de registro de marca, trámites de solvencia e inscripción en la alcaldía y pago a personal tramitador entre otros, el detalle de dicha inversión<sup>210</sup> se presenta a continuación:

ORGANIZACIÓN LEGAL	
Elemento	Costo total
Registro de la empresa en Registro de Comercio	\$125.71
Legalización de los libros contables	\$17.14
Legalización del sistema contable	\$128.57
Número de identificación tributaria NIT	\$2.00
Inscripción en estadísticas y censos	\$20.00
Gastos abogados por constitución de asociación	\$880.00
Inscripción en el registro de marcas	\$57.00
Permisos de elaboración y comercialización de productos (Ministerio de Salud Pública)	\$130.93
Inscripción en alcaldía municipal	\$20.00
Permisos de construcción en alcaldía	\$67.92
<b>TOTAL</b>	<b>\$1449.27</b>

Tabla 251. Inversión en Legalización

<sup>210</sup> Costos de organización cotizados a GOLD SERVICE, S.A. de C.V. Tel. 2263-9696

### 1.2.3 Administración del Proyecto

#### 1.2.3.1 Salario del personal.

Se requiere de un personal capacitado para la administración del proyecto, para conocer las condiciones de las etapas previas, hasta instalar o implementar la empresa desarrollando todas aquellas actividades necesarias para el buen funcionamiento de la propuesta. Para ello se necesita una buena organización que las ejecute en forma adecuada, por lo cual en este rubro se consideran los salarios de este personal y demás recursos para ello, cuya duración es de aproximadamente 6 meses.

Descripcion	Costo mensual	Costo semestral
Gerente	\$1,000	\$ 6,000.00
Jefe administrativo	\$600	\$ 3,600.00
Jefe financiero	\$600	\$ 3,600.00
	<b>Total</b>	\$ 13,200.00

Tabla 252: Salarios por administración del proyecto

#### 1.2.3.2 Puesta en marcha

Comprende las actividades necesarias para dejar la empresa en óptimas condiciones para comenzar a operar comercialmente, ello puede implicar incluso una serie de pruebas pilotos o ensayos de procesos o de otros sistemas de las demás áreas empresariales, es decir son los costos que están directamente relacionados con la prueba piloto y el buen funcionamiento de la empresa.

Para la puesta en marcha se puede hacer una prueba piloto de 5 días de producción, tomando en cuenta todos los costos implicados en la prestación del servicio:

Descripcion	Costo por 5 días
salarios	\$ 1,097.37
Insumos	\$ 87.60
suministros	\$ 65.29
<b>Total</b>	\$ 1,250.26

Tabla 253: Costos por puesta en marcha del proyecto

#### 1.2.4 Inversión fija intangible total

Para la inversión fija intangible se tomaran en cuenta los costos por la realización del estudio y los costos de organización legal del proyecto, además se tomara en cuenta los imprevistos, Los imprevistos tienen como finalidad afrontar las variaciones de lo planificado o para posibles contingencias a cubrir durante la etapa de implantación del proyecto, en lo que se refiere a las inversiones fijas y diferidas, es decir que sirven para solventar costos no previstos. Se establece

un rubro de imprevistos<sup>211</sup> para considerar los probables ajustes en la inversión. Para el presente proyecto se ha previsto establecer el 5% del monto total de la inversión.

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	
Costos de estudio de factibilidad	\$5,748.75
Costos de organización legal	\$1,449.27
Administración del Proyecto	\$14,450.26
Imprevistos (5%)	\$1,082.45
<b>TOTAL</b>	<b>\$22,730.69</b>

Tabla 254 Resumen Inversión Intangible

## 2. Capital necesario para la funcionalidad del Centro de Distribución y tramitaciones

Es el monto que debe tener el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, adicional a la inversión fija, para financiar el servicio de un ciclo económico (dinero- servicio – dinero) en el inicio de sus operaciones o hasta que se puedan solventar los gastos con los ingresos percibidos, es decir, es el capital adicional que la empresa necesita para que comience a funcionar.

Para el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales se tendrá que un ciclo productivo de 6 meses considerando que las exportaciones se harán dos veces al año y las políticas de venta establecidas en la Etapa de Diseño. Para el cálculo del capital se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### 2.1 Efectivo

El efectivo ya sea en caja o en banco es el monto que la empresa deberá tener para el pago de salarios, suministros a la planta, y otros tipos de gastos no programados para los primeros seis meses de operaciones para garantizar el buen funcionamiento de la empresa al inicio de sus operaciones.

#### 2.1.1 Pago de Salarios

El pago de salario es uno de los principales costos que la empresa debe cubrir con el efectivo; por lo que es necesario definir el monto que se requiere para dichos pagos en los primeros seis meses de operaciones.

El pago de salarios se hará mensualmente y el empleado gozará de todas las prestaciones que la Ley exige (Vacaciones, aguinaldo, ISSS, AFP e Insaforp). El cálculo del salario para cada uno de los empleados del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales se hará de la siguiente manera<sup>212</sup>:

**Salario Diario**= Salario Mensual/ 30 días Cuota Patronal

**ISSS**= Salario Mensual\*7.5%

**AFP**= Salario Mensual\* 6.75%

<sup>211</sup> Manual para la preparación de Estudios de Viabilidad Industrial, Naciones Unidas y Manual parra formulación, evaluación y ejecución de proyectos, Balbino Cañas Martínez

<sup>212</sup> No se incluye el pago de vacaciones por pagarse después de un año de laborar para la empresa, ni el pago aguinaldo.

**Insaforp**<sup>213</sup>= Salario Mensual\* 1.0%

**Pago Mensual de Salario**= Salario Mensual + ISSS Patronal + AFP Patronal + Insaforp

#### 2.1.1.1 Mano de Obra Directa

Este monto comprende los salarios del personal que contribuyen de forma directa al proceso del servicio. Para el caso, se calcula de la siguiente forma:

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
Jefe de Bodega	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 4,149.00
Bodeguero	1	\$ 400.00	\$ 45.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 476.00	\$ 2,856.00
<b>Total</b>						\$ 1,167.50	\$ 7,005.00

Tabla 255. Pago de salario de mano de obra directa

#### 2.1.1.2 Mano de Obra Indirecta

Este monto comprende los salarios del personal que no trabajan brindando el servicio directamente a las empresas participantes. El salario se asigna en función del perfil del puesto:

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
Gerente de ventas y Exportacion	1	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 4,840.50
Mercadologo	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 4,149.00
Agentes Comercializadores	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 4,149.00
<b>Total</b>						\$ 2,189.75	\$ 13,138.50

Tabla 256. Pago de salario de mano de obra indirecta

#### 2.1.1.3 Pago de salarios de personal administrativo y de comercialización

Este monto comprende los salarios del personal para realizar las actividades administrativas y de comercialización. El salario del personal requerido para ambas áreas se asigna en función del perfil del puesto.

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 67.50	\$ 60.75	\$ 9.00	\$ 1,037.25	\$ 6,223.50
Jefe de Contabilidad	1	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 4,840.50
Analista Contable	1	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 461.00	\$ 2,766.00
Analista Programador	1	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 461.00	\$ 2,766.00
Tecnico Programador	1	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 461.00	\$ 2,766.00
						\$ 3,227.00	\$ 19,362.00

Tabla 257. Pago de salario de personal administrativo

#### 2.1.2 Suministros del Centro de distribución y Tramitaciones

Este rubro incluye el pago de todos los suministros necesarios para el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento. Entre ellos se tienen los servicios de agua, energía eléctrica, suministros de limpieza, etc. A continuación se detalla el monto requerido en suministros para el primer semestre en operaciones:

<sup>213</sup> Art. 26 literal c) El patrimonio del INSAFORP estar{a constituido por "Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las Instituciones Oficiales Autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total de las planillas mensuales de sueldos y salarios "



### 2.1.2.1 Agua potable<sup>214</sup>

El uso de este vital líquido es para la limpieza y uso de los baños sanitarios en el Centro de Distribución y Tramitaciones. A continuación se presenta el detalle del consumo de agua para la empresa:

El servicio de Agua Potable será abastecido por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA). La cual establece que las tarifas no residenciales<sup>215</sup> (uso comercial) con el consumo de 89 m<sup>3</sup> deberán cancelar un total de **\$138.76**.

Por lo tanto:

El consumo para el primer semestre en operación del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales es:

**Costo total de Agua**  $\text{semestral} = \$138.76 * 6 = \$832.56$

### 2.1.2.2 Energía Eléctrica

El consumo de energía eléctrica es uno de los servicios que se utilizara para la iluminación de todo el Centro de Distribución y Tramitaciones, el uso de computadoras y equipo<sup>216</sup>.

El consumo de kwh/mes es de: 2,131.68. Según el pliego tarifario proporcionado por la SIGET<sup>217</sup>, vigente a partir del 15 de Enero 2014, tenemos=

**Costo total de Energía Eléctrica**  $\text{mensual} = \text{Cargo de Energía } (2,131.68 \text{ kwh/mes} * \$0.193291 \text{ \$/kwh}) + \text{Cargo de comercialización } (\$12.942) + \text{Cargo de Distribución } (\$13.164120) = \$438.14$

**Costo total de Energía Eléctrica**  $\text{semestral} = \$5,257.69$

### 2.1.2.3 Teléfono e internet

Considerando que la Tarifa Fija de las compañías Telefonía que brindan el servicio de Internet y Teléfono es de \$50 + IVA, el cual consta de llamadas ilimitadas a números fijos y 2 megabytes de internet, tenemos:

Costo mensual = \$56.5 + \$56.5 \* 20% (este porcentaje se ha considerado la posibilidad de consumir o rebasar el consumo básico presupuestado)

Costo mensual = \$67.8

**Costo Total de Teléfono e Internet**  $\text{Semestral} = \$406.8$

---

<sup>214</sup> Ver Etapa Diseño, CAPITULO III: Operaciones, literal D: Requerimientos de Producción, numeral 2. Requerimiento de suministros

<sup>215</sup> [http://www.anda.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=334:pliego-tarifario-comercial&catid=84:institucion&Itemid=54](http://www.anda.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=334:pliego-tarifario-comercial&catid=84:institucion&Itemid=54)

<sup>216</sup> Ver Etapa Diseño, CAPITULO III: Operaciones, literal D: Requerimientos de Producción, numeral 2. Requerimiento de suministros

<sup>217</sup>

[http://www.siget.gob.sv/attachments/2184\\_Pliego\\_tarifario\\_vigente\\_a\\_partir\\_del\\_1\\_de\\_enero\\_de\\_2014.pdf](http://www.siget.gob.sv/attachments/2184_Pliego_tarifario_vigente_a_partir_del_1_de_enero_de_2014.pdf)

## 2.2 Insumos para Áreas Administrativa y Comercialización

El monto en efectivo requerido para cubrir los gastos en insumos para realizar las actividades de administración y comercialización se detallan a continuación:

Insumos	Presentacion	Cantidad (mensual)	Cantidad (semestral)	Precio	Costo Total
Resmas de papel bond- carta	Resmas de 500 hojas	3	18	\$ 4.90	\$ 88.20
Tinta Negra para impresora	1 litro	2	12	\$ 17.00	\$ 204.00
Tinta de Color para impresora	1 litro	2	12	\$ 17.00	\$ 204.00
Lapiceros	caja de 12 unidades	1	6	\$ 3.00	\$ 18.00
Lapiz	caja de 12 unidades	1	6	\$ 1.00	\$ 6.00
Borrador	12 unidades	1	6	\$ 1.50	\$ 9.00
Caja de Grapas	Caja de 5040 unidades	1	6	\$ 1.50	\$ 9.00
Caja de Clip	Paquete de 10 cajas de 1000 unidades	1	6	\$ 3.50	\$ 21.00
Libreta de Apuntes	Unidad	10	60	\$ 1.50	\$ 90.00
Folder Tamano Carta	Caja de 100 unidades	1	6	\$ 6.00	\$ 36.00
Fastener	Caja de 50 unidades	1	6	\$ 2.00	\$ 12.00
Tinta para almohadilla de sello	Botes con 75 ml	1	6	\$ 2.00	\$ 12.00
CD en blanco	Torre de 50 unidades	1	3	\$ 15.00	\$ 45.00
Papel higienico	Unidad	12	72	\$ 0.50	\$ 36.00
Jabon Antibacterial para manos	Unidad	1	6	\$ 5.00	\$ 30.00
Escoba	Unidad	1	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Trapeador	Unidad	1	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Garrafon de Agua	5 Galones	20	120	\$ 2.20	\$ 264.00
<b>Total</b>					<b>\$ 1,096.20</b>

Tabla 258. Costo de insumos para Áreas Administrativas y Comercialización primer semestre

## 2.3 Servicios profesionales y honorarios

Este rubro considera los costos incurrido en el personal subcontratado para realizar diferentes actividades en la empresa o que presta servicios profesionales:

Servicio	Cantidad	Pago	Costo total (mensual)	Costo total (Semestral)
Servicio de Limpieza	1	\$250	\$250	\$1500
Vigilancia	1	\$350	\$350	\$2100
<b>Total</b>			<b>\$600</b>	<b>\$3600</b>

Tabla 259. Costo de Servicios profesionales y honorarios primero semestre

## 2.4 Resumen del Capital

A continuación se presenta el resumen de los rubros que componen el Capital necesario para que el Centro de Distribución y Tramitaciones garantice sus operaciones para un ciclo económico (primer semestre de operaciones) de APROCOSNA:

Rubro		MONTO (\$)
<b>(+) Efectivo</b>		\$ 43,693.75
Pago de Salarios	\$ 32,500.50	
Suministros (Agua, Energia Electrica, Telefono e Internet)	\$ 6,497.05	
Insumos Administrativos	\$ 1,096.20	
Servicios profesionales y honorarios	\$ 3,600.00	
<b>(=) Subtotal</b>		\$ 43,693.75
<b>(+) Imprevistos (5%)</b>		\$ 2,184.69
<b>(=) Capital</b>		\$ 45,878.44

Tabla 260. Monto Total de Capital

Para tener una visión completa de la inversión total del proyecto, en la tabla siguiente se muestra los rubros de inversión con los montos necesarios para implementar el proyecto:

Inversion	Rubro	Monto	Sub-Total
Inversion Fija	Inversion Fija Tangible	Terreno	\$ 44,000.00
		Obra civil	\$ 80,370.00
		Maquinaria y Equipo	\$ 29,166.00
		Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 9,105.00
Inversion Fija Intangible	Inversion Fija Intangible	Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75
		Organización Legal	\$ 1,449.27
		Administracion del Proyecto	\$ 14,450.26
		Imprevistos	\$ 1,082.41
Capital	Capital	Efectivo	\$ 43,693.75
		Imprevistos (5%)	\$ 2,184.69
<b>INVERSION TOTAL DEL PROYECTO</b>			<b>\$ 231,250.13</b>

Tabla 261. Resumen de la inversión total del proyecto.

El prorrateo del capital de trabajo se ha realizado considerando los porcentajes representativos de cada producto de la empresa:

	Porcentaje con respecto al almacenaje total	Costo asignado con respecto al total de la produccion	Inversion por producto
Jabon	99.985%	\$ 231,216.17	\$ 231,216.17
Champu	0.015%	\$ 33.96	\$ 33.96
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 231,250.13</b>	<b>\$ 231,250.13</b>

Tabla 262. Prorrateo de la inversión total del proyecto

## B. COSTOS DEL PROYECTO

La estructura de costos a utilizar, es el **Sistema de Costeo por Absorción ABC (por Actividades)**, este modelo debe aplicarse a la formación de una cadena de valor, distribuyendo los costos de la manera menos arbitraria posible. Está basado en las actividades y pretende establecer el conjunto de acciones que tiene por objetivo la creación de valor empresarial

Por las características del Servicio que prestara el Centro de Distribución y Tramitaciones (APROCOSNA) se opta por aplicar el sistema de Costeo a cada producto, con el fin de que los productos reflejen la utilización real de los recursos empleados en el servicio ya sea de forma directa o indirecta.

Al elaborar el sistema de costeo a cada producto (jabón y champú) proporcionara la información más detallada de las utilidades que se obtendrán por producto, lo cual reflejara el producto con mayor rentabilidad para el Centro de Distribución y Tramitaciones.

Para aplicar este sistema de costeo se estableció una Guía de Costos que agrupa los costos en actividades, las cuales son:

1. Costos indirectos
2. Carga y descarga del producto
3. Almacenamiento
4. Comercialización
5. Financieros
6. Administración

### 1. Costos indirectos del servicio

#### 1.1 Costo por mano de obra indirecta

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
Gerente de ventas y Exportacion	1	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 4,840.50
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 67.50	\$ 60.75	\$ 9.00	\$ 1,037.25	\$ 6,223.50
<b>Total</b>						\$ 1,844.00	\$11,064.00

Tabla 263. Costos de mano de obra indirecta del servicio

#### 1.2 Costo por insumos

El proyecto necesita de los insumos necesarios para prestar el servicio, entre estos insumos tenemos:

Insumos	Presentacion	Cantidad (mensual)	Cantidad (anual)	Precio	Costo Total
Resmas de papel bond- carta	Resmas de 500 hojas	1	12	\$ 4.90	\$ 58.80
Tinta Negra para impresora	1 litro	2	24	\$ 17.00	\$ 408.00
Tinta de Color para impresora	1 litro	2	24	\$ 17.00	\$ 408.00
Lapiceros	caja de 12 unidades	1	12	\$ 3.00	\$ 36.00
Lapiz	caja de 12 unidades	1	12	\$ 1.00	\$ 12.00
Borrador	12 unidades	1	12	\$ 1.50	\$ 18.00
Caja de Grapas	Caja de 5040 unidades	1	12	\$ 1.50	\$ 18.00
Caja de Clip	Paquete de 10 cajas de 1000 unidades	1	12	\$ 3.50	\$ 42.00
Libreta de Apuntes	Unidad	5	60	\$ 1.50	\$ 90.00
Folder Tamano Carta	Caja de 100 unidades	1	12	\$ 6.00	\$ 72.00
Fastener	Caja de 50 unidades	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Tinta para almohadilla de sello	Botes con 75 ml	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
CD en blanco	Torre de 50 unidades	1	12	\$ 15.00	\$ 180.00
Papel higienico	Unidad	6	72	\$ 0.50	\$ 36.00
Jabon Antibacterial para manos	Unidad	1	12	\$ 5.00	\$ 60.00
Escoba	Unidad	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Trapeador	Unidad	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Garrafon de Agua	5 Galones	10	120	\$ 2.20	\$ 264.00
<b>Total</b>				\$ 87.60	\$ 1,798.80

Tabla 264. Costos de papelería y equipo del servicio

### 1.3 Costos de equipos de oficina

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Escritorio	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Computadoras	5	\$ 400.00	\$ 2,000.00
Impresora multifuncional	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Silla secretarial	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Silla ergonómica	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Dispensador de agua	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Archivero	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Teléfono	5	\$ 25.00	\$ 125.00
Fax	2	\$ 125.00	\$ 250.00
Bandeja triple	5	\$ 7.00	\$ 35.00
Engrapadora	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Quita grapa	5	\$ 1.50	\$ 7.50
Perforador	5	\$ 6.00	\$ 30.00
Contometro	5	\$ 55.00	\$ 275.00
Papelera	5	\$ 6.00	\$ 30.00
<b>Total</b>			\$ 4,577.50

Tabla 265. Costos de equipo de oficina del servicio

#### 1.4 Costos de equipo para el personal

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Lockers	12	\$ 20.00	\$ 240.00
Banca de vestidor	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Vestimenta	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Guantes para carga	5	\$ 60.00	\$ 300.00
Calzado cerrado	5	\$ 70.00	\$ 350.00
Faja lumbar de carga	5	\$ 55.00	\$ 275.00
Casco de seguridad	8	\$ 60.00	\$ 480.00
Orejeras de seguridad	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Extintores tipo ABC de 20 lb	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Rótulos de señalización	15	\$ 5.00	\$ 75.00
<b>Total</b>		\$ 425.00	\$ 2,185.00

Tabla 266. Costos del equipo para el personal

Los costos de mantenimiento son los costos que se tendrá para el mantenimiento preventivo de los equipos que se utilizaran para prestar el servicio.

#### 1.5 Costos de mantenimiento equipo de oficina

Cantidad	Descripcion	Frecuencia de mantenimiento	Costo promedio del mtto.	Costo mensual	Costo Anual
5	Computadoras	semestral	\$ 10.00	\$ 8.33	\$ 99.96

Tabla 267. Costos de mantenimiento de equipo de oficina del servicio

#### 1.6 Costo de mantenimiento de equipo de almacén

Para prestar un servicio de buen nivel es necesario mantener el equipo que tiene un contacto directo con el servicio y se busca que el equipo se encuentra en buen estado<sup>218</sup>, por lo que los costos de mantenimiento<sup>219</sup> se vuelven importantes, entre los cuales tenemos:

<sup>218</sup> En los costos de mantenimiento de equipo de almacén se incluye el costo de las baterías extras de las pistolas de largo alcance.

<sup>219</sup> Costos de mantenimientos proporcionados por Ing. Orlando Henríquez Martínez, Jefe de mantenimiento de Operador logístico Ransa.

Cantidad	Descripción	Frecuencia de mantenimiento	Costo del mantenimiento	Costo Anual	Costo promedio mensual
4	Pistola de lectura largo alcance	Bimensual	\$ 35.00	\$ 140.00	\$ 11.67
2	Carros de mano de dos ruedas o carretillas	Semestral	\$ 15.00	\$ 30.00	\$ 2.50
2	Carros de piso de cuatro ruedas	Semestral	\$ 15.00	\$ 30.00	\$ 2.50
2	Carretillas industrial	Semestral	\$ 15.00	\$ 30.00	\$ 2.50
1	Apilador de pallets	Trimestral	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 18.75
<b>Total</b>			\$ 305.00	\$ 455.00	\$ 37.92

Tabla 268. Costos de mantenimiento de equipo de almacén del servicio

### 1.7 Costos por depreciación y amortizaciones

La depreciación se refiere a la pérdida de valor que tienen los bienes debido al uso de los mismos, el tiempo de vida, la obsolescencia, su agotamiento o el no poder costear la operación de los mismos. Es un cargo contable periódico que es necesario realizar con el propósito de establecer una reserva que permite reponer el valor del equipo.

La amortización tiene la misma connotación que la depreciación; la diferencia radica en que la amortización sólo se aplica a los activos diferidos e intangibles, como: gastos de organización, montaje, puesta en marcha, entrenamiento del personal, estudios técnicos, etc.

El método a utilizar para depreciar será el de la Línea Recta por ser uno de los métodos más utilizados en la práctica contable.

**MÉTODO DE LA LÍNEA RECTA** Es el método de depreciación más utilizado y con este se supone que los activos fijos se usan más o menos con la misma intensidad año por año, a lo largo de su vida útil; por tanto, la depreciación periódica debe ser del mismo monto. La fórmula es la siguiente:

$$D = P - L / N$$

Dónde:

P= Inversión del equipo y maquinaria

L= Valor de recuperación

N= Vida Útil del equipo o maquinaria.

Según la Norma Internacional de Contabilidad 16 que trata sobre la Inmovilizado material (Activos Fijos); el valor residual o de recuperación de un activo es el importe estimado que la

entidad podría obtener por la enajenación o disposición por otra vía del activo, si el activo ya hubiera alcanzado la antigüedad y las demás condiciones esperadas al término de su vida útil.

Entendiéndose por vida útil, el periodo durante el cual se espera utilizar el activo a depreciar por parte de la entidad; o bien, el número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo. Tanto el valor residual y la vida útil de un activo se revisarán, como mínimo, al término de cada ejercicio anual y, si las expectativas difirieren de las estimaciones previas, los cambios se contabilizarán como un cambio en una estimación contable, de acuerdo con la NIC 8 (Inmuebles, maquinaria y equipo) Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores.

Según la NIC 16, la vida útil de un activo se definirá en términos de la utilidad que se espere que aporte a la entidad. La estimación de la vida útil y el valor de recuperación, es una cuestión de criterio, basado en la experiencia que se tenga en activos similares.

Por tanto, si el horizonte de tiempo del proyecto es de 5 años, y el final del año 5, se toma como período de liquidación; es en este período donde se deben cuantificar los valores de recuperación<sup>220</sup> de las inversiones efectuadas al inicio del proyecto.

#### **Ejemplo:**

Para los escritorios, se compraran 5 escritorios con una vida fiscal de 3 años, costo unitario es de \$125. La depreciación la calcularíamos de la siguiente forma:

$D = \frac{125-25}{3} = \$33.33$ ; El valor calculado es por unidad y como son 5 escritorios los que se compraran se multiplica por 5 y se tiene:  $\$33.33 \times 5 = \$166.67$ . Este proceso se realizara para todo el equipo.

---

<sup>220</sup> El valor de recuperación de la maquinaria y equipo después de 4 años de uso, de acuerdo a las especificaciones, 40 - 50% para la maquinaria y 10-20% para el equipo.



- Depreciación de equipo de oficina.

Equipo	Cantidad	Vida Fiscal	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	Valor de Recuperacion	Depreciacion
Escritorio	5	3	\$ 125.00	\$ 625.00	\$ 125.00	\$ 166.67
Computadoras	5	3	\$ 400.00	\$ 2,000.00	\$ 400.00	\$ 533.33
Impresora multifuncional	5	3	\$ 125.00	\$ 625.00	\$ 125.00	\$ 166.67
Silla secretarial	1	2	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 8.00	\$ 16.00
Silla ergonómica	5	2	\$ 30.00	\$ 150.00	\$ 30.00	\$ 60.00
Dispensador de agua	1	3	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 12.00	\$ 16.00
Archivero	3	3	\$ 100.00	\$ 300.00	\$ 60.00	\$ 80.00
Teléfono	5	2	\$ 25.00	\$ 125.00	\$ 25.00	\$ 50.00
Fax	1	2	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 25.00	\$ 50.00
Bandeja triple	5	3	\$ 7.00	\$ 35.00	\$ 7.00	\$ 9.33
Engrapadora	5	3	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 5.00	\$ 6.67
Quita grapa	5	3	\$ 1.50	\$ 7.50	\$ 1.50	\$ 2.00
Perforador	5	3	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 6.00	\$ 8.00
Contometro	5	3	\$ 55.00	\$ 275.00	\$ 55.00	\$ 73.33
Papelera	5	3	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 6.00	\$ 8.00
<b>Total</b>						\$ 1,246.00

Tabla 269. Costos de depreciación del equipo de oficina del servicio

- Depreciación de equipo de inspección.

Equipo	Cantidad	Vida fiscal	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	Valor de Recuperacion	Depreciacion
Basculas de máximos y mínimos	1	3	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 30.00	\$ 40.00
Estante	1	5	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 11.00	\$ 8.80
Mesa de laboratorio	1	5	\$ 115.00	\$ 115.00	\$ 23.00	\$ 18.40
<b>Total</b>						\$ 67.20

Tabla 270: Depreciación de equipo de inspección

- Depreciación de equipo de almacenamiento

Equipo	Cantidad	Vida fiscal	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	Valor de Recuperacion	Depreciacion
Pistola de lectura largo alcance	4	5	\$ 225.00	\$ 900.00	\$ 180.00	\$ 144.00
Headset	4	5	\$ 90.00	\$ 360.00	\$ 72.00	\$ 57.60
Carros de mano de dos ruedas o carretillas	2	5	\$ 65.00	\$ 130.00	\$ 26.00	\$ 20.80
Carros de piso de cuatro ruedas	2	5	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 32.00	\$ 25.60
Carretillas industrial	2	5	\$ 70.00	\$ 140.00	\$ 28.00	\$ 22.40
Apilador de pallets o tarimas	1	10	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 8,160.00	\$ 1,224.00
Racks (Estructuras)	2	5	\$ 1,924.00	\$ 3,848.00	\$ 769.60	\$ 615.68
<b>Total</b>						\$ 2,110.08

Tabla 271: Depreciación de equipo de almacenamiento

- **Depreciación de equipo para el personal**

Equipo	Cantidad	Vida fiscal	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	Valor de Recuperacion	Depreciacion
Lockers	1	5	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 48.00	\$ 38.40
Banca de vestidor	1	2	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 5.00	\$ 10.00
Casco de seguridad	8	2	\$ 60.00	\$ 480.00	\$ 96.00	\$ 192.00
Orejeras de seguridad	5	2	\$ 30.00	\$ 150.00	\$ 30.00	\$ 60.00
Extintores tipo ABC de 20 lb	2	2	\$ 70.00	\$ 140.00	\$ 28.00	\$ 56.00
Rótulos de señalización	15	2	\$ 5.00	\$ 75.00	\$ 15.00	\$ 30.00
<b>Total</b>						\$ 386.40

Tabla 272: Depreciación de equipo para el personal

- **Depreciación de obra civil**

La depreciación de la obra civil de la planta se realizara mediante el método de la línea recta y según establece la Ley de Impuestos Sobre la Renta Art 30, obteniendo lo siguiente:

Descripcion	Valor	Vida util	Valor de recuperacion	Depreciacion
Obra civil	\$ 80,370.00	20	\$ 40,185.00	\$ 2,009.25

Tabla 273: Depreciación de obra civil

- **Amortización de inversión fija intangible.**

Se entiende por inversión fija intangible los costos de investigación y estudios previos, costos de legalizaciones de la empresa, costos de administración del proyecto y puesta en marcha. A continuación se detallan la amortización de la inversión intangible para 5 años:

Descripcion	Valor	Años considerados	Amortizacion
Inversion fija intangible	\$ 22,730.69	5	\$ 4,546.14

Tabla 274: Amortización de la Inversión fija intangible

## 1.8 Costo indirectos totales del servicio

Descripcion	Costos
Equipo para el personal	\$ 2,185.00
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 99.96
Mantenimiento de equipo de almacen	\$ 455.00
Depreciación de equipo para almacen	\$ 2,110.08
Depreciacion de equipo de oficina	\$ 1,246.00
Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 67.20
Depreciacion de equipo para el personal	\$ 386.40
Depreciacion de obra civil	\$ 2,009.25
Amortizacion de inversion fija intangible	\$ 4,546.14
Insumos de oficina	\$ 1,798.50
Equipo de oficina	\$ 4,577.50
mano de obra indirecta	\$ 11,064.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30,545.03</b>

Tabla 275: Costos totales indirectos del servicio

## 2. Costo por carga y descarga del producto

### 2.1 Costo de equipo de inspección

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Basculas de máximos y mínimos	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Estante	1	\$ 55.00	\$ 55.00
Mesa de laboratorio	1	\$ 115.00	\$ 115.00
<b>Total</b>			<b>\$ 320.00</b>

Tabla 276. Costos del equipo de inspección

### 2.2 Costo de equipo de manejo del producto

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Carros de mano de dos ruedas o carretillas	2	\$ 65.00	\$ 130.00
Carros de piso de cuatro ruedas	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Carretillas industrial	2	\$ 70.00	\$ 140.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 215.00</b>	<b>\$ 430.00</b>

Tabla 277: Costos de equipo de manejo del producto

## 2.3 Costo total de carga y descarga del producto

Descripcion	Costos
Equipo de inspeccion	\$ 320.00
Equipo de manejo del producto	\$ 430.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 750.00</b>

Tabla 278: Costo total de carga y descarga del producto

## 3. Costos por almacenamiento del producto

### 3.1 Costo por mano de obra directa

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
Jefe de Bodega	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 4,149.00
Bodeguero	1	\$ 400.00	\$ 45.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 476.00	\$ 2,856.00
<b>Total</b>						<b>\$ 1,167.50</b>	<b>\$ 7,005.00</b>

Tabla 279: Costo por mano de obra directa del servicio

### 3.4 Costo por suministros

En este rubro se encuentran los suministros necesarios para realizar el servicio, entre los cuales se tienen:

Suministro	Insumos	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	89 m3	\$ 69.38	\$ 832.56
Energia Electrica	1065.84	\$ 219.07	\$ 2,628.84
Telefono e Internet		\$ 33.90	\$ 406.80
<b>Total</b>		<b>\$ 322.35</b>	<b>\$ 3,868.20</b>

Tabla 280. Costos por suministros del servicio

### 3.5 Equipo de almacenamiento.

Se tomara en cuenta todos los equipos involucrados para almacenar los productos:

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Pistola de lectura largo alcance	4	\$ 225.00	\$ 900.00
Headset	4	\$ 90.00	\$ 360.00
Apilador de pallets o tarimas	1	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00
Pallets o Tarimas	64	\$ 8.50	\$ 544.00
Racks (Estructuras)	2	\$ 1,924.00	\$ 3,848.00
<b>Total</b>		<b>\$ 22,647.50</b>	<b>\$ 26,052.00</b>

Tabla 281. Costos del equipo de almacenamiento

### 3.6 Total de Costo por almacenamiento

Descripción	Costos
Mano de obra directa	\$ 15,303.00
Costos por suministros	\$ 3,868.20
Equipo de almacenamiento	\$ 26,052.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45,223.20</b>

Tabla 282: Total de costos por almacenamiento

## 4. Costos de comercialización del producto

### 4.1 Costos por transporte del producto

En este apartado se consideraran los costos asociados al transporte del producto de un puerto a otro, los costos vienen dados por contenedor de veinte pies<sup>221</sup>, además se consideran costos asociados al servicio de transporte que consideran las navieras:

Descripción	Costo
Costo por transporte	\$ 890.00
Costo por manipulación	\$ 50.00
Costo aduanero	\$ 150.00
Costo portuario	\$ 60.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,150.00</b>

Tabla 283: Costo de transporte por contenedor

### 4.2 Costos fijos por transporte

El costo total de comercialización de producto viene dado por el costo del transporte más los costos fijos por envío, estos costos por envío vienen dado por los costos fijos por embarque los cuales son:

- Los costos por manejo de contenedores
- Combustible
- Seguro de mercancía (4% del costo total por transporte del producto)<sup>222</sup>.

### 4.3 Costos totales de comercialización.

Para el primer año es necesario exportar 6 contenedores por año, la estiba máxima de estos contenedores será de 11 tarimas<sup>223</sup>, por lo que los costos totales de comercialización serán:

<sup>221</sup> Etapa de diagnóstico, Etapa de comercialización, tema 5.4.2 Medios de transporte.

<sup>222</sup> Etapa de comercialización, tema 5.4.6 Costos por seguro de mercancías.

<sup>223</sup> Cada contenedor de 20 pies tiene una estiba máxima de 11 tarimas, Información de Tarifa de Fletes y Recargos Marítimos - Hapag-Lloyd, [www.hapag-lloyd.com](http://www.hapag-lloyd.com)

Descripcion	Costo
Costo de transporte	\$ 6,900.00
Seguro de mercancia (4%)	\$ 276.00
Costo de manejo	\$ 750.00
Combustible	\$ 700.00
<b>Total</b>	<b>\$ 8,626.00</b>

Tabla 284: Costos totales de comercialización

## 5. Costos de Administración

Este rubro incluye todos los costos en que se incurre para realizar las funciones administrativas de la empresa. El total de costos administrativos será distribuido a los diferentes productos en función al porcentaje de participación que tienen en la empresa: jabón 99.98% y champú 0.02%.

### 5.1 Costos de Salarios Administrativos

Este rubro comprende el pago de salarios para el personal del área administrativa (Gerente General, Jefe de Contabilidad, Analista Contable, Analista Programados, Técnico Programador).

Nombre del Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	Vacaciones	Aguinaldo	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	COSTO Mensual	Costo Anual
Gerente General	1	\$ 900.00	856.96	391.30	\$ 67.50	\$ 60.75	\$ 9.00	\$ 2,285.51	\$ 27,426.13
Jefe de Contabilidad	1	\$ 700.00	666.52	304.35	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 1,777.62	\$ 21,331.43
Analista Contable	1	\$ 400.00	380.87	173.91	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 1,015.78	\$ 12,189.39
Analista Programador	1	\$ 400.00	380.87	173.91	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 1,015.78	\$ 12,189.39
Tecnico Programador	1	\$ 400.00	380.87	173.91	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 1,015.78	\$ 12,189.39
								\$ 7,110.48	\$ 85,325.74

Tabla 285. Costos Totales de Salarios Administrativos

### 5.2 Costos de Suministros Administrativos

#### 5.2.1 Agua potable

El agua requerida en el área administrativa es principalmente para el uso del sanitario y la limpieza de esta zona. Se tiene que el consumo de agua es de 89m<sup>3</sup>/mes. El agua solo será utilizada en estas áreas, por lo tanto calcularemos de la siguiente forma este costo:

$$\text{Costo total de Agua mensual} = 89 \text{ m}^3/\text{mes} * \$1.559 \text{ m}^3 = \$138.75$$

#### 5.2.2 Energía Eléctrica

La energía eléctrica representa un suministro indispensable para el funcionamiento de las instalaciones. A continuación se presenta el cálculo de energía eléctrica para las instalaciones retomando lo requerido en la Etapa de Diseño, se tiene lo siguiente:

$$\text{Costo total de Energía Eléctrica mensual} = \$219.07$$

#### 5.2.3 Teléfono e Internet

Se refiere al costo del servicio telefónico e internet utilizado por el personal administrativo.

$$\text{Costo Teléfono e Internet mensual} = \$33.9$$

En la tabla de abajo se muestra los costos de los suministros del área administrativa:

Suministro	Insumos	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	89 m3	\$ 138.76	\$ 1,665.12
Energia Electrica	1065.84	\$ 219.07	\$ 2,628.84
Telefono		\$ 33.90	\$ 406.80
<b>Total</b>		<b>\$ 391.73</b>	<b>\$ 4,700.76</b>

Tabla 286. Costo de Suministros del Área Administrativa

### 5.3 Costos de Papelería e Insumos de Oficina

Los costos de papelería e insumos de oficina están referido al gasto en insumos para realizar las actividades de administración y comercialización del Centro de Distribución y Tramitaciones, estos se detallan a continuación:

Insumos	Presentacion	Cantidad (mensual)	Cantidad (anual)	Precio	Costo Total
Resmas de papel bond- carta	Resmas de 500 hojas	2	24	\$ 4.90	\$ 117.60
Tinta Negra para impresora	1 litro	1	12	\$ 17.00	\$ 204.00
Tinta de Color para impresora	1 litro	1	12	\$ 17.00	\$ 204.00
Lapiceros	caja de 12 unidades	1	12	\$ 3.00	\$ 36.00
Lapiz	caja de 12 unidades	1	12	\$ 1.00	\$ 12.00
Borrador	12 unidades	1	12	\$ 1.50	\$ 18.00
Caja de Grapas	Caja de 5040 unidades	1	12	\$ 1.50	\$ 18.00
Caja de Clip	Paquete de 10 cajas de 1000 unidades	1	12	\$ 3.50	\$ 42.00
Libreta de Apuntes	Unidad	5	60	\$ 1.50	\$ 90.00
Folder Tamano Carta	Caja de 100 unidades	1	12	\$ 6.00	\$ 72.00
Fastener	Caja de 50 unidades	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Tinta para almohadilla de sello	Botes con 75 ml	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
CD en blanco	Torre de 50 unidades	1	12	\$ 15.00	\$ 180.00
Papel higienico	Unidad	6	72	\$ 0.50	\$ 36.00
Jabon Antibacterial para manos	Unidad	1	12	\$ 5.00	\$ 60.00
Escoba	Unidad	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Trapeador	Unidad	1	12	\$ 2.00	\$ 24.00
Garrafon de Agua	5 Galones	10	120	\$ 2.20	\$ 264.00
				<b>total</b>	<b>\$ 1,449.60</b>

Tabla 287. Costo de insumos para el Área Administrativa

### 5.4 Costos de equipo de Oficina

El equipo que se necesita para el uso de oficina del área administrativa se muestra a continuación:

Equipo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)
Escritorio	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Mesa de juntas	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Computadoras	5	\$ 400.00	\$ 2,000.00
Impresora multifuncional	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Silla ejecutiva	8	\$ 70.00	\$ 560.00
Silla secretarial	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Silla ergonómica	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Dispensador de agua	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Archivero	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Teléfono	5	\$ 25.00	\$ 125.00
Fax	1	\$ 125.00	\$ 125.00
Bandeja triple	5	\$ 7.00	\$ 35.00
Engrapadora	5	\$ 5.00	\$ 25.00
Quita grapa	5	\$ 1.50	\$ 7.50
Perforador	5	\$ 6.00	\$ 30.00
Contometro	5	\$ 55.00	\$ 275.00
Papelera	5	\$ 6.00	\$ 30.00
		<b>Total</b>	\$ 5,152.50

Tabla 288. Costos de Equipo de Oficina

### 5.5 Costos por mantenimiento

El costo incurrido por el mantenimiento preventivo del equipo de oficina se detalla a continuación:

Cantidad	Descripción	Frecuencia de mantenimiento	Costo promedio del mtto.	Costo mensual	Costo Anual
5	Computadoras	semestral	\$ 10.00	\$ 8.33	\$ 99.96

Tabla 289. Costo por mantenimiento

### 5.6 Servicios profesionales y honorarios

En este rubro se considera los costos incurridos en el personal subcontratados para realizar diferentes actividades en la empresa o que presta servicios profesionales:

Servicio	Cantidad	Pago	Costo total (mensual)	Costo total (Anual)
Servicio de Limpieza	1	\$250	\$250	\$3,000
Vigilancia	1	\$350	\$350	\$4,200
	<b>Total</b>		\$600	\$7,200

Tabla 290. Costos de servicios profesionales y honorarios del área administrativa

### 5.7 Depreciación de mobiliario y equipo de oficina

Para la depreciación del mobiliario y equipo de oficina se utilizara el Método de la Línea Recta y el mismo criterio de asignación de la vida útil y el valor de recuperación.

**Ejemplo:** Para los escritorios, se compraran 5 escritorios con una vida fiscal de 3 años, costo unitario es de \$125. La depreciación la calcularíamos de la siguiente forma:



$D = \frac{125-25}{3} = \$33.33$ ; El valor calculado es por unidad y como son 5 escritorios los que se compraran se multiplica por 5 y se tiene:  $\$33.33 \times 5 = \$166.67$ . Este proceso se realizara para todo el equipo.

Equipo	Cantidad	Vida Fiscal	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	Valor de Recuperacion	Depreciacion
Escritorio	5	3	\$ 125.00	\$ 625.00	\$ 125.00	\$ 166.67
Mesa de juntas	1	3	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 40.00	\$ 53.33
Computadoras	5	3	\$ 400.00	\$ 2,000.00	\$ 400.00	\$ 533.33
Impresora multifuncional	5	3	\$ 125.00	\$ 625.00	\$ 125.00	\$ 166.67
Silla ejecutiva	8	2	\$ 70.00	\$ 560.00	\$ 112.00	\$ 224.00
Silla secretarial	1	2	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 8.00	\$ 16.00
Silla ergonómica	3	2	\$ 30.00	\$ 90.00	\$ 18.00	\$ 36.00
Dispensador de agua	1	3	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 12.00	\$ 16.00
Archivero	3	3	\$ 100.00	\$ 300.00	\$ 60.00	\$ 80.00
Teléfono	5	2	\$ 25.00	\$ 125.00	\$ 25.00	\$ 50.00
Fax	1	2	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 25.00	\$ 50.00
Bandeja triple	5	3	\$ 7.00	\$ 35.00	\$ 7.00	\$ 9.33
Engrapadora	5	3	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 5.00	\$ 6.67
Quita grapa	5	3	\$ 1.50	\$ 7.50	\$ 1.50	\$ 2.00
Perforador	5	3	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 6.00	\$ 8.00
Contometro	5	3	\$ 55.00	\$ 275.00	\$ 55.00	\$ 73.33
Papelera	5	3	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 6.00	\$ 8.00
					<b>Total</b>	\$ 1,499.33

Tabla 291. Depreciación de mobiliario y equipo de oficina

## 5.8 Resumen de Costos Administrativos

A continuación se presentan el resumen de los costos administrativos del Centro de Distribución y Tramitaciones:

	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Salario del Personal	\$ 7,110.48	\$ 85,325.74
Insumos para el Area Administrativa	\$ 120.80	\$ 1,449.60
Servicios Diversos	\$ 391.73	\$ 4,700.76
Mantenimiento de Equipo	\$ 8.33	\$ 99.96
Equipo de Oficina	\$ 429.38	\$ 5,152.50
Servicios Profesionales Y Honorarios	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Depreciacion de Mobiliario y Equipo	\$ 124.94	\$ 1,499.33
	\$ 8,785.66	\$ 105,427.89

Tabla 292. Resumen de los costos administrativos del Centro de Distribución y Tramitaciones

## 6. Costos Financieros

Los costos financieros están compuestos por los intereses que se pagaran de los créditos otorgados por las diferentes entidades, por lo cual es necesario calcular la cuota anual que se va a desembolsar por el pago de la deuda. Sin embargo, es de considerar diferentes factores como el capital prestado, tasa de interés y plazo de crédito; como se detalló en la Etapa de Diseño<sup>224</sup> nos financiamos en la banca nacional por el Banco Industrial y la tasa de interés será de 15.41% aproximadamente, los cuales se detallan a continuación:

<sup>224</sup> Etapa de diseño, Capitulo III: Operaciones, literal K: Recursos Financieros

El cálculo de la Cuota Anual se obtiene por medio de la siguiente formula:

$$Cuota\ Anual = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:

P: Capital Financiado

I: tasa de interés

N: plazo de crédito, número de años que dura el crédito

Al aplicar la formula se obtiene la cuota anual y el pago de amortización de la deuda al capital prestado así como los intereses pagado por año.

$$Cuota\ Anual = (231,250.13) \frac{0.1541(1 + 0.1541)^5}{(1 + 0.1541)^5 - 1}$$

$$Cuota\ Anual = \$69,656.38$$

Teniendo para el primer año los siguientes pagos:

$$\text{Intereses} = \$231,250.13 \times 15.41\% = \$35,635.65$$

$$\text{Pago a capital} = \text{Cuota anual} - \text{intereses} = \$69,656.38 - \$35,635.65 = \$34,020.73$$

Realizando el cálculo anterior, se tiene a continuación el cuadro de amortización de la deuda:

Años de plazo	Interes	Anualidad	Pago a capital	Monto de la Deuda por año
0				\$ 231,250.13
1	\$ 35,635.65	\$ 69,656.38	\$ 34,020.73	\$ 197,229.40
2	\$ 30,393.05	\$ 69,656.38	\$ 39,263.33	\$ 157,966.06
3	\$ 24,342.57	\$ 69,656.38	\$ 45,313.81	\$ 112,652.26
4	\$ 17,359.71	\$ 69,656.38	\$ 52,296.67	\$ 60,355.59
5	\$ 9,300.80	\$ 69,656.38	\$ 60,355.59	\$ -

Tabla 293. Cuadro de amortización a la deuda bancaria

## 7. Resumen de costos

Ya establecidos las diferentes categorías de costos es necesario establecer un resumen de cada una de estas y prorratear el monto dependiendo del recurso que se emplea para brindar el servicio para el almacenamiento y comercialización del jabón y champú.

Resumen costos	Total
Costos Indirectos del Servicio	\$ 30,545.03
Costos por carga y descarga del producto	\$ 750.00
Costos almacenamiento del producto	\$ 45,223.20
Costos de Comercialización del producto	\$ 8,626.00
Costos Administrativos	\$ 104,595.33
Costos Financieros	\$ 35,635.65
<b>Total</b>	<b>\$ 225,375.21</b>

Tabla 294. Resumen de Costos Totales

## 8. Costo de Capacitaciones

El costo de las Capacitaciones se tomó en cuenta los nueve cursos descritos en la Etapa de Diseño que son los siguientes con los recursos necesarios para impartirlas:

Curso	Contenido	Instructores	Apoyo	Horas del curso	Participantes	Almuerzos	Refrigerios
1. Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.	✓ Desarrollo del sub-sector de Cosméticos Naturales en El Salvador.	1	1	5	10	12	12
	✓ Organización, sostenimiento y dinámica de trabajo del Centro.						
	✓ Objetivos, estrategias, políticas y actividades que realizará el Centro de Distribución para lograr venta y distribución.						
2. Generalidades de los cosméticos naturales.	✓ Definiciones, historia, ventajas y beneficios para la salud.	1	1	6	10	12	12
	✓ El salvador y la industria cosmética natural.						
	✓ Exportaciones históricas y tendencias del sub-sector hacia la UE.						
	✓ Análisis FODA del sub-sector.						
3. Clientes y creación de valor.	✓ Requerimientos de certificación ajustables a las necesidades del mercado demandante.	2	1	6	10	13	13
	✓ Análisis del mercado competidor.						
	✓ Relación integral con los clientes.						
	✓ Medición de creación de valor.						
	✓ Estrategias de creación mercadología de valor.						
4. Planificación y liderazgo efectivo.	✓ Cultura organizacional.	1	1	5	10	12	12
	✓ Planeación estratégica.						
	✓ Planeación operativa.						
5 plan de desarrollo continuo.	✓ Sistemas de trabajo.	1	1	5	10	12	12
	✓ Educación, capacitación y desarrollo.						
6. Procesos que generan valor	✓ Diseño de productos, servicios y nuevas tecnologías.	2	1	6	10	13	13
	✓ Procesos clave del negocio.						
	✓ Procesos de apoyo.						
	✓ Proveedores de insumos						
7. Articulación productiva	✓ Proveedor competitivo.	2	1	5	10	13	13
	✓ Innovación y desarrollo tecnológico.						
	✓ Fijación y lista de precios.						
	✓ Control de calidad.						
	✓ Imagen corporativa.						
8. Exportación.	✓ Definición de mercados.	1	1	5	10	12	12
	✓ Ventajas competitivas del producto						
	✓ Principales apoyos y regulaciones del comercio internacional.						
	✓ Análisis de la competencia.						
	✓ Consolidación de la oferta exportable.						
9. Logística y comercialización.	✓ Importancia de la logística comercial.	2	1	6	10	13	13
	✓ Concepto de logística.						
	✓ El proceso logístico.						
	✓ Operación del sistema logístico.						
	✓ Cadena de Abastecimiento.						
	✓ La logística y la generación de valor.						
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>9</b>	<b>49</b>	<b>90</b>	<b>112</b>	<b>112</b>

Tabla 295. Capacitaciones

El costo de las capacitaciones se describe a continuación:

Componentes de costo de capacitación		Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6	Curso 7	Curso 8	Curso 9	Total
<b>1. Costos directos de capacitación</b>	<b>Costo por hora</b>										
1.1. Salario de instructores	\$ 15.00	\$ 75.00	\$ 90.00	\$ 180.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 180.00	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 180.00	\$ 1,080.00
1.2. Salario de personal de apoyo	\$ 9.00	\$ 45.00	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 54.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 54.00	\$ 441.00
1.6. Alquiler de locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Sub Total											\$ 1,521.00
<b>2. Materiales y equipos</b>	<b>Costo unitario</b>										
2.1. Libretas de apunte	\$ 3.00	50 libretas por todos los cursos									\$ 150.00
2.2. Bolígrafos	\$ 0.15	50 bolígrafos									\$ 7.50
2.3. Marcadores	\$ 1.00	30 marcadores									\$ 30.00
2.4. Proyector	-	-									\$ -
Sub Total											\$ 187.50
<b>3. Viáticos y Alimentación</b>	<b>Costo unitario</b>										
3.1. Almuerzo	\$ 8.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 104.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 104.00	\$ 104.00	\$ 96.00	\$ 104.00	\$ 896.00
3.2. Refrigerio	\$ 4.00	\$ 48.00	\$ 96.00	\$ 104.00	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 104.00	\$ 52.00	\$ 48.00	\$ 52.00	\$ 600.00
Sub Total											\$ 1,496.00
<b>TOTAL</b>											\$ 3,204.50

Tabla 296. Costeo de Capacitaciones

## C. DETERMINACIÓN DEL COSTOS UNITARIO

El costo unitario para el servicio que prestará el Centro de Distribución y Tramitaciones se calcula en base al Costeo de Absorción ABC (por Actividades) y se calculara para ambos productos (jabón y champú); en el cual nos auxiliaremos del siguiente esquema:

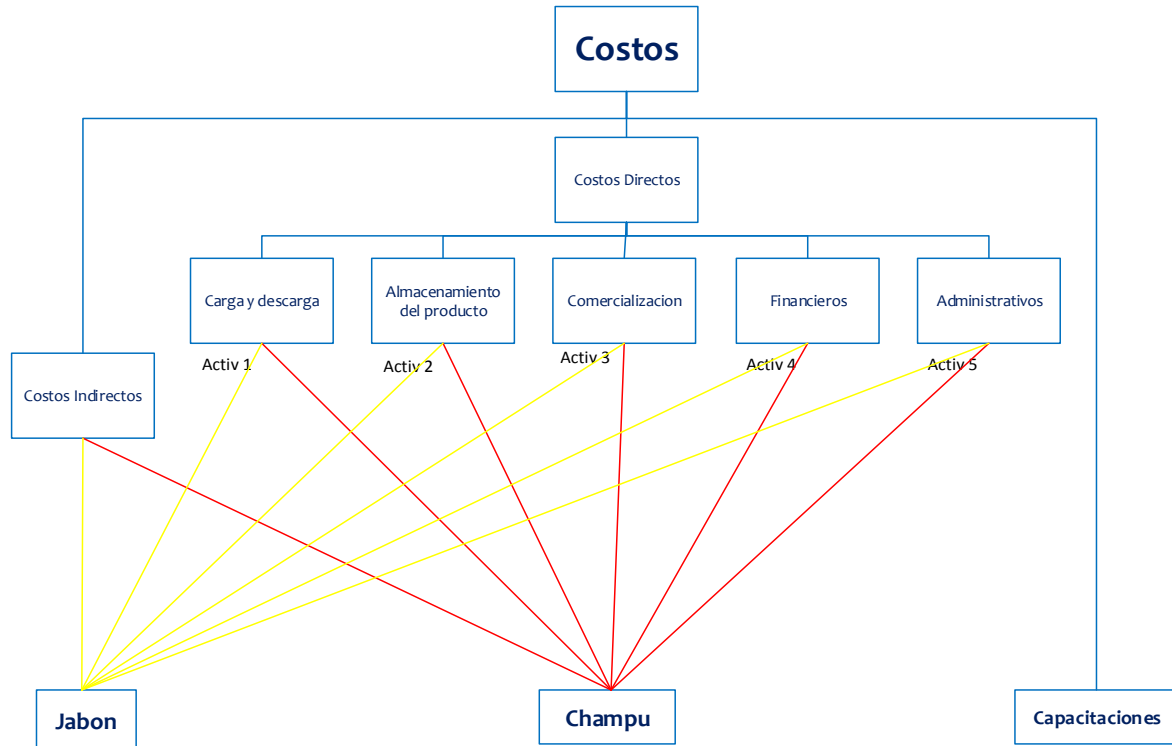


Ilustración 135. Costos Unitarios

Para el cálculo del costo unitario se dividieron los costos en directos e indirectos. Los directos se dividen en 5 actividades, están son: carga y descarga; almacenamiento del producto, comercialización, financieros, administrativos. Estas actividades son las diferentes operaciones que forman parte del servicio.

El diagrama de arriba nos facilita calcular el costo unitario para el jabón, champú y las capacitaciones y son las siguientes:

Costo unitario (jabón):  $[\text{costos indirectos} * 99.98\%^{225} + \text{costos directos (activ1 + activ2+ activ3+ activ4+ activ5)} * 99.98\%] / \text{Unidades Buenas a Almacenar}$

Costo unitario (champú):  $[\text{costos indirectos} * 0.02\% + \text{costos directos (activ1 + activ2+ activ3+ activ4+ activ5)} * 0.02\%] / \text{Unidades Buenas a Almacenar}$

Con las capacitaciones se hará el costeo por separado ya que es un servicio complementario que se prestara por parte del Centro de Distribución y Tramitaciones, también se considerará la opción que se den por personas externas (Outsourcing).

<sup>225</sup> Los porcentajes se calcularon en base al prorrateo inicial calculado en las “Inversiones del proyecto”

## 1. Costo unitario del servicio

- Para el costo unitario que se prestara para el almacenamiento y exportación del jabón se utilizará la siguiente ecuación:

Costo unitario (jabón): [costos indirectos\*99.98%<sup>226</sup> + costos directos (activ1 + activ2+ activ3+ activ4+ activ5)\*99.98%]/ Unidades Buenas a Almacenar

cu(jabón):

$$[(\$30,545.03*0.9998)+(\$750+\$45,223.20+\$8,626+\$105,427.60+\$35,635.65)*0.9998]/714,828$$

**cu(jabón): \$0.32**

En la Etapa de Diseño se estableció que el jabón se exportaría en cajas de 100 unidades, entonces el costo unitario por caja es:

$$\text{cu(caja/jabón)}= \$32$$

- Para el costo unitario que se prestara para el almacenamiento y explotación del champú se utilizará la siguiente ecuación:

Costo unitario (champú): [costos indirectos\*0.02%<sup>227</sup> + costos directos (activ1 + activ2+ activ3+ activ4+ activ5)\*0.02%]/Unidades Buenas a Almacenar

$$\text{cu(champú): } [(\$30,545.03*0.0002)+(\$750+\$45,223.20+\$8,626+\$105,427.60+\$35,635.65)*0.0002]/97$$

**cu(champú): \$0.47**

En la Etapa de Diseño se estableció que el champú se exportaría en cajas de 48 unidades, entonces el costo unitario por caja es:

$$\text{cu(caja/champú)}= \$22.56$$

**El costo para enviar un contenedor que la estiba<sup>228</sup> es de 11 tarimas, 48 cajas por tarima, con un total de 528 cajas (524 cajas de jabón y 2 cajas de champú) se calcula de la siguiente forma:**

Costo por contenedor= (número de cajas de jabón x costo unitario jabón) + (número de cajas de champú x costo unitario champú)

$$\text{Costo por contenedor}= (524*\$32)+ (2*\$22.56)= \$16, 768 + \$45.12$$

**Costo por contenedor= \$16, 813.12**

<sup>226</sup> Los porcentajes se calcularon en base al prorrateo inicial calculado en las "Inversiones del proyecto"

<sup>227</sup> Los porcentajes se calcularon en base al prorrateo inicial calculado en las "Inversiones del proyecto"

<sup>228</sup> Numero de tarimas por contenedor

## 2. Costo unitario del servicio (capacitaciones)

Para el costo unitario de las capacitaciones tomaremos en cuenta a los nueve cursos que ofrecerá el Centro de Distribución y Tramitaciones a los Asociados y personas externas. Por cada curso se ha pronosticado que 10 personas asistirán a estas, teniendo lo siguiente:

**cu(capacitaciones)= [costos directos de capacitación+ Costos indirectos (materiales y equipo+ viáticos y alimentaciones)]/Capacitaciones pronosticadas**

$$\text{cu(capacitaciones)} = [\$1,521 + (\$187.50 + \$1,496)] / 90^{229}$$

$$\text{cu(capacitaciones)} = \$35.61$$

## 3. Estimación de los costos fijos y variables

Los costos totales están compuestos por costos fijos y costos variables. Los costos variables son todos aquellos costos que cambian en proporción directa con los volúmenes de los productos a distribuirse; por el contrario los costos fijos, que su variación no se da en proporción directa con las ventas y cuyo valor es prácticamente constante en un periodo determinado. Para poder establecer el costo tanto variable unitario se hace con las siguientes formulas:

$$\text{Costo Variable Unitario (cvu)} = \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Numero de Unidades a Almacenar por Año}}$$

De esta manera se tiene que la Ecuación general de costos para cada uno de los productos que se van a distribuir en el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales está formulada de la siguiente manera:

$$\text{Costo Total} = \text{cvu} \times Q + CF$$

Dónde:

cvu: costo variable unitario

Q: número de unidades a almacenar en un periodo determinado

Cf: costos fijos totales

Los costos fijos se distribuyen a los productos que se van a exportar para obtener un costo fijo equivalente por producto; lo cual se hace únicamente para efectos de análisis; ya que estos se dan para toda la cadena en una condición específica. Sin embargo teniendo los costos totales distribuidos por cada producto, es posible determinar un costo fijo equivalente el cual servirá únicamente para efectos de análisis del Punto de Equilibrio por Producto.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta la estimación de costos variables y fijos por cada producto.

Para los costos variables se hizo el análisis de la actividad de almacenamiento del producto; en esta actividad se incluye el rubro de suministros (agua, Energía Eléctrica, Teléfono e Internet), se considera variable por que se realizaran exportaciones dos veces al año y se consumirá más de estos servicios básicos los días que se realice el almacenamiento del producto por la utilización de las pistolas de largo alcance para cargar y descargar del inventario el producto, teléfono e

---

<sup>229</sup> El total de capacitaciones pronosticadas a ofrecer son 9 al año (10 personas asistirán a cada uno de los nueve cursos)

internet para realizar las diferentes gestiones necesarias que se requiere para llevar a cabo esta actividad, etc.

### 3.1 Estimación de costos fijos y variables para el Jabón

Para el jabón se determinan los costos variables y fijos totales y unitarios.

Rubro		Costos Fijos	Costos Variables
<b>Costos Indirectos</b>		\$ 0.04	
<b>Costos Directos</b>	Carga y Descarga	\$ 0.001	
	Almacenamiento del producto	\$ 0.06	\$ 0.01
	Comercialización	\$ 0.01	
	Financieros	\$ 0.05	
	Administrativos	\$ 0.15	
<b>Total</b>		\$ 0.31	\$ 0.01

Tabla 297. Costos fijos y variables del jabón

$$\text{Costo Total (jabón)} = \$0.31Q + \$0.01$$

### 3.2 Estimación de costos fijos y variables del champú

Para el champú se determinan los costos variables y fijos totales y unitarios.

Rubro		Costos Fijos	Costos Variables
<b>Costos Indirectos</b>		\$ 0.06	
<b>Costos Directos</b>	Carga y Descarga	\$ 0.002	
	Almacenamiento del producto	\$ 0.09	\$ 0.01
	Comercialización	\$ 0.02	
	Financieros	\$ 0.07	
	Administrativos	\$ 0.22	
<b>Total</b>		\$ 0.46	\$ 0.01

Tabla 298. Costos fijos y variables del champú

$$\text{Costo Total (champú)} = \$0.46Q + \$0.01$$

## D. DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

El precio de venta constituye el valor económico en que se venderán los productos. Para determinar dicho valor es necesario considerar diversos factores:

- Costo unitario  
Para determinar el precio de venta es necesario considerar los costos incurridos para distribuir cada uno de los productos o servicios.
- Margen de ganancia de los distribuidores  
Debido a que los productos que se distribuyen por medio de Agentes Comercializadores hacia los demás canales, para fijar el precio de venta es necesario considerar el margen de utilidad promedio de los distribuidores para garantizar que el producto llega al



consumidor a un precio justo. El margen de ganancia promedio para los distribuidores oscila entre 25% y 35% por lo que se establece un valor promedio de 30%.

- Margen de ganancia para la empresa  
Debe considerarse un margen de ganancia suficiente para cubrir los compromisos adquiridos por la empresa; por lo que se considera un margen de utilidad mínimo del 20% por producto.

En la siguiente tabla se presenta el cálculo del precio de venta en base al costo unitario, el margen de ganancia de los distribuidores y el margen de ganancia para la empresa, obteniéndose lo siguiente:

	Jabon	Champu
Costo Unitario	\$ 0.32	\$ 0.47
Costo Unitario Caja	\$ 32.00	\$ 22.56
% Empresa	20%	20%
Precio Empresa	\$ 0.38	\$ 0.56
Precio Empresa Caja	\$ 38.40	\$ 27.07
% Distribuidor	30%	30%
Precio Venta Distribuidor	\$ 0.50	\$ 0.73
Precio venta distribuidor caja	\$ 41.60	\$ 29.33
precio de venta por contenedor (distribuidor)	\$ 18,724.99	
Precio de venta por contenedor (Empresa)	\$ 17,284.61	

Tabla 299. Precio de venta del servicio (jabón y champú)

El precio de venta para las capacitaciones en base al costo unitario (para los socios) es el siguiente:

<b>Empresa</b>	
Costo Unitario	\$ 35.61
Costo Unitario Paquete (9 cursos)	\$ 320.49
%Empresa	20%
Precio de Venta	\$ 42.73
Precio de Venta Paquete	\$ 384.59
<b>Outsourcing</b>	
Costo Unitario	\$ 46.29
Costo Unitario (9 cursos)	\$ 416.64
%Empresa	20%
Precio de Venta	\$ 55.55
Precio de Venta Paquete	\$ 499.96

Tabla 300. Precio de venta de capacitaciones (socios)

El precio de venta para personas externas al Centro de Distribución y Tramitaciones es el siguiente:

<b>Empresa</b>	
Costo Unitario	\$ 42.73
Costo Unitario Paquete (9 cursos)	\$ 384.59
%Empresa	20%
Precio de Venta	\$ 51.28
Precio de Venta Paquete	\$ 461.51
<b>Outsourcing</b>	
Costo Unitario	\$ 55.55
Costo Unitario (9 cursos)	\$ 499.96
%Empresa	20%
Precio de Venta	\$ 66.66
Precio de Venta Paquete	\$ 599.96

Tabla 301. Precio de venta de capacitaciones (Personas Externas al Centro de Distribución y Tramitaciones)

# CAPITULO XII: PLANIFICACION FINANCIERA



## A. PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es una herramienta para conocer el nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales a los costos y gastos necesarios para la producción (no obtener ni utilidad ni pérdida). Por lo tanto, se refiere al volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

### 1. Determinación del Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad

Para el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales es importante determinar el volumen de unidades buenas a almacenar a partir del cual se obtienen utilidades. La determinación del punto de equilibrio se hace de forma tanto analítica como gráfica de la manera.

Los **datos requeridos** para determinar el punto de equilibrio y el margen de seguridad son:

- a) Costos fijos y variables; entendiendo por Costos variables aquellos que varían en su totalidad en proporción directa a los cambios en el volumen del servicio y costos fijos aquellos que no cambian en proporción directa a los volúmenes de producción y que permanecen constantes para un rango relevante de actividad productiva.
  - b) Precio de venta, valor fijado para la venta de los productos a los distribuidores
  - c) Ventas esperadas: unidades de cada producto que se espera vender en un periodo determinado. Dichas unidades varían de acuerdo al producto almacenado.
- Fórmula para obtener el Punto de Equilibrio es cuando los ingresos son iguales a los costos sin generar utilidad.

$$\text{Punto de Equilibrio}(\text{unidades}) = \frac{cft}{pvu - cvu} = \frac{cft}{\text{margen de contribucion}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio}(\text{US\$}) = \frac{cft}{pvu - cvu} \times pvu = \text{Punto de Equilibrio}(\text{unidades}) \times pvu$$

Donde:

cft= costos fijos totales

pvu= precio de venta unitario

cvu= costo variable unitario

Margen de contribución=precio de venta unitario-costo variable unitario

- **Grafica del punto de Equilibrio**

En la gráfica, el punto de equilibrio está localizado donde se interceptan la línea de costos totales con los ingresos; donde la abscisa correspondiente a dicho punto representa las cantidades en libras a vender y ordenada refleja el monto económico de dicha cantidad. Valores menor (hacia la izquierda) del punto de equilibrio representarían pérdidas para la empresa y valores mayores (hacia la derecha) reflejarían utilidades.

- **Margen de seguridad**

El margen de seguridad para la empresa medirá porcentaje máximo en que las ventas esperadas pueden disminuir y aun genera una utilidad. El cálculo se hace por medio de la siguiente formula:

$$\text{Margen de seguridad (\%)} = \frac{\text{ventas esperadas} - \text{ventas en el punto de equilibrio}}{\text{ventas esperadas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen de seguridad (unidades)} = \text{ventas esperadas} \times \text{margen de seguridad(\%)}$$

$$\text{Margen de seguridad (US\$)} = \text{margen de seguridad(unidades)} \times \text{pvu}$$

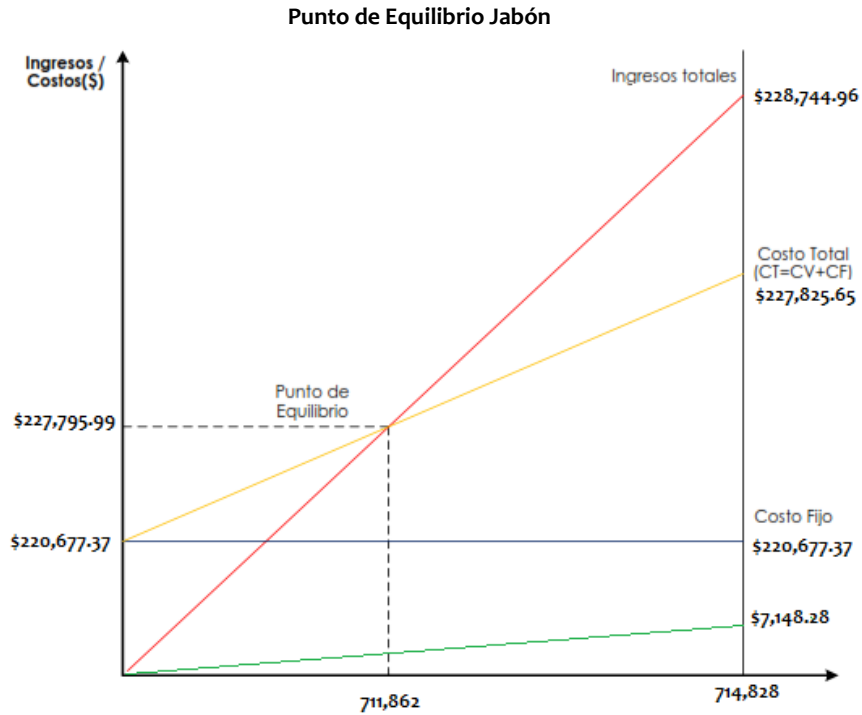
A continuación se presenta el punto de equilibrio y el margen de seguridad para el jabón y champú que se almacenaran y exportaran desde el centro de distribución y tramitaciones de cosméticos naturales:

### 1.1 Punto de Equilibrio

- El punto de equilibrio para prestar el servicio al producto jabón el Centro de Distribución y Tramitaciones es el siguiente:

	<b>Jabon</b>
Costo Variable Unitario	\$ 0.01
Costos Fijos Totales	\$ 220,677.37
Precio de Venta Unitario	\$ 0.32
Margen de Contribucion	\$ 0.31
<b>Punto de Equilibrio (unidades)</b>	<b>711862</b>
<b>Punto de Equilibrio (US\$)</b>	<b>\$ 227,795.99</b>
Ventas Esperadas	714828
<b>Margen de Seguridad (%)</b>	<b>0.4%</b>
<b>Margen de Seguridad (unidades)</b>	<b>2965.52</b>
<b>Margen de Seguridad (\$)</b>	<b>\$ 948.97</b>

Tabla 302. Punto de Equilibrio y margen de seguridad para jabón



**Ilustración 136. Grafica Punto de Equilibrio del Jabón**

De acuerdo a la situación para el jabón, el nivel mínimo de ventas ocurre arriba del punto del equilibrio es de 711,862 unidades; es decir un ingreso total de \$227,795.99 para no incurrir en pérdidas; considerando que conforme aumenten las ventas se incrementaran las utilidades. De acuerdo al Margen de Seguridad, las ventas para el primer año, podrán disminuir hasta un 0.4% sin incurrir en pérdidas.

- El punto de equilibrio para prestar el servicio al producto champú el Centro de Distribución y Tramitaciones es el siguiente:

	<b>Champu</b>
Costo Variable Unitario	\$ 0.01
Costos Fijos Totales	\$ 44.14
Precio de Venta Unitario	\$ 0.47
Margen de Contribucion	\$ 0.46
<b>Punto de Equilibrio (unidades)</b>	<b>96</b>
<b>Punto de Equilibrio (US\$)</b>	<b>\$ 45.10</b>
Ventas Esperadas	97
<b>Margen de Seguridad (%)</b>	<b>1%</b>
<b>Margen de Seguridad (unidades)</b>	<b>1.04</b>
<b>Margen de Seguridad (\$)</b>	<b>\$ 0.49</b>

**Tabla 303. Punto de equilibrio y margen de seguridad para champú**

### Punto de Equilibrio Champú

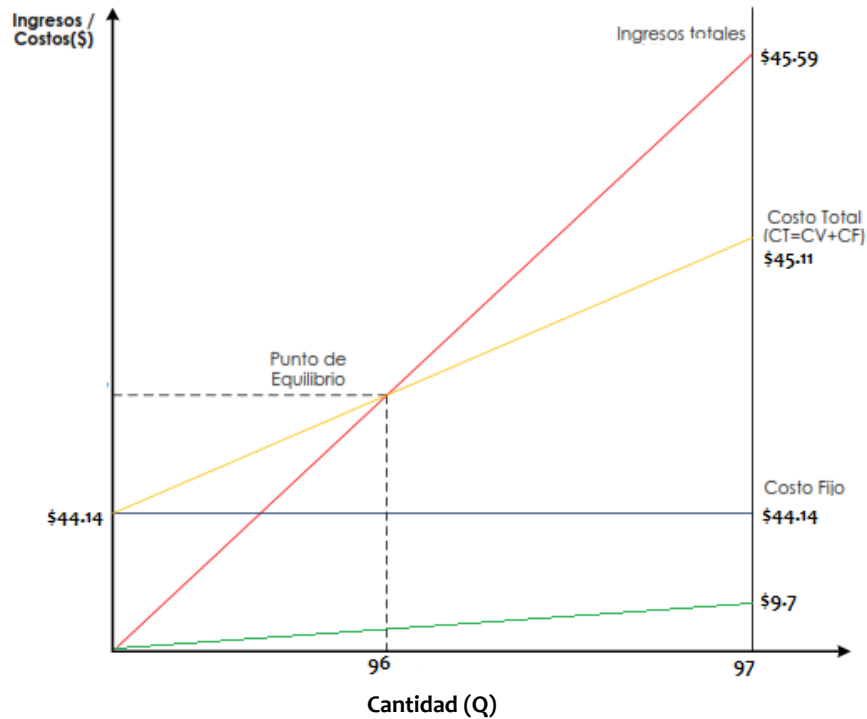


Ilustración 137. Grafica Punto de Equilibrio del Champú

De acuerdo a la situación para el champú, el nivel mínimo de ventas ocurre arriba del punto del equilibrio es de 96 unidades; es decir un ingreso total de \$44.14 para no incurrir en pérdidas; considerando que conforme aumenten las ventas se incrementaran las utilidades. De acuerdo al Margen de Seguridad, las ventas para el primer año, podrán disminuir hasta un 1% sin incurrir en pérdidas.

**La unidad de venta para la Unión Europea son cajas por contenedor, en cada contenedor se estiban 11 tarimas con una capacidad de 48 cajas cada una haciendo un total de 528 cajas por contenedor. El número de cajas necesarias para cumplir con el punto de equilibrio, es decir la cantidad de cajas necesarias para que la empresa no incurra en pérdidas es de 7120.62 cajas (13.48 contenedores al año, exportándose dos veces al año una cantidad de 6.74 contenedores por semestre aproximadamente) con un ingreso de \$227,840.13**

## B. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Un presupuesto proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Consiste en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronósticos, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

Para su estimación tanto de los egresos como de los ingresos en que incurrirá la empresa, se hará un análisis mensual para el primer año de operaciones y posteriormente se manejaran los datos de forma anual.

### 1. Estimación de los Costos Futuros / Egresos Totales

Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá la empresa durante un periodo determinado; el cual estará en función de los volúmenes del servicio prestado. Para estimar los costos incurridos por años, se utilizan tanto los costos fijos como los variables.

Para los costos fijos no existe un método para calcular su variación en el tiempo, por lo que para estimar los costos se hacen las siguientes consideraciones:

- Los costos fijos de mano de obra cambiaran en función de la cantidad de personal requerida año con año de acuerdo a los requerimientos de mano de obra
- Los costos fijos en que se incurre en concepto de suministros a la planta (agua, energía eléctrica, etc.); se utilizará el requerimiento anual calculado de consumo
- Otros costos fijos como las depreciaciones el pago de salarios personal administrativo y de comercialización se consideraran constante en los años presupuestados.

Con las consideraciones anteriores, a continuación se presenta la estimación de costos/egresos futuros por mensual para el primer año de operaciones; desglosados en costos del servicio, administración, financieros.



Rubro		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
costos indirectos	Equipo para el personal	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08	\$ 182.08
	Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33
	Mantenimiento de equipo de almacen	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92	\$ 37.92
	Depreciacion de equipo de almacen	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84	\$ 175.84
	Depreciacion de equipo de oficina	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83	\$ 103.83
	Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60	\$ 5.60
	Depreciacion de equipo para el personal	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20	\$ 32.20
	Depreciacion de obra civil	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44	\$ 167.44
	Amortizacion de Inversion Fija Intangible	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85	\$ 378.85
	Insumos de Oficina	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88	\$ 149.88
	Equipo de Oficina	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46	\$ 381.46
	Mano de Obra Indirecta	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42	\$ 2,545.42
costos por carga y descarga	Costos de Equipo de Inspeccion	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67	\$ 26.67
	Costos de Equipo de manejo del producto	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83	\$ 35.83
Costos por almacenamiento	Costo por mano de obra directa	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25	\$ 1,275.25
	Costos por Suministros	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35
	Equipo de Almacenamiento	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00	\$ 2,171.00
Costos de Comercializacion	Costos por transporte	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83	\$ 95.83
	Costos fijos por transporte	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83	\$ 718.83
Costos de Administracion	Salarios Administrativos	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48	\$ 7,110.48
	Suministros Administrativos	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80	\$ 120.80
	Papeleria e Insumos de Oficina	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35	\$ 322.35
	Equipo de Oficina	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33	\$ 8.33
	Costos por mantenimiento	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38	\$ 429.38
	Servicios Profesionales y Honorarios	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
	Depreciacion de mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94	\$ 124.94
Capacitaciones	Costos por Capacitaciones	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04	\$ 267.04
Costos financieros	Intereses	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64	\$ 2,969.64
<b>Costo Total anual</b>		\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56	\$ 20,767.56

Tabla 304. Egresos mensuales estimados para el primer año de operaciones

Teniendo los costos mensuales para el primer año y aplicando las consideraciones para estimar los costos de los años siguientes, se presentan a continuación los egresos esperados para los próximos años de operaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones:

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costos indirectos	Equipo para el personal	\$ 2,185.00	\$ 2,185.00	\$ 2,185.00	\$ 2,185.00	\$ 2,185.00
	Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96
	Mantenimiento de equipo de almacen	\$ 455.00	\$ 455.00	\$ 455.00	\$ 455.00	\$ 455.00
	Depreciación de equipo de almacen	\$ 2,110.08	\$ 2,725.76	\$ 3,341.44	\$ 3,957.12	\$ 4,572.80
	Depreciacion de equipo de oficina	\$ 1,246.00	\$ 1,246.00	\$ 1,246.00	\$ 1,246.00	\$ 1,246.00
	Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 67.20	\$ 67.20	\$ 67.20	\$ 67.20	\$ 67.20
	Depreciacion de equipo para el personal	\$ 386.40	\$ 386.40	\$ 386.40	\$ 386.40	\$ 386.40
	Depreciacion de obra civil	\$ 2,009.25	\$ 2,009.25	\$ 2,009.25	\$ 2,009.25	\$ 2,009.25
	Amortizacion de Inversion Fija Intangible	\$ 4,546.14	\$ 4,546.14	\$ 4,546.14	\$ 4,546.14	\$ 4,546.14
	Insumos de Oficina	\$ 1,798.50	\$ 1,798.50	\$ 1,798.50	\$ 1,798.50	\$ 1,798.50
	Equipo de Oficina	\$ 4,577.50	\$ 4,577.50	\$ 4,577.50	\$ 4,577.50	\$ 4,577.50
Mano de Obra Indirecta	\$ 30,545.03	\$ 30,545.03	\$ 30,545.03	\$ 30,545.03	\$ 30,545.03	
costos por carga y descarga	Costos de Equipo de Inspeccion	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
	Costos de Equipo de manejo del producto	\$ 430.00	\$ 430.00	\$ 430.00	\$ 430.00	\$ 430.00
Costos por almacenamiento	Costo por mano de obra directa	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
	Costos por Suministros	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20
	Equipo de Almacenamiento	\$ 26,052.00	\$ 28,406.00	\$ 30,330.00	\$ 32,254.00	\$ 34,178.00
Costos de Comercialización	Costos por transporte	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00
	Costos fijos por transporte	\$ 8,626.00	\$ 8,626.00	\$ 8,626.00	\$ 8,626.00	\$ 8,626.00
Costos de Administración	Salarios Administrativos	\$ 85,325.74	\$ 85,325.74	\$ 85,325.74	\$ 85,325.74	\$ 85,325.74
	Suministros Administrativos	\$ 1,449.60	\$ 1,449.60	\$ 1,449.60	\$ 1,449.60	\$ 1,449.60
	Papelera e Insumos de Oficina	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20	\$ 3,868.20
	Equipo de Oficina	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96	\$ 99.96
	Costos por mantenimiento	\$ 5,152.50	\$ 5,152.50	\$ 5,152.50	\$ 5,152.50	\$ 5,152.50
	Servicios Profesionales y Honorarios	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
	Depreciacion de mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 1,499.33	\$ 1,499.33	\$ 1,499.33	\$ 1,499.33	\$ 1,499.33
Capacitaciones	Costos por capacitaciones	\$ 3,204.50	\$ 3,204.50	\$ 3,204.50	\$ 3,204.50	\$ 3,204.50
Costos financieros	Intereses	\$ 35,635.65	\$ 30,393.05	\$ 24,829.95	\$ 18,409.58	\$ 10,999.84
<b>Total Anual</b>		\$ 235,057.74	\$ 232,784.82	\$ 229,761.41	\$ 225,880.72	\$ 221,010.65

**Tabla 305. Egresos Totales Estimados para el Centro de Distribución y Tramitaciones**

Los egresos anuales mostrados en la tabla anterior, representan los costos incurridos para brindar el servicio de Distribución y Tramitación de cosméticos naturales. Es por ello que a continuación se presentan la estimación de egresos por producto a exportarse.

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costos indirectos	Equipo para el personal	\$ 2,184.56	\$ 2,184.56	\$ 2,184.56	\$ 2,184.56	\$ 2,184.56
	Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94
	Mantenimiento de equipo de almacen	\$ 454.91	\$ 454.91	\$ 454.91	\$ 454.91	\$ 454.91
	Depreciacion de equipo de almacen	\$ 2,109.66	\$ 2,725.21	\$ 3,340.77	\$ 3,956.33	\$ 4,571.89
	Depreciacion de equipo de oficina	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75
	Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19
	Depreciacion de equipo para el personal	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32
	Depreciacion de obra civil	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85
	Amortizacion de Inversion Fija Intangible	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23
	Insumos de Oficina	\$ 1,798.14	\$ 1,798.14	\$ 1,798.14	\$ 1,798.14	\$ 1,798.14
Equipo de Oficina	\$ 4,576.58	\$ 4,576.58	\$ 4,576.58	\$ 4,576.58	\$ 4,576.58	
Mano de Obra Indirecta	\$ 30,538.92	\$ 30,538.92	\$ 30,538.92	\$ 30,538.92	\$ 30,538.92	
costos por carga y descarga	Costos de Equipo de Inspeccion	\$ 319.94	\$ 319.94	\$ 319.94	\$ 319.94	\$ 319.94
	Costos de Equipo de manejo del producto	\$ 429.91	\$ 429.91	\$ 429.91	\$ 429.91	\$ 429.91
Costos por almacenamiento	Costo por mano de obra directa	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77
	Costos por Suministros	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43
	Equipo de Almacenamiento	\$ 26,046.79	\$ 28,400.32	\$ 30,323.93	\$ 32,247.55	\$ 34,171.16
Costos de Comercializacion	Costos por transporte	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77	\$ 1,149.77
	Costos fijos por transporte	\$ 8,624.27	\$ 8,624.27	\$ 8,624.27	\$ 8,624.27	\$ 8,624.27
Costos de Administracion	Salarios Administrativos	\$ 85,308.67	\$ 85,308.67	\$ 85,308.67	\$ 85,308.67	\$ 85,308.67
	Suministros Administrativos	\$ 1,449.31	\$ 1,449.31	\$ 1,449.31	\$ 1,449.31	\$ 1,449.31
	Papeleria e Insumos de Oficina	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43	\$ 3,867.43
	Equipo de Oficina	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94	\$ 99.94
	Costos por mantenimiento	\$ 5,151.47	\$ 5,151.47	\$ 5,151.47	\$ 5,151.47	\$ 5,151.47
	Servicios Profesionales y Honorarios	\$ 7,198.56	\$ 7,198.56	\$ 7,198.56	\$ 7,198.56	\$ 7,198.56
	Depreciacion de mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03
Costos financieros	Intereses	\$ 35,628.52	\$ 30,386.97	\$ 24,824.99	\$ 18,405.90	\$ 10,997.64
<b>Total Anual</b>		\$ 231,806.87	\$ 229,534.41	\$ 226,511.59	\$ 222,631.68	\$ 217,762.59

Tabla 306. Egresos totales estimados para el jabón

Rubro		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costos indirectos	Equipo para el personal	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44
	Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02
	Mantenimiento de equipo de almacen	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09
	Depreciacion de equipo de almacen	\$ 0.42	\$ 0.55	\$ 0.67	\$ 0.79	\$ 0.91
	Depreciacion de equipo de oficina	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.25
	Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01
	Depreciacion de equipo para el personal	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08
	Depreciacion de obra civil	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40
	Amortizacion de Inversion Fija Intangible	\$ 0.91	\$ 0.91	\$ 0.91	\$ 0.91	\$ 0.91
	Insumos de Oficina	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36
Equipo de Oficina	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.92	
Mano de Obra Indirecta	\$ 6.11	\$ 6.11	\$ 6.11	\$ 6.11	\$ 6.11	
costos por carga y descarga	Costos de Equipo de Inspeccion	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06
	Costos de Equipo de manejo del producto	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09
Costos por almacenamiento	Costo por mano de obra directa	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23
	Costos por Suministros	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77
	Equipo de Almacenamiento	\$ 5.21	\$ 5.68	\$ 6.07	\$ 6.45	\$ 6.84
Costos de Comercializacion	Costos por transporte	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23	\$ 0.23
	Costos fijos por transporte	\$ 1.73	\$ 1.73	\$ 1.73	\$ 1.73	\$ 1.73
Costos de Administracion	Salarios Administrativos	\$ 17.07	\$ 17.07	\$ 17.07	\$ 17.07	\$ 17.07
	Suministros Administrativos	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29
	Papeleria e Insumos de Oficina	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77	\$ 0.77
	Equipo de Oficina	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02
	Costos por mantenimiento	\$ 1.03	\$ 1.03	\$ 1.03	\$ 1.03	\$ 1.03
	Servicios Profesionales y Honorarios	\$ 1.44	\$ 1.44	\$ 1.44	\$ 1.44	\$ 1.44
	Depreciacion de mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30
Costos financieros	Intereses	\$ 7.13	\$ 6.08	\$ 4.97	\$ 3.68	\$ 2.20
<b>Total Anual</b>		\$ 46.37	\$ 45.92	\$ 45.31	\$ 44.54	\$ 43.56

Tabla 307. Egresos estimados para el champú

## 2. Estimación de los ingresos futuros

La estimación de los ingresos o presupuesto de ingresos se prepara con la información proveniente del pronóstico de ventas en el que se incluyen las cantidades de producto a vender. Además, anteriormente se ha fijó el precio de venta para cada uno de los productos. Con los datos mencionados anteriormente se estiman los ingresos semestrales para el primer año de operaciones y anuales para los próximos años. La estimación de los ingresos o presupuesto de ingresos se prepara con la información proveniente del pronóstico de ventas en el que se incluyen las cantidades de producto a vender. Además, anteriormente se ha fijó el precio de venta para cada uno de los productos. Con los datos mencionados anteriormente se estiman los ingresos semestrales para el primer año de operaciones y anuales para los próximos años.

Servicio	Pronostico de Ventas (unidades)	Precio de Venta	Ventas Esperadas año 1	
			Semestre 1	Semestre 2
Jabon	290940	\$ 0.38	\$ 111,720.89	\$ 111,720.89
Champu	40	\$ 0.56	\$ 22.28	\$ 22.28
Capacitaciones	90	\$ 42.73	\$ 4,653.51	\$ 3,845.88
		<b>Total</b>	\$ 116,396.68	\$ 115,589.05

Tabla 308: Ingresos por ventas año 1

A continuación se muestran las ventas esperadas por año de acuerdo a los pronósticos de venta, con el fin de poder determinar los ingresos anuales para cada uno.

Producto	Ventas esperadas (Cajas)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Champú	79	81	83	86	89
Jabon	581880	815416	1048953	1282490	1516027

Tabla 309: Ventas esperadas por año

Con el pronóstico de ventas anual se tienen los ingresos estimados para los próximos años de operación.

Servicio	Precio de Venta	Ventas Esperadas (Dolares \$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jabon	\$ 0.38	\$ 223,441.77	\$ 313,119.90	\$ 402,798.04	\$ 492,476.17	\$ 582,154.31
Champu	\$ 0.56	\$ 44.57	\$ 45.90	\$ 47.28	\$ 48.70	\$ 50.16
Capacitaciones	\$ 42.73	\$ 4,653.51	\$ 4,653.51	\$ 4,653.51	\$ 4,653.51	\$ 4,653.51
	<b>Total</b>	\$ 228,139.85	\$ 317,819.32	\$ 407,498.83	\$ 497,178.39	\$ 586,857.98

Tabla 310: Ingresos de ventas por año

## C. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los Estados financieros reflejan la situación financiera, económica, habilidad para generar efectivo y el valor de las aportaciones por medio de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías de acuerdo a sus características económicas.

Los Estados financieros pro forma son aquellos estados financieros futuros de la empresa, proyectados a lo largo del horizonte del proyecto; los cuales pueden ser proyectados para el número de años deseados; sin embargo, el riesgo del error al proyectar se aumenta conforme aumenta el tiempo de proyección.

Los estados financieros proforma que se realizaran para efectos de análisis son:

- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Balance General

### 1. Flujo de Efectivo Proforma

Este Estado Financiero muestra el Flujo de Efectivo en un periodo determinado; lo que busca es conciliar la utilidad neta del ejercicio con el efectivo real, considerando únicamente aquel dinero que realmente entra o sale de la empresa y así conocer el efectivo real que posee en un momento determinado.

<b>ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES (APROCOSNA)</b>		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 1		
Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica		
	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>
Ingreso por Venta	\$ 114,069.93	\$ 114,069.93
(-) Costo del servicio	\$ 45,801.97	\$ 45,801.97
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 68,267.96</b>	<b>\$ 68,267.96</b>
(-) Costos Administrativos	\$ 52,297.67	\$ 52,297.67
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 20,970.29</b>	<b>\$ 15,970.29</b>
(-) Costos Financieros	\$ 17,814.26	\$ 17,814.26
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 3,156.03</b>	<b>\$ 3,156.03</b>
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 5,931.02	\$ 5,931.02
(-) Pago a Capital	\$ 231,800.50	\$ 231,800.50
<b>Efectivo del Periodo</b>	<b>\$ 222,713.45</b>	<b>\$ 222,713.45</b>
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 222,713.45
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 222,713.45</b>	<b>\$ 445,426.90</b>

Tabla 311. Estado de Flujo de Efectivo semestral para el primer año de operaciones

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES (APROCOSNA)					
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso por Venta	\$ 228,139.85	\$ 317,819.32	\$ 407,498.83	\$ 497,178.39	\$ 586,857.98
(-) Costo del servicio	\$ 91,603.94	\$ 94,573.02	\$ 97,112.19	\$ 99,651.37	\$ 102,190.54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 136,535.92</b>	<b>\$ 223,246.30</b>	<b>\$ 310,386.64</b>	<b>\$ 397,527.02</b>	<b>\$ 484,667.44</b>
(-) Costos Administrativos	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 36,940.59</b>	<b>\$ 123,650.97</b>	<b>\$ 210,791.31</b>	<b>\$ 297,931.69</b>	<b>\$ 385,072.11</b>
(-) Costos Financieros	\$ 35,628.52	\$ 30,386.97	\$ 24,824.99	\$ 18,405.90	\$ 10,997.64
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1,312.07</b>	<b>\$ 93,264.00</b>	<b>\$ 185,966.32</b>	<b>\$ 279,525.79</b>	<b>\$ 374,074.47</b>
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 11,862.03	\$ 12,477.71	\$ 13,093.39	\$ 13,709.07	\$ 14,324.75
(-) Pago a Capital	\$ 34,020.73	\$ 36,100.56	\$ 41,663.66	\$ 48,084.03	\$ 71,381.15
<b>Efectivo del Periodo</b>	<b>\$ 20,846.64</b>	<b>\$ 69,641.15</b>	<b>\$ 157,396.05</b>	<b>\$ 245,150.83</b>	<b>\$ 317,018.07</b>
(+) Saldo Inicial	\$ 222,713.45	\$ 243,560.09	\$ 313,201.24	\$ 470,597.29	\$ 715,748.12
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 243,560.09</b>	<b>\$ 313,201.24</b>	<b>\$ 470,597.29</b>	<b>\$ 715,748.12</b>	<b>\$ 1032,766.19</b>

Tabla 312. Estado de Flujo de Efectivo General Proyectado

## 2. Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado muestra el resultado de las actividades operativas futuras de la empresa (utilidad, pérdida remanente y excedente) en un periodo determinado. Toma como parámetro los ingresos y gastos estimados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Es en éste donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio.

A continuación se presentan el Estado de Resultados Semestral para el primer año y Global para los años sub siguientes:

Estado de resultado proyectados al 31 de Diciembre		
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America		
	Semestre 1	Semestre 2
Ventas	\$ 114,069.93	\$ 114,069.93
(-) Costo del Servicio	\$ 45,801.97	\$ 45,801.97
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 68,267.96</b>	<b>\$ 68,267.96</b>
(-) Costos de Administracion	\$ 52,297.67	\$ 52,297.68
<b>(=) Utilidad Neta en Operaciones</b>	<b>\$ 15,970.29</b>	<b>\$ 15,970.28</b>
(-) Costos Financieros	\$ 52,297.68	\$ 52,297.68
<b>(=) Utilidad Neta del Periodo</b>	<b>\$ 36,327.39</b>	<b>\$ 36,327.40</b>
(+) Depreciacion del equipo de oficina (s)	\$ 622.88	\$ 622.88
(+) Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 33.59	\$ 33.59
(+) Depreciacion de Equipo de Almacenamiento	\$ 1,054.83	\$ 1,054.83
(+) Depreciacion de Equipo para el personal	\$ 193.16	\$ 193.16
(+) Depreciacion de obra civil	\$ 1,004.42	\$ 1,004.42
(+) Amortizacion de Inversion Intangible	\$ 2,272.62	\$ 2,272.62
(+) Depreciacion Mobiliario y equipo	\$ 749.52	\$ 749.52
(-) Pago de Capital	\$ 17,010.37	\$ 17,010.37
<b>(=) Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 25,248.04</b>	<b>\$ 25,248.05</b>

Tabla 313: Estado de resultado semestral proyectado año1

A continuación se muestra el Estado de Resultado Global proyectado para los próximos cuatro años:

Estado de resultado proyectados al 31 de Diciembre					
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America					
	año 1	año 2	año3	año 4	año 5
Ventas	\$ 228,139.85	\$ 317,819.32	\$ 407,498.83	\$ 497,178.39	\$ 586,857.98
(-) Costo del Servicio	\$ 94,808.44	\$ 97,777.52	\$ 100,316.69	\$ 102,855.87	\$ 105,395.04
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 133,331.42</b>	<b>\$ 220,041.80</b>	<b>\$ 307,182.14</b>	<b>\$ 394,322.52</b>	<b>\$ 481,462.94</b>
(-) Costos de Administracion	\$ 104,595.35	\$ 104,595.35	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33
<b>(=) Utilidad Neta en Operaciones</b>	<b>\$ 28,736.07</b>	<b>\$ 115,446.46</b>	<b>\$ 202,586.81</b>	<b>\$ 289,727.19</b>	<b>\$ 376,867.61</b>
(-) Costos Financieros	\$ 35,628.52	\$ 30,386.97	\$ 24,824.99	\$ 18,405.90	\$ 10,997.64
<b>(=) Utilidad Neta del Periodo</b>	<b>\$ 6,892.45</b>	<b>\$ 85,059.48</b>	<b>\$ 177,761.82</b>	<b>\$ 271,321.29</b>	<b>\$ 365,869.98</b>
(+) Depreciacion del equipo de oficina (s)	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75	\$ 1,245.75
(+) Depreciacion de equipo de inspeccion	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19	\$ 67.19
(+) Depreciacion de Equipo de Almacenamiento	\$ 2,109.66	\$ 2,725.21	\$ 3,340.77	\$ 3,956.33	\$ 4,571.89
(+) Depreciacion de Equipo para el personal	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32	\$ 386.32
(+) Depreciacion de obra civil	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85	\$ 2,008.85
(+) Amortizacion de Inversion Intangible	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23	\$ 4,545.23
(+) Depreciacion Mobiliario y equipo	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03	\$ 1,499.03
(-) Pago de Capital	\$ 34,020.73	\$ 36,100.56	\$ 41,663.66	\$ 48,084.03	\$ 71,381.15
<b>(=) Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 50,496.08</b>	<b>\$ 61,436.51</b>	<b>\$ 149,191.31</b>	<b>\$ 236,945.96</b>	<b>\$ 308,813.08</b>

Tabla 314: Estado de resultados global proyectados

### 3. Balance General

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital. Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece en una fecha determinada.

Balance inicial proyectado al 1 de Enero del año 1				
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America				
ACTIVOS			PASIVOS	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 43,693.75</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>
Efectivo	\$ 43,693.75			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 162,641.00</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 231,250.58</b>
Obra civil	\$ 80,370.00		Prestamos bancarios	\$ 231,250.58
Terreno	\$ 44,000.00			
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00			
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00			
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		<b>\$ 24,915.83</b>		
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75			
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72			
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26			
Otros activos intangibles	\$ 3,267.10			
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>\$ 231,250.58</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 231,250.58</b>

Tabla 315: Balance inicial proyectado

A continuación se muestran los balances generales proyectados para los próximos cuatro años:

Balance General proyectado al 31 de Diciembre del año 1					
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 38,439.71	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		\$ 35,635.65
Efectivo	\$ 38,439.71		Pago de intereses	\$ 35,635.65	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 168,776.60	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 197,229.40
Obra civil	\$ 80,370.00		Prestamos bancarios	\$ 159,308.78	
Terreno	\$ 44,000.00		Excedente de periodo	\$ 37,920.62	
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00				
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00				
Depreciacion y amortizacion	\$ (11,864.40)				
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		\$ 25,648.73			
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75				
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72				
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		\$ 232,865.04	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		\$ 232,865.04

Tabla 316: Balance General para primer año de operaciones.

Balance General proyectado al 31 de Diciembre del año 2					
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 68,844.24	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		\$ 30,393.05
Efectivo	\$ 68,844.24		Pago de intereses	\$ 30,393.05	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 150,232.12	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 210,332.04
Obra civil	\$ 80,370.00		Prestamos bancarios	\$ 161,128.84	
Terreno	\$ 44,000.00		Excedente de periodo	\$ 49,203.20	
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00				
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00				
Depreciacion y amortizacion	\$ (12,408.88)				
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		\$ 21,648.73			
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75				
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72				
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		\$ 240,725.09	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		\$ 240,725.09

Tabla 317: Balance General para segundo año de operación



Balance General proyectado al 31 de Diciembre del año 3					
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 98,748.91	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		\$ 28,829.95
Efectivo	\$ 98,748.91		Pago de intereses	\$ 28,829.95	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 149,545.24	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 241,112.93
Obra civil	\$ 80,370.00		Prestamos bancarios	\$ 119,465.18	
Terreno	\$ 44,000.00		Excedente de periodo	\$ 121,647.75	
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00				
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00				
Depreciacion y amortizacion	\$ (13,095.76)				
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		\$ 21,648.73			
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75				
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72				
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		\$ 269,942.88	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		\$ 269,942.88

Tabla 318: Balance General para tercer año de operación

Balance General proyectado al 31 de Diciembre del año 4					
Expresados en Dolares de Estados Unidos de America					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 170,253.01	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		\$ 18,409.58
Efectivo	\$ 170,253.01		Pago de intereses	\$ 18,409.58	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 138,929.56	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 312,421.72
Obra civil	\$ 80,370.00		Prestamos bancarios	\$ 121,647.75	
Terreno	\$ 44,000.00		Excedente	\$ 190,773.97	
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00				
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00				
Depreciacion y amortizacion	\$ (13,711.44)				
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		\$ 21,648.73			
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75				
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72				
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		\$ 330,831.30	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		\$ 330,831.30

Tabla 319. Balance General de cuarto año de operación

<b>Balance General proyectado al 31 de Diciembre del año 5</b>					
<b>Expresados en Dolares de Estados Unidos de America</b>					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 275,269.38</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 24,829.95</b>
Efectivo	\$ 275,269.38		Pago de intereses	\$ 24,829.95	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 272,088.15</b>
Obra civil	\$ 80,370.00	<b>\$ 137,929.56</b>	Prestamos bancarios	\$ 71,381.15	
Terreno	\$ 44,000.00		Excedente	\$ 200,707.00	
Maquinaria y equipo	\$ 29,166.00				
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,105.00				
Depreciacion y amortizacion	\$ (14,327.12)				
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>		<b>\$ 21,648.73</b>			
Investigacion y estudios previos	\$ 5,748.75				
Inversion en legalizacion	\$ 1,449.72				
Administracion del proyecto	\$ 14,450.26				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>\$ 296,918.11</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		<b>\$ 296,918.11</b>

Tabla 320: Balance General de quinto año de operación.

# CAPITULO XIII: EVALUACIONES



## A. EVALUACIONES FINANCIERAS

Estas resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades: las cantidades relacionadas corresponden a diferentes cuentas de los estados financieros de una empresa. El análisis por razones o indicadores permite observar puntos fuertes o débiles de una empresa, indicando también probabilidades y tendencias, pudiendo así determinar qué cuentas de los estados financieros requiere de mayor atención en el análisis. El adecuado análisis de estos indicadores permite encontrar información que no se encuentra en las cifras de los estados financieros.

### 1. Razones de Liquidez

La liquidez es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

#### 1.1 Razón circulante

Mide la solvencia a corto plazo, ya que indica en qué grado es posible cubrir las deudas a corto plazo por medio de los activos que se espera se conviertan en efectivo en un periodo que corresponde al vencimiento de los pasivos.

$$\text{Rotacion de activos} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Año	1	2	3	4	5
Razon Circulante	3.13	2.04	2.27	2.03	1.92

Tabla 321: Razón circulante

Los resultados demuestran que se dispone un porcentaje mayor en activo circulante por cada dólar en pasivo circulante, es decir que el activo circulante cubre al pasivo circulante, para el primer año se tiene un buen margen para cubrir los pasivos, se observa una disminución en los años sub siguientes pero demostrando la facilidad de cumplir con los compromisos que se han adquirido.

### 2. Razones de Actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivos.

#### 2.1 Rotación de Activos totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos.

$$\text{Rotacion de activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Año	1	2	3	4	5
Rotacion de Activos	1.22	1.16	1.44	1.69	2.11

Tabla 322: Rotación de inventario de producto

La empresa inicia a rotar sus inventarios desde el primer año de operaciones y se logra observar que esa rotación presenta un crecimiento constante en los años, por lo que se cumple el movimiento de inventarios antes de que la fecha de vencimiento del producto se acerque, por lo que se cumple la línea de tiempo de vida de los productos a distribuir.

## B. EVALUACIONES ECONOMICAS

En este apartado se realiza una evaluación Económica al proyecto propuesto, la cual busca identificar los méritos propios del mismo, independientemente de la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros que necesite y del modo como se distribuyan los excedentes o utilidades que genera. Entre los aspectos a evaluar se encuentra: La Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (B/C).

### 1. Determinación de la tasa mínima atractiva de retorno

Para poder conformar una empresa es necesario invertir inicialmente para aquellos factores necesarios para el establecimiento de dicha empresa. El capital que integra esta inversión puede provenir de diversas fuentes, como lo son los dueños de la Empresa (Socios) y las instituciones financieras tanto nacionales como internacionales que apoyan proyectos de este tipo.

Para poder invertir se hace necesario establecer parámetros de aceptación para los potenciales dueños ante las posibilidades de éxito o fracaso de invertir, lo cual se plasma a través de la aplicación de la Tasa Mínima Aceptable del proyecto (TMAR), que representa el costo de oportunidad que tiene el Capital a invertir en esta iniciativa.

La TMAR se puede calcular mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = \text{TASA DE INFLACIÓN} + \text{PREMIO AL RIESGO}$$

$$\text{TMAR} = I + R + (I * R)$$

La tasa de inflación es un factor determinante en la economía del país, mas par un sector tan vulnerable como es el sub-sector cosméticos naturales, por lo tanto la variación de la misma en los años anteriores permitirá tener una porcentaje más certero. Entonces se calculara por medio de la variación anual acumulado desde al año 2009 al 2013. Los datos proporcionados de la inflación son tomados en las publicaciones del Índice de Precios al Consumidor e Inflación 2013 del BCR. Son los siguientes.

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Inflacion	-0.20%	2.10%	5.00%	0.80%	5.50%

Tabla 323: Tasa de inflación

Promedio de inflación: 2.66%

El premio al riesgo se ha determinado en base al sistema bancario, utilizando la tasa de préstamos para las empresas para más de un año plazo según la publicación de Tasa de Interés Mensual por el Banco Central de Reserva. Se detalla la variación de las tasas del año 2013. Haciendo este análisis por el tipo de financiamiento que se requerirá para la inversión.

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tasa	5.78	5.64	5.77	5.6	5.54	5.33

Tabla 324: Tasa de interés promedio.

Tasa promedio de financiamiento: 5.11%

Por lo tanto la TMAR es:

$$TMAR = 2.66\% + 5.11\% + (2.66\% * 5.11\%)$$

$$TMAR = 0.079 = 7.90\%$$

La tasa mínima aceptable de rendimiento es de 7.90% y se tomara de referencia para las evaluaciones siguientes. Esta tasa está determinada de esta manera debido a que se espera cubrir o ganar un rendimiento por lo menos igual al índice inflacionario, sin embargo como inversionistas no es atractivo solo mantener el poder adquisitivo de la inversión sino es necesario tener un rendimiento que haga crecer el monto invertido además de haber compensado la inflación, es por ello que se ha considerado el otro factor que es el premio al riesgo, que es un premio por arriesgar el dinero invertido, que al combinarlos proporciona una TMAR que representa lo mínimo que se puede aceptar ganar al poner en marcha la empresa

## 2. Valor Actual Neto.

El valor actual neto de un proyecto, se define como el valor obtenido en el presente por el proyecto y se elabora restando a la suma de flujos del período analizada a la inversión inicial del proyecto; siendo el criterio de decisión el siguiente:

- Si la VAN es mayor que cero, entonces se acepta el proyecto.
- Si la VAN es menor que cero, entonces se rechaza el proyecto.
- Si la VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con una VAN positiva o igual a cero. Puede considerarse aceptable.

Para el cálculo del VAN, se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I$$

### Dónde:

VAN: Valor Actual Neto

FNE: Flujo Neto de Efectivo

VS: Valor de Salvamento

Obteniendo:

Inversión	FNE1	FNE2	FNE3	FN4	FN5	VAN
\$231,250.13	\$ 243,560.09	\$ 313,201.24	\$ 470,597.29	\$ 715,748.12	\$ 1032,766.19	\$1,872,305.67

Tabla 325: Cálculo del Valor Actual Neto

De acuerdo al resultado obtenido para la VAN del proyecto, se puede concluir en base a los criterios de aceptación planteados anteriormente, que el proyecto es aceptable desde el punto de vista del Valor Actual Neto.

### 3. Tasa Mínima de Retorno.

La tasa interna de rendimiento, es aquella que iguala el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto. Siendo el criterio de decisión el siguiente:

- Si  $TIR > TMAR$  , entonces el proyecto se acepta
- Si  $TIR < TMAR$  , entonces el proyecto se rechaza

Para el cálculo de la tasa interna de retorno, se puede utilizar la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} - I = 0$$

**Donde:**

TIR: i: Tasa Interna de Retorno

FNE: Flujo Neto de Efectivo

VS: Valor de Salvamento

P: Inversión Inicial

Obteniendo:

Inversión	FNE1	FNE2	FNE3	FN4	FN5	TIR
\$231,250.13	\$ 243,560.09	\$ 313,201.24	\$ 470,597.29	\$ 715,748.12	\$ 1032,766.19	8%

Tabla 326: Tasa interna de retorno.

Considerando el flujo de efectivo se estima una TIR igual al 8% al ser la TMAR de 7.90% el proyecto es aceptado, pues este presenta una tasa interna de retorno mayor a la TMAR para el proyecto.

### 4. Beneficio Costo.

Teniendo en consideración, los valores presentes calculados para el establecimiento del VAN y la inversión inicial, El cálculo de la Relación Beneficio – Costo, se hace de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor Actual de los Flujos de Efectivo Anuales}}{\text{Inversion inicial}}$$

La interpretación es que por cada unidad monetaria invertida (dólar), se recibe el exceso de 1, si da mayor que la unidad o si se percibe la fracción del dólar, si el resultado es menor que uno. El criterio de decisión es el siguiente:

- Si la Relación  $B/C > 1$  Se Acepta el Proyecto
- Si la Relación  $B/C < 1$  Se Rechaza el Proyecto

Por lo tanto traeremos los flujos netos de efectivo al inicio del periodo para cada caso del escenario y el ejercicio global para determinar si el proyecto es conveniente.

$$B/C = 3.65$$

Como se puede observar la relación beneficio costo para el proyecto se estaría ganando \$2.65 por cada dólar invertido.

En resumen podemos obtener de las evaluaciones económicas lo siguiente:

Evaluación	Resultado
VAN	\$1,872,305.67
TIR	8%
B/C	3.65
TMAR	7.90%

Tabla 327: Resumen de evaluación económica

## C. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta útil en la evaluación de proyectos puesto que permite determinar el efecto que tendría sobre la propuesta el hecho de que los parámetros tomaran otros valores posibles. En general, habrá algunos parámetros a los que se les pueda asignar cualquier valor razonable sin que afecten la optimización de la propuesta. Sin embargo, también existirán parámetros con valores probables que nos lleven a una propuesta. Esta situación es particularmente preocupante, si la solución original adquiere valores sustancialmente interiores tomando escenarios desfavorables.

Para determinar el grado en que estas variaciones pueden afectar la rentabilidad del proyecto se realiza un análisis de sensibilidad, en el cual se debe re calcular los indicadores económicos, ante la variación de una o más variables importantes o que inciden significativamente en la rentabilidad del proyecto.

Por lo tanto, se tomara un escenario desfavorable para medir el impacto que estos causaran sobre la rentabilidad de la propuesta actual, dichos escenarios son:

### 1. Escenario 1

#### **Reducción de las ventas proyectadas en un 30%**

En la Etapa de Diagnostico, según las Estadísticas proporcionadas por El Banco Central de Reserva, observábamos una caída de las exportaciones hasta en un 60% por diversos factores mencionados en esta<sup>230</sup>. Debido a esto tomamos el promedio de este porcentaje para plantear el siguiente escenario. Obteniendo lo siguiente:

En este escenario pesimista se plantea la posibilidad de no poder alcanzar las ventas proyectadas para los diferentes años, y solo poder realizar el 70% de las mismas.

En base a lo anterior, se tendrán los siguientes cambios en la situación financiera de la empresa:

---

<sup>230</sup> Ver Etapa de Diagnostico, capítulo V: Investigación de campo, literal A: Mercado Consumidor



ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES (APROCOSNA)					
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso por Venta	\$ 159,697.90	\$ 222,473.53	\$ 285,249.18	\$ 348,024.87	\$ 410,800.59
(-) Costo del servicio	\$ 91,603.94	\$ 94,573.02	\$ 97,112.19	\$ 99,651.37	\$ 102,190.54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 68,093.96</b>	<b>\$ 127,900.51</b>	<b>\$ 188,136.99</b>	<b>\$ 248,373.50</b>	<b>\$ 308,610.05</b>
(-) Costos Administrativos	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ (36,501.37)</b>	<b>\$ 23,305.17</b>	<b>\$ 83,541.66</b>	<b>\$ 143,778.17</b>	<b>\$ 204,014.72</b>
(-) Costos Financieros	\$ 35,628.52	\$ 30,386.97	\$ 24,337.70	\$ 17,356.24	\$ 9,298.94
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (72,129.89)</b>	<b>\$ (7,081.80)</b>	<b>\$ 59,203.96</b>	<b>\$ 126,421.93</b>	<b>\$ 194,715.78</b>
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 11,862.03	\$ 12,477.71	\$ 13,093.39	\$ 13,709.07	\$ 14,324.75
(-) Pago a Capital	\$ 34,020.73	\$ 39,263.33	\$ 45,313.81	\$ 52,296.67	\$ 60,355.59
<b>Efectivo del Periodo</b>	<b>\$ (94,288.59)</b>	<b>\$ (33,867.42)</b>	<b>\$ 26,983.54</b>	<b>\$ 87,834.33</b>	<b>\$ 148,684.94</b>
(+) Saldo Inicial	\$ 227,713.45	\$ 133,424.86	\$ 99,557.44	\$ 126,540.98	\$ 214,375.31
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 133,424.86</b>	<b>\$ 99,557.44</b>	<b>\$ 126,540.98</b>	<b>\$ 214,375.31</b>	<b>\$ 363,060.25</b>

Tabla 328. Estado de Flujo de Efectivo bajo análisis de sensibilidad (Escenario 1)

Al realizar los cambios para observar la variación en las Evaluaciones Económicas, se tiene los siguientes resultados:

Evaluación	Normal	Escenario 1
VAN	\$1,872,305.67	\$485,047.55
TIR	8%	6%
B/C	3.65	1.63
TMAR	7.90%	7.90%

Tabla 329. Resultado del análisis de sensibilidad evaluaciones financieras (Escenario 1)

Si las ventas llegaran a reducirse en un 30% de lo pronosticado se tendría una VAN positiva en donde se dice teóricamente que el proyecto se acepta. La tasa interna de retorno arroja un valor del 6%, lo que representa que la empresa no debe realizar un préstamo mayor a esa tasa, según la tasa del banco donde obtendremos el crédito es del 15.41%, por lo que se rechaza el proyecto. La relación beneficio costos es de 1.63 es decir que por cada dólar invertido se estarían ganado \$0.63.

#### Estrategias recomendadas para enfrentar el escenario 1 de sensibilidad

El proyecto es afectado negativamente con la reducción de las ventas en un 30%, se recomienda lo siguiente:

- **Incrementar esfuerzos de comercialización**

Según lo investigado en la Etapa de Diagnostico en la Unión Europea se está incrementando el consumo de cosméticos naturales, en los cuales hay países donde la tendencia está más marcada que en otros. En el proyecto se ha asignado un área para el desarrollo e investigación del mercado, ellos tienen la obligación del estudio constante y búsqueda de nuevos mercados para introducir los productos (desarrollo de mercados); además el agente comercializador es clave en esta función de ventas, se puede ofrecer un mejor precio de ventas, mayor porcentaje de ganancias para percibir un incremento de las ventas. Al mismo tiempo participar en las ferias de cosméticos naturales para dar a conocer los productos de los empresarios que son parte del proyecto.

## 2. Escenario 2

### Donación del 10% de la Inversión Total por parte de Instituciones de apoyo

En este escenario se buscara la donación de una parte de la inversión en una institución que brinda apoyo a las Micro, Pequeña y Medianas empresas en el país, el Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO)<sup>231</sup> es una institución que brinda apoyo a las MYPES, a través del apoyo a la ejecución de sus proyectos mediante el mecanismo de cofinanciamiento no reembolsable a fin de mejorar la calidad de sus productos y procesos, aumentar la creación de valor agregado, promover la innovación y la tecnología, impulsar los encadenamientos productivos, aumentar la producción nacional y las exportaciones, que conlleven a la generación de mayores y mejores empleos e incrementos en el nivel de ingreso de la población salvadoreña.

Suponiendo que esta institución aportara la cantidad de \$200,000 en inversión inicial, se obtendría lo siguiente:

Inversion Financiada	31,250.13
Donaciones (Aportaciones Externas)	200,000
Total Inversion	231,250.13

La tasa de interés de la inversión financiada se mantiene como anteriormente definíamos en el financiamiento del proyecto, con una tasa del 15.41% del BANDESAL

Entonces calculando de nuevo el costo por financiamiento tenemos: **\$4,815.65**

Calculamos de nuevo el Estado de Flujo de Efectivo, con los nuevos costos financieros seguidamente de las evaluaciones económicas respectivamente:

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES (APROCOSNA)					
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
Expresado en Dolares de Estados Unidos de Norteamerica					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso por Venta	\$ 228,139.85	\$ 317,819.32	\$ 407,498.83	\$ 497,178.39	\$ 586,857.98
(-) Costo del servicio	\$ 91,603.94	\$ 94,573.02	\$ 97,112.19	\$ 99,651.37	\$ 102,190.54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 136,535.92</b>	<b>\$ 223,246.30</b>	<b>\$ 310,386.64</b>	<b>\$ 397,527.02</b>	<b>\$ 484,667.44</b>
(-) Costos Administrativos	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33	\$ 104,595.33
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 36,940.59</b>	<b>\$ 123,650.97</b>	<b>\$ 210,791.31</b>	<b>\$ 297,931.69</b>	<b>\$ 385,072.11</b>
(-) Costos Financieros	\$ 4,814.68	\$ 4,106.36	\$ 3,288.89	\$ 2,345.45	\$ 1,256.62
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 32,125.90</b>	<b>\$ 119,544.61</b>	<b>\$ 207,502.42</b>	<b>\$ 295,586.24</b>	<b>\$ 383,815.49</b>
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 11,862.03	\$ 12,477.71	\$ 13,093.39	\$ 13,709.07	\$ 14,324.75
(-) Pago a Capital	\$ 4,597.41	\$ 5,305.88	\$ 6,123.51	\$ 7,067.15	\$ 8,156.18
<b>Efectivo del Periodo</b>	<b>\$ 39,390.52</b>	<b>\$ 126,716.44</b>	<b>\$ 214,472.30</b>	<b>\$ 302,228.17</b>	<b>\$ 389,984.06</b>
(+) Saldo Inicial	\$ 207,306.53	\$ 246,697.05	\$ 373,413.49	\$ 587,885.79	\$ 890,113.96
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 246,697.05</b>	<b>\$ 373,413.49</b>	<b>\$ 587,885.79</b>	<b>\$ 890,113.96</b>	<b>\$ 1280,098.02</b>

Tabla 330. Resultado del Análisis de sensibilidad (Escenario 2)

Al realizar los cambios para observar las variaciones en las Evaluaciones Económicas se tiene los siguientes resultados:

Evaluación	Normal	Escenario 1
VAN	\$1,872,305.67	\$2,518,048.73
TIR	8%	9%

<sup>231</sup> Etapa de Diseño, Capitulo III, Literal K, numeral 2: Fuentes de financiamiento externa.

B/C	<b>3.65</b>	4.34
TMAR	7.90%	7.90%

Tabla 331. Resultado del análisis de Sensibilidad evaluaciones económicas (Escenario 2)

Al obtener un apoyo de un tercero pero sin compromiso financiero se obtiene una VAN positiva por \$2, 518,048.73, es decir, se acepta el proyecto. Se obtiene una relación beneficio costos de 4.34 es decir que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$3.34. La TIR arroja un valor del 9%, lo que representa que la empresa no debe realizar un préstamo mayor a esta tasa, es decir, se rechaza el proyecto. Se debe de analizar el riesgo de obtener el financiamiento para poder aceptar el proyecto bajo las evaluaciones económicas descritas anteriormente.

## D. EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

El objetivo principal es evaluar el entorno social para medir el impacto que tendrá el proyecto en la economía y sistema social. Dicha evaluación social surge como necesidad a responder la siguiente interrogante: ¿Estará mejor o no una nación al implementar o no un determinado proyecto?

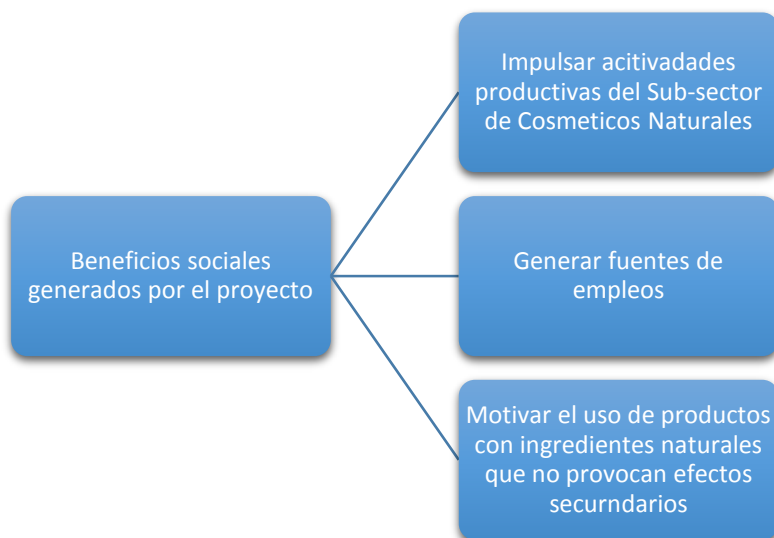


Ilustración 138. Beneficios sociales generados por el proyecto

### 1) Impulsar actividades productivas del Sub-sector de Cosméticos Naturales.

La aplicación del centro de distribución permitirá al Sub-sector aumentar la competitividad con productos con valor agregado e incrementar la producción nacional y de exportación, ya que por una parte la cosmética Natural se está beneficiando de la creciente conciencia acerca de la salud, la influencia de los medios de comunicación y el deseo del consumidor de sentirse saludable, y por otra parte el mercado objetivo, concentra la mayor cuota de mercado en el mundo (crecimiento de aproximadamente 20% anual en la Unión Europea<sup>232</sup>).

El objetivo principal de la iniciativa de la ejecución del proyecto es aprovechar las oportunidades de mercado actuales en la UE, tales como:

- La demanda global de ingredientes para cosméticos fue de 6.7 mil millones de euros en 2007 de los cuales un tercio correspondía a ingredientes naturales. Esta demanda está incrementando gracias a la importancia del sector de Cosmética Natural. Con este panorama, es de resaltar el incremento en el uso de nuevos ingredientes con beneficios “funcionales”, ingredientes orgánicos, exóticos y otros ingredientes (aceites y vegetales).
- La cosmética natural presenta un gran futuro en parafarmacia por la cada vez mayor interacción entre el mercado de la salud y la industria de la cosmética, así como en institutos de belleza.

<sup>232</sup> Según estudios de CBI.

- Crecimiento de del sector cosméticos en usar ingredientes naturales fue del 20% aproximadamente.
- Mayor ingreso per cápita de los consumidores, combinado con la concientización del bienestar personal interesándose en productos naturales y nuevo ingredientes.

De anterior puntualizamos que El Salvador ha descuidado dichas oportunidades de crecimiento, el siguiente grafico muestra la actividad productiva que ha generado El Salvador en los últimos años

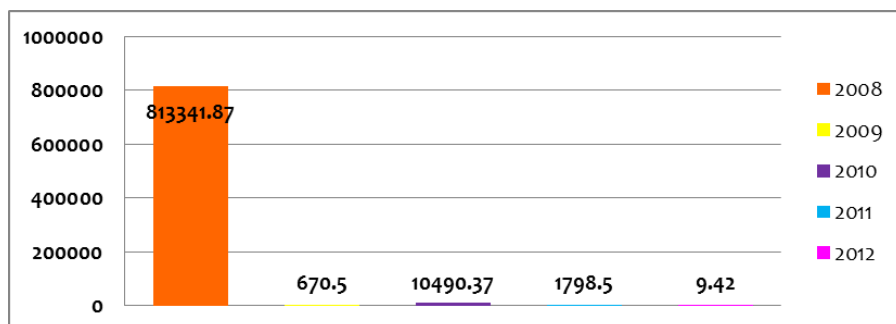


Ilustración 139. Exportaciones de Cosméticos Naturales El Salvador (en USD\$)

#### Exportaciones de productos Cosméticos Naturales El Salvador (En USD\$)

Los destinos de las exportaciones de productos cosméticos naturales de uso de higiene corporal hacia la Unión Europea se reduce a los países España y Alemania, y únicamente 3 empresas Salvadoreñas son las que han exportado dichos productos: SUCHIL, GRUPO MORATAYA y KEKES BY KATHYA CARRANZA, por otra parte, a partir del 2008 se redujeron las exportaciones hacia la Unión Europea por la Gran recesión conocida popularmente como crisis económica donde se redujo las importaciones e impulsaron en comercio interior, disminuyendo en gran cantidad las importaciones; por esa razón las exportaciones de cosméticos se redujeron en un 99%; otro de los factores principales es que estos países están demandando materias primas como aceites esenciales que han aumentado hasta un 70% (2008-2013) ya que estos países se caracterizan por ser grandes productores de cosméticos convencionales.

Por otra parte, según resultados de la Etapa de Diagnostico, existen 7 mini empresas que elaboran cosméticos naturales, pero nunca han exportado, no obstante, tienen innovaciones que pueden aprovecharse a nivel global. En la etapa de Diagnostico se determinó de igual forma, que existen 65 tipos diferentes de productos que se elaboran en El Salvador, de los cuales solo se exportan actualmente Champú y Jabón.

#### 2) Generar fuentes de empleo.

En El Salvador, según el Ministerio de Economía, la tasa de desempleo en el 2011 fue aproximadamente del 7 % y la tasa de subempleo fue del 43%, esto quiere decir que menos del 50% de la población en capacidad de trabajar posee un empleo estable con todas sus prestaciones de ley y acorde a sus conocimientos y capacidades. Esto refleja la difícil situación que un salvadoreño común en edad de trabajar y con conocimientos académico-técnicos específicos enfrenta en el país. “El problema principal no es el desempleo, sino los altísimos

niveles de sub-empleo con los que los salvadoreños se han acostumbrado a vivir” señala el coordinador del informe sobre desarrollo humano publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el 2009.

De lo anterior se puede concluir que el país necesita generar fuentes de empleos dignos, y a través de la iniciativa de este proyecto, se lograra, además de eso, también incentiva a aquellos pequeños y medianos empresarios del sub-sector de cosméticos naturales que aún no han visualizado esta posibilidad de crecimiento y beneficios tanto al pueblo salvadoreño como a la economía nacional.

Con el proyecto, se pretende contratar a:

Puesto	No de Empleados	Salario Mensual	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1%)	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Gerente de ventas y Exportacion	1	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 9,681.00
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 67.50	\$ 60.75	\$ 9.00	\$ 1,037.25	\$ 12,447.00
Jefe de Bodega	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 8,298.00
Bodeguero	1	\$ 400.00	\$ 45.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 476.00	\$ 5,712.00
Mercadologo	1	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 6.00	\$ 691.50	\$ 8,298.00
Agente Comercializador	3	\$ 1,800.00	\$ 135.00	\$ 121.50	\$ 18.00	\$ 2,074.50	\$ 24,894.00
Jefe de Contabilidad	1	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 9,681.00
Analista contable	1	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 3.00	\$ 345.75	\$ 4,149.00
Analista programador	1	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 33.75	\$ 5.00	\$ 576.25	\$ 6,915.00
Tecnico en sistemas	1	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 3.00	\$ 345.75	\$ 4,149.00
						\$ 7,852.00	\$ 94,224.00

Tabla 332. Empleados del Centro de Distribución.

Del cuadro anterior vemos un ingreso anual total de \$94,224.00 anual, y si tomamos en cuenta que en promedio cada persona empleada tiene 5 familiares que se benefician de ese salario, encontramos un total de 62 personas beneficiadas directamente.

### 3) Motivar el uso de productos con ingredientes naturales que no provocan efectos secundarios.

Una de las cosas que deberíamos saber, es que para que un producto sea auténtica cosmética natural, tiene que ser elaborado con ingredientes de origen vegetal, y para garantizar su durabilidad llevará algún conservante suave. En 2001 se creó el sello BDIH por parte de los fabricantes de cosmética natural, certificando el cumplimiento de los estándares. Los empaques deben ser modernos y funcionales y estar ligados con la sostenibilidad ambiental (reciclables).

Un cosmético natural intenta en lo posible asemejarse al manto lípido de nuestra piel, y aquí tenemos la virtud más esencial del producto natural, que busca integrar sustancias que tengan la mayor afinidad posible con la composición bioquímica de nuestra piel.

La cosmética natural tiene enormes ventajas para la salud de nuestra piel, pues no es agresiva para esta, aparte de fortalecer y mejorar las funciones dérmicas, debido a los componentes naturales que nos aportan las plantas, entre las ventajas que pretendemos incentivar con el uso de cosméticos naturales se pueden mencionar:

- No contiene aromas sintéticos, ni conservantes y perfumes artificiales.

- Se adapta muy bien a nuestro tipo de piel por la mayor afinidad de sus componentes con nuestra epidermis.
- No utiliza componentes químicos derivados del petróleo, ni aditivos artificiales.
- Regenera, cuida y protege la piel con eficacia.
- Por estar compuesta por productos naturales, estimulan la capacidad innata de la piel para regenerarse.
- No provoca reacciones alérgicas o efectos secundarios, salvo excepciones, ya que no tiene conservantes ni colorantes de síntesis, como sí ocurre en la cosmética convencional.
- Las plantas utilizadas en estos productos cosméticos se han cultivado sin usar pesticidas ni herbicidas químicos de ninguna clase.
- Como sus compuestos son todas sustancias naturales, si se ingiere de forma accidental, como puede ocurrir con los lápices de labios, no supone ningún riesgo de intoxicación.
- Se utilizan como desinfectante, cicatrizante, exfoliante, hidratante, humectante, cura la insolación, quemaduras, manchas de piel, reconstituyen células muertas, entre otro sin fin de beneficios que nos proveen la fauna.

## E. EVALUACION DE GÉNERO

De acuerdo a la Plataforma de Acción, aprobada en la cuarta Conferencia mundial sobre la mujer que se celebró en Pekín en 1995, invita a los Gobiernos y a los demás agentes a “integrar la perspectiva de género en todas las políticas y los programas para analizar sus consecuencias para las mujeres y los hombres, respectivamente, antes de tomar decisiones”.

Además, de acuerdo al enfoque de género en los proyectos del PNUD; los términos igualdad y equidad se suelen usar indistintamente; sin embargo, ambos términos tienen connotaciones de carácter político diferente, que conviene aclarar.

La igualdad de género supone que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideren, valoren y promuevan de igual manera. Ello no significa que mujeres y hombres deban convertirse en iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si han nacido hombres o mujeres. La igualdad de género implica que todos los seres humanos, hombres y mujeres, son libres para desarrollar sus capacidades personales y para tomar decisiones<sup>233</sup>.

En ocasiones se supone que la igualdad de género puede lograrse si se les da a las mujeres y a los hombres las mismas oportunidades, asumiendo que esto dará lugar a los mismos resultados. Sin embargo, esta relación no es así de inmediata. Existen múltiples evidencias de que la igualdad en el trato no necesariamente conduce a la igualdad en los resultados. Se justifica entonces la necesidad de dar un tratamiento diferenciado, que compense las desigualdades de partida entre hombres y mujeres y permita alcanzar una verdadera igualdad en términos de derechos,

---

<sup>233</sup> PNUD El Salvador (2004)

beneficios, obligaciones y oportunidades. A esta idea de justicia alude el término equidad de género.

La incorporación del enfoque de género en los proyectos de desarrollo se justifica por dos razones fundamentales: unas vinculadas a principios de equidad y justicia y otras a la preocupación por dotar de una mayor eficacia, efectividad y sostenibilidad a los proyectos de desarrollo.

Como proyecto el enfoque de género no es un añadido al trabajo de planificación que se pueda resolver sumando actividades secundarias para mujeres al final del proceso de diseño. Planificar con enfoque de género implica considerar la situación de género como un contenido central a lo largo de todo el ciclo de proyecto, desde la identificación y priorización de problemas a la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones. Por ello es necesario ir más allá de simplemente describir la situación de hombres y mujeres con datos estadísticos o de plantear actividades de capacitación en asuntos de género que posteriormente no tengan impacto en el desarrollo integral del proyecto.

## 1. Políticas de género

- Habrá acceso a las mujeres a puestos de trabajo de nivel intermedio y estratégico en la cooperativa, puestos a los cuales difícilmente las mujeres pueden aspirar en la Industria en general. A nivel nacional, según el Banco Central de Reserva, se estima que el 5 % de las mujeres alcanzan esos puestos. Además, en la cooperativa habrá igualdad en los niveles de remuneración entre hombres y mujeres. En El Salvador, los niveles de salario superan entre un 30% y 40%<sup>234</sup> al salario percibido por las mujeres en general.
- Las mujeres trabajarán sin el abuso de sus derechos. En las empresas salvadoreñas se cometen actualmente muchos abusos a los derechos de las mujeres, por ejemplo la Organización “Las Mélidas” en 2010 recibió 58 denuncias por despido injustificado, 245 por apropiación y retención de cuotas laborales, 113 por discriminación por maternidad y 165 por acoso sexual. En el caso de Las Dignas tienen un registro de 52 denuncias por despidos injustificados, 13 casos que atentan contra la integridad física y emocional (acoso sexual y explotación laboral) y 10 casos de licencia por maternidad sin remuneración. El Ministerio de Trabajo contabilizó 1,022 inspecciones en el periodo que comprende de junio a diciembre de 2010. Esto debido a la gran cantidad de denuncias recibidas en ese lapso. De igual forma, en lo que va del año han realizado 257 inspecciones la mayoría de estos casos se dan en el sector maquilas. Sin embargo, la multa que reciben estas empresas, de ser encontradas culpables, es de una cantidad muy baja que ni siquiera puede retribuir los daños que causa a las mujeres. Las multas impuestas pueden ir desde \$1 a \$57.14 dólares según sea el caso y la reincidencia de éste. Para Victoria de Avilés (ex ministra de trabajo) el que las empresas violenten los derechos

---

<sup>234</sup> Según el estudio “Legislación y Jurisprudencia comparadas sobre derechos laborales de las mujeres” realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2010.



laborales de las mujeres se debe a que no hay una cultura de cumplimiento de las legislaciones o simplemente se tiene un desconocimiento de las normativas de este país.

- Las prestaciones tales como vacaciones y aguinaldo son las mismas para todos los trabajadores y trabajadoras, esto en base a las normativas legales que la legislación salvadoreña contempla.
- Todos los trabajadores no dependiendo su género tendrán la posibilidad de participar en las promociones de ascensos o aumentos de sueldo y las normativas de evaluación para fundamentar la concesión de estos incentivos serán las mismas para ambos.
- Se resguardara la integridad física de los trabajadores no importando el género, tomando en cuenta que podrán tomar cargos operativos o administrativos. En los cargos operativos se tomara en cuenta aquellos puestos en los que se requiera un esfuerzo físico que sobrepase la capacidad de esfuerzo aceptada para las mujeres (levantamiento de objetos desde el piso cuyo peso es mayor de 50 lb.)<sup>235</sup>

En la empresa se pretende respetar todos los derechos de sus miembros, y en especial de las mujeres, contenidos en términos generales en la legislación nacional como La Constitución de la República, La Ley General de Asociaciones cooperativas, el Código de Trabajo y la Ley de Igualdad y Equidad de Género.

La contratación del personal se desglosara de la siguiente manera:

Puesto	HOMBRES	MUJERES
Gerente de ventas y Exportacion	1	
Gerente General	1	
Jefe de Bodega	1	
Bodeguero	1	
Mercadologo		1
Agente Comercializador	1	2
Jefe de Contabilidad	1	
Analista contable		1
Analista programador	1	
Tecnico en sistemas		1
	7	5

Tabla 333. Genero de empleados del Centro de Distribución.

De acuerdo a lo anterior, la contratación está compuesta por 58% hombre y 42% mujeres, todos con salarios competitivos en el mercado.

<sup>235</sup> Normas OSHA

## F. EVALUACION AMBIENTAL

### 1. Aspectos Generales

La evaluación del impacto ambiental del proyecto de acuerdo al artículo 18 de la Ley de Medio ambiente Salvadoreña vigente, se puede definir como: “un conjunto de acciones y procedimientos que aseguran que las diferentes actividades, obras o proyectos que generan un impacto ambiental negativo entorno o en la calidad de la vida de la población, se deben de someter desde la fase de pre-inversión a procedimientos que identifiquen y cuantifiquen dichos impactos y recomendar as medidas que los prevengan, atenúen o compensen, según sea el caso, seleccionando la alternativa que garantice la mejor protección del medio ambiente”.

Esta evaluación es un proceso de análisis en el cual se identifican los posibles y futuros impactos ambientales ya sean positivos o negativos de las acciones humanas y/o técnicas que pueda presentar el proyecto, permitiendo así seleccionar las alternativas que cumplan con los objetivos propuestos, aprovechando al máximo los beneficios, disminuyendo los efectos no deseados; integrando componentes del medio con los aspectos que aportaran a la calidad de vida de la población.

#### 1.1 Propósito del estudio del impacto ambiental

Verificar viabilidad del proyecto, proponiendo y detallando medidas correctivas o paliativas (técnicas y procedimientos depurados y amigables con el medio ambiente, uso de tecnologías limpias, etc.) que harán que el proyecto ya ejecutado brinde el mayor beneficio, influyendo en lo más mínimo en el entorno.

#### 1.2 Objetivo de la Evaluación Ambiental

Identificar los posibles impactos ambientales que el proyecto “Propuesta de mejora del sub-sector cosméticos naturales dirigida a la exportación hacia la Unión Europea a través del enfoque de la cadena de abastecimiento” pueda tener sobre el medio ambiente, verificando la necesidad de una evaluación de impacto ambiental y establecer medidas de mitigación, en el caso de no ser significativo el impacto.

#### 1.3 Permisos

De acuerdo al capítulo IV: Sistema de Evaluación Ambiental, de la ley ambiental, en el apartado competencia del permiso ambiental, dice el artículo 19: “para el inicio y operación, de las actividades, obras o proyectos definidos en esta ley, deberán contar con un permiso ambiental, como parte del estudio de Impacto Ambiental, el cual será aprobado como condición para el otorgamiento del Permiso Ambiental.

La validez del permiso ambiental de ubicación y construcción será por el tiempo que dure la construcción de la obra física; una vez terminada la misma, incluyendo las obras o instalaciones de tratamientos y atenuación de impactos ambientales, se emitirá el Permiso Ambiental de Funcionamiento por el tiempo de su vida útil y etapa de abandono, sujeto al seguimiento y fiscalización del Ministerio”.

#### 1.4 Identificación de los aspectos ambientales

La identificación de los aspectos ambientales es un proceso dinámico que determina el impacto pasado, actual y futuro (positivo o negativo) de las actividades de la empresa sobre el medio

ambiente. Un impacto ambiental se refiere al cambio que ocurre en el medio ambiente como resultado del aspecto, por ejemplo: contaminación del agua, ruido, generación de desechos sólidos

## 2. Evaluación ambiental al caso del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales

Se deben evaluar los impactos ambientales identificados, utilizando la técnica cuantitativa que se describe a continuación:

Criterios para la Evaluación de Impactos. Para la valoración cuantitativa de los impactos ambientales se debe determinar el Valor Índice Ambiental (VIA). La valoración se debe realizar con la ayuda de la matriz de calificación de Impacto Ambiental considerando los siguientes criterios:

- Variación de la calidad ambiental (V): es una medida de los cambios experimentados por cada componente ambiental debido al impacto generado

Descripción	Escala
Positivo	0
Negativo	3

Tabla 334. Escala y descripción de evaluación

- Positivo: Aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en ganancias o beneficios para el medio ambiente
- Negativo: aquellos impactos que se refieren a modificaciones que resultan en pérdidas o costos para el medio ambiente
- Escala de impacto (E): se considera en este criterio a las cercanías a lugares protegidos, recursos naturales y/o culturales sobresalientes o en el caso a poblaciones humanas.

Descripción	Escala
Mínimo bajo	0
Medio y/o alto	1
Notable o muy alto	2
Total	3

Tabla 335. Escala de impacto

- Mínimo bajo: el impacto es puntual dentro de los límites de la acción que lo genera
- Medio y/o alto: el impacto está dentro de la zona de la empresa
- Notable o muy alto: el impacto trasciende de la zona de la empresa y es de interés
- Total: la zona del impacto trasciende a los límites normales y se convierte en peligro nacional
- Gravedad del impacto (G): indica la utilización de recursos naturales, la cantidad y calidad de emisiones y residuos que genera la empresa y la probabilidad de riesgo para la salud de la población humana

Descripción	Escala
Intrascendente	0
Moderado	1
Severo	2
Crítico	3

Tabla 336. Gravedad del impacto

- Intrascendente: el impacto generado no produce cambios sobre el medio ambiente
- Moderado: el impacto produce cambios ya sea directos como indirectos sobre el medio ambiente, pero no son trascendentes
- Severo: el impacto produce cambio tanto directos como indirectos sobre el medio ambiente que urgen la solución, pero están bajo los límites permisibles
- Crítico: efecto cuya magnitud es superior al umbral y de urgencia extrema de solución, que requiere atención inmediata.
- Duración del impacto (D): tiempo de duración del impacto, considerando que no se apliquen medidas correctivas del impacto.
  - Fugaz (1 año): 0
  - Temporal (1-3 años): 1
  - Prolongado (4-10 años): 2
  - Permanente (alteración indefinida): 3
- Dificultad para cambiar el impacto (c): grado en que los efectos sobre el medio ambiente resulten polémicos o dudosos e involucren riesgos desconocidos. Es el grado de reversibilidad del impacto y tiempo requerido para su mitigación, a través de medidas naturales o inducidas por el hombre

Descripción	Escala
Recuperable	0
Mitigable	1
Reversible	2
Irreversible	3

Tabla 337. Dificultad para cambiar el impacto

- Recuperable: si se elimina la acción que causa el impacto y automáticamente este desaparece
- Mitigable: si el eliminar la causa del impacto hay que esperar un lapso de tiempo corto (1 a 6 meses) para que este desaparezca
- Reversible: si elimina la acción causante del impacto, debe transcurrir un periodo largo de tiempo (6 meses en adelante) para que el impacto desaparezca
- Irreversible: nunca desaparece el impacto aunque se apliquen medidas correctivas.
- Momento en que se manifiesta (M): es la probabilidad de ocurrencia de un impacto como consecuencia de una actividad u operación industrial, esto en la búsqueda de su prevención.

Descripción	Escala
Inmediato	0
Corto plazo	1
Mediano plazo	2
Largo plazo	3

Tabla 338. Momento en que se manifiesta

- Inmediato: los efectos del impacto son inmediatos
- Corto plazo: los efectos que preeen en corto plazo (1 a 4 años)
- Mediano plazo: debe de transcurrir un tiempo considerable ( de 5 a 10 años)para que se observen los efectos
- Largo plazo: el tiempo para observar los efectos es de largo plazo (mayor de 10 años)

### 3. Calificaciones para las evaluaciones de los impactos ambientales

Para la evaluación de los impactos deberá compararse el VIA obtenido con las categorías mostradas en la siguiente tabla:

Categoría	Valores límites del VIA Valor mínimos-valor máximo	Calificación
1	0.00-0.60	Impacto insignificante
2	0.61-1.20	Impacto mínimo
3	1.21-1.80	Mediano impacto
4	1.81-2.40	Impacto considerable
5	2.41-3.00	Gran impacto

Tabla 339. Calificación de los impactos ambientales

#### 3.1 Priorización de impactos a través del cálculo del valor de índice ambiental “VIA”)

El cálculo del valor del índice ambienta (VIA) para cada impacto se realizara utilizando la siguiente formula:

$$VIA = \frac{V + E + G + D + C + M}{6}$$

En donde:

V: variación de la calidad ambiental

E: escala del impacto

G: gravedad del impacto

D: duración del impacto

C: dificultad para cambiar el impacto

M: momento en que se manifiesta

### 3.2 Evaluación de los Impactos Ambientales

Cada uno de los impactos deben de calificarse tomando en cuenta los criterios descritos anteriormente, esta calificación se anotara en la Matriz de calificación de impactos que se muestra a continuación:

Impactos ambientales	Criterios							Impacto
	V	E	G	D	M	C	VIA	
Contaminación del agua	0	0	0	0	3	0	0.50	Impacto insignificante
Efectos sobre la salud humana	0	0	0	0	3	0	0.50	Impacto insignificante
Ruido	0	0	1	1	2	1	0.66	Impacto mínimo
Generación de desechos solidos	0	0	1	1	3	1	1	Impacto mínimo
Efectos sobre la flora, fauna, ecología	0	0	1	1	3	0	0.83	Impacto mínimo

Tabla 340. Evaluación de los impactos ambientales

### 4. Análisis del valor de índice ambiental.

Al analizar el impacto ambiental del proyecto a través de la herramienta descrita anteriormente, nos proyecta en los resultados que el impacto del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, en el cantón San Roque, son mínimos e insignificantes; debido a que el proyecto no transformara materia prima es decir no producirá ningún bien sino prestara un servicio y las instalaciones se ocuparan para el almacenaje de producto, minimizando el impacto ambiental en la zona.

# CAPITULO XIV: ADMINISTRACION DEL PROYECTO



## A. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

### 1. Metodología general (ADP)

Etapa	Fase	Objetivo
Planeación del proyecto	Estructura de desglose de trabajo	Determinar cada entregable del proyecto.
	Descripción de entregables	Especificar las funciones de cada paquete de trabajo
	Políticas generales	Formular políticas y estrategias para la rápida implantación del proyecto en sus diferentes etapas (según EDT)
Programación del proyecto	Programación de actividades	Programar los tiempos y duración de la ejecución de cada etapa según la planificación del proyecto.
	Red de trabajo	Determinar duración, holguras y rutas críticas del proyecto en su implementación.
Organización del proyecto	Formas de organización de proyecto	Documentar información de tipos de organización más comunes para proyecto, sirviendo como base para nuestro proyecto.
	Factores que influyen en el tipo de organización.	
	Elección del tipo de organización del proyecto.	Elegir la organización de proyecto más adecuada para la efectiva consecución del mismo
	Estructura orgánica del proyecto	Determinar el organigrama, funciones y responsables de la organización del proyecto
	Liderazgo aplicado	Decidir el tipo de liderazgo que más se ajusta a las necesidades del proyecto.
	Matriz tarea-responsabilidad	Determinar el nivel de responsabilidad de cada uno de los participantes según el organigrama organizacional.
Manual de organización y funciones de la administración del proyecto.	Manual	Describir las funciones y actividades de cada uno de los responsables de la administración del proyecto

Tabla 341. Metodología general del ADP

### 2. Objetivos

#### 2.1 General

Realizar la Planeación, Organización y lineamientos de dirección requerida para la puesta en marcha del proyecto denominado “Centro de Distribución y Tramitaciones de cosméticos naturales”.



## 2.2 Específicos

- Definir y describir los entregables y paquetes necesarios para la puesta en marcha del proyecto denominado “Centro de Distribución y Tramitaciones de cosméticos naturales”.
- Establecer las políticas y estrategias generales para llevar a cabo cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto.
- Determinar todas las actividades relacionadas con la legalización, recursos humanos, publicidad, obra civil y equipamiento necesarias para implantación del proyecto, con el fin de prepararlo para su funcionamiento diario.
- Determinar las actividades necesarias para llevar a cabo la prueba piloto del centro de distribución con el fin de realizar los ajustes necesarios para el buen funcionamiento de los procesos.
- Especificar los requerimientos normales de cada actividad del proyecto (tiempo).
- Elaborar y analizar la red del proyecto a través de la técnica PERT-CPM y determinar rutas críticas.
- Establecer el tipo de organización idónea para el proyecto, así como también el estilo de liderazgo que más se acople a las necesidades del mismo.
- Hacer los manuales de organización para llevar a cabo el proyecto.

## 2.3 Alcances del proyecto

- El proyecto se llevará a cabo en el departamento de San Salvador, Boulevard Constitución, Cantón San Roque contiguo a Wal-Mart Mejicanos.
- Tamaño total de la planta de 440 m<sup>2</sup> (1,828 v<sup>2</sup>).

### 3. Planeación del proyecto

#### 3.1 Estructura de desglose de trabajo (EDT)

El desglose analítico consiste en definir el objetivo de ejecución del proyecto, así como el establecimiento de subsistemas que reflejan los objetivos específicos para la implantación, dentro de los cuales se identifican paquetes de trabajo que son un conjunto de actividades a desarrollar para lograr tales objetivos, luego se diseñan estrategias de ejecución o cursos de acción que guiarán al logro de la implantación.

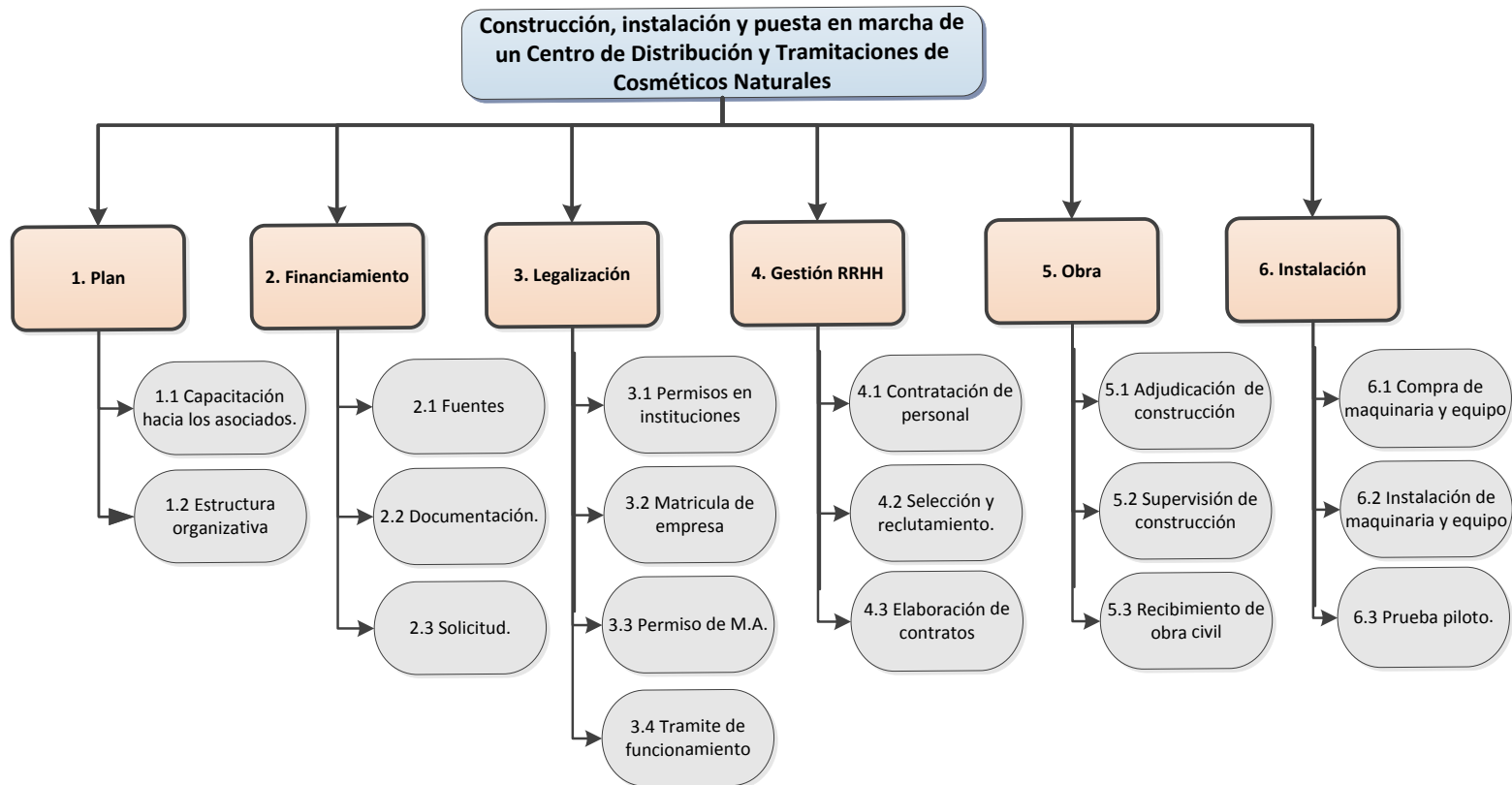


Ilustración 140. Estructura de desglose de trabajo

### 3.2 Descripción de entregables y paquetes de trabajo

- **PLAN**

A continuación definimos el curso de acción a seguir de todas las actividades necesarias que se permitan alcanzar de la mejor manera posible los objetivos propuestos. En este paquete de trabajo se incluyen todas las capacitaciones que recibirán los miembros de la asociación gremial denominada "ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", que podrá actuar también bajo la sigla de "APROCOSNA".

**1. Capacitación hacia los asociados:** Consiste en la capacitación de todos y cada uno de las personas que estarán incluidos dentro de la "ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", que podrá actuar también bajo la sigla de "APROCOSNA", a su vez, establecer las bases para que los miembros de la asociación tengan la capacidad de involucrarse en actividades administrativas para el buen funcionamiento de la cooperativa.

**2. Estructura organizativa:** Consiste en el establecimiento de la estructura organizacional, es decir cada uno los requerimientos en todos los niveles jerárquicos a establecer en este mismo apartado como también los manuales administrativos ideales para llevar a cabo las operaciones del dentro de distribución.

- **GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO**

Consiste en la búsqueda, evaluación y selección (realizar todo el papeleo) entre las potenciales fuentes de financiamiento ya sea fondos no reembolsables o en el sistema bancario nacional para la adquisición de los activos fijos y la maquinaria y equipo requeridos.

**1. Fuentes:** Paquete de trabajo destinado al análisis y selección de fuentes de financiamiento del proyecto para su puesta en marcha.

**2. Documentación:** Paquete de trabajo encargado de la preparación de documentos adecuados que respalden financiamiento del proyecto, así como el seguimiento legal aceptado.

**3. Solicitud:** Paquete de trabajo encargado del envío y aprobación del financiamiento, dependiendo de la fuente que lo proporcionara.

- **LEGALIZACION.**

Este subsistema se encarga de ver los aspectos de legalización y registros de la "ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", que podrá actuar también bajo la sigla de "APROCOSNA", en las diferentes instituciones de gobierno para las aprobaciones, permisos y registros requeridos para el funcionamiento del centro de distribución. Para ello se determinan los trámites necesarios por la ley para la puesta en marcha del centro, así como también, todo lo relacionado con la legalización de los libros contables y el registro de marcas y patentes.

**1. Permisos en instituciones:** Paquete de trabajo que consiste en el registro del centro de distribución en instituciones de gobierno tales como: ISSS, AFP's, entre otras para que el personal cuente con todas las prestaciones de ley.

**2. Matricula de empresa:** Paquete de trabajo que consiste en la solicitud para matricular la empresa, la legalización de los libros contables, elaboración de documentos de ventas y el registro de la marca

**3. Permisos de M.A:** Paquete de trabajo que consiste en presentar documentación necesaria para la consecución de los permisos medioambientales.

**4. Trámite de funcionamiento:** Consiste en la obtención de licencia para empresa a laborar y funcionar y la obtención del registro sanitario.

- **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Este entregable establece las actividades para la contratación del personal que trabajara en el centro de distribución. Por ello se necesita que se realicen la gestión para la contratación de las plazas que se requieren para el inicio de las operaciones.

**1. Contratación de personal:** Paquete de trabajo que consiste en actividades relativas a la contratación de personas idóneas para el desempeño de las diferentes funciones dentro del centro de distribución, las cuales deben cumplir con un perfil específico y un proceso de evaluación del mismo.

**2. Selección y reclutamiento:** Paquete de trabajo que consiste en entrevistas personales a los candidatos a laborar, seleccionar a las personas idóneas de acuerdo a los resultados de un proceso de evaluación al cual deben ser sometidos.

**3. Elaboración de contratos:** Paquete de trabajo que consiste en realizar la contratación del personal elegido con toda la documentación adecuada y su contrato verificado y validado por la Gerencia de proyectos.

- **OBRA CIVIL.**

En este subsistema se tiene la responsabilidad de controlar y supervisar la construcción de la obra civil del centro de distribución, es decir, se enfocan los esfuerzos para medir los avances y las fechas de entrega de los mismos, con el fin de que se cumplan los plazos de construcción establecidos. Además que el Centro de Distribución cumpla con las especificaciones técnicas del diseño<sup>236</sup>.

**1. Adjudicación de construcción:** Paquete de trabajo que consiste documentación adecuada para elaboración y aprobación de planos, así como también establecer los requisitos necesarios de la obra civil, es decir el perfil de constructora que se necesita.

**2. Supervisión de obra civil:** Paquete de trabajo que consiste en darle seguimiento al avance de la obra civil.

**3. Recibimiento de obra civil:** Paquete de trabajo que consiste en la recepción y evaluación final de obra civil, que este acorde al diseño de los planos establecidos como definitivos al inicio de la obra.

---

<sup>236</sup> Establecido en etapa técnica.

- **INSTALACION DE MAQUINARIA/EQUIPO Y PRUEBA PILOTO.**

En este subsistema se contemplan todas las actividades para la gestión y adquisición de la maquinaria, mobiliario, equipo y todos aquellos recursos materiales que son necesarios para el óptimo funcionamiento del centro de distribución. Además se encarga de que se instalen de forma correcta las herramientas y maquinaria, equipo de almacenamiento, equipo de oficina, mobiliario, etc.

Se incluye además, la verificación de la correcta instalación de cada uno de los componentes adquiridos. Para verificar y retroalimentar la puesta en marcha dl centro de distribución; además que se debe planificar la **prueba piloto del mismo**, en la cual se evalúa la maquinaria y equipo para supervisar si sus resultados son satisfactorios en cuanto al sistema administrativo y productivo. De acuerdo a los resultados obtenidos, en la prueba piloto, se procederá a realizar correcciones para poner en marcha el centro de distribución en las condiciones más apropiadas.

**1. Compra de maquinaria y equipo:** Paquete de trabajo que consiste en verificar cantidades, buscar proveedores, contactar y realizar compras de maquinaria y equipo.

**2. Instalación de maquinaria y equipo:** Paquete de trabajo que consiste en la verificación de la instalación de la maquinaria y equipo dentro del proyecto.

**3. Prueba piloto:** Paquete de trabajo que consiste en la programación, ejecución, evaluación de resultados y realización de ajustes de ser necesario.

### 3.3 Políticas y estrategias generales.

A continuación se presentan las estrategias generales del proyecto, que serán una guía para el desarrollo del mismo.

POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p><b>1) Jornada de trabajo.</b> Se trabajara de lunes a viernes de 8: 00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m. En casos que fuese necesario que se labore tiempo extra se dispondrá del personal con previo aviso de un día de anticipación y se pagará el tiempo extra según lo indica la ley en el Código de Trabajo. La constructora encargada de la obra civil podrá determinar su propio horario y jornada de trabajo, con el fin de programar la construcción para ser entregada en el plazo acordado en el contrato que se firme. Si la entrega del proyecto se retrasa, la constructora tendrá que pagar una multa del 5% del monto total de la obra civil por cada día de retraso.</p> <p><b>2) Permisos y ausencias.</b> Los permisos para ausentarse de la jornada de trabajo establecida como normal deberán ser</p>	<p><b>1) Paquetes de Trabajo</b> Se dividirá el proyecto en subsistemas o paquetes de trabajo que permitirán descentralizar las responsabilidades y especializar el trabajo de las personas para que las actividades se lleven a cabo con mayor eficiencia.</p> <p><b>2) Manejo del Efectivo</b> El efectivo será manejado por el gerente del proyecto y será él el que divida el dinero y lo entregue a los jefes de cada subsistema para que se lleven a cabo las actividades. Todas las compras y pagos se harán en efectivo o en cheque y no se trabajará con créditos en ninguna de las compras a realizar durante la administración del proyecto. Los pagos a la constructora encargada de la obra civil se harán por etapas según se determine en la programación del avance de la obra civil.</p> <p><b>3) Calidad en las compras</b> Todas las compras realizadas para la administración del proyecto tendrán que ser de proveedores previamente evaluados y seleccionados para asegurar la mejor calidad en las materias primas o insumos que</p>

<p>solicitados al jefe inmediato dependiendo del cargo que desempeñe dentro de la implantación del proyecto. De lo contrario el personal será sancionado con descuento de día y séptimo tal y como lo establece el código de trabajo y del trabajo.</p> <p><b>3) Paquetes de trabajo.</b> Los jefes de cada paquete de trabajo serán los responsables de que las actividades en cada uno se lleven a cabo de la mejor manera posible y en el menor tiempo, procurando hacer un uso racional de los recursos y asegurando la obtención de los mejores resultados.</p> <p><b>4) Materiales.</b> Los jefes de cada paquete de trabajo serán los responsables de que las actividades en cada uno se lleven a cabo de la mejor manera posible y en el menor tiempo, procurando hacer un uso racional de los recursos y asegurando la obtención de los mejores resultados.</p>	<p>se requieran. La constructora encargada de la obra civil tendrá la responsabilidad de asegurar la calidad de los materiales de construcción para todas las actividades.</p> <p><b>4) Registro de egresos</b> Cada jefe de subsistema, así como el Gerente General deberá llevar un registro de egresos para el control del efectivo durante la administración del proyecto. Deben justificarse los desembolsos por imprevistos al gerente del proyecto, una vez aprobados pueden realizarse los desembolsos de forma inmediata dependiendo del caso.</p> <p>Personal</p> <p><b>5) Personal</b> Los perfiles de los encargados de los diferentes subsistemas y el del gerente del proyecto serán los mismos que los perfiles para los jefes de área y gerente general de la empresa, con el fin de tener a las personas adecuadas para aspirar a los cargos mencionados.</p>
--	--

Tabla 342. Políticas y estrategias generales

### 3.4 Políticas y estrategias por paquetes de trabajo.

PLAN		
	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<b>Capacitación de los socios.</b>	Lograr un nivel de solidaridad entre los miembros de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", a través de capacitaciones sobre exportación y negociaciones de cosméticos naturales.	Todos los miembros de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES" deben recibir las capacitaciones.
<b>Estructura organizacional</b>	Establecer cada uno de los puestos de trabajo, así como también, la participación de los asociados en las decisiones de la dirección del centro de distribución.	No se excederá de una estructura de mas De 5 niveles jerárquicos.

Tabla 343. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (PLAN)

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Fuentes</b>	Búsqueda de potenciales fuentes de financiamiento con organismos cooperantes. Realizar esfuerzos para que la mayor parte de los fondos sean donados.	Seleccionar de la banca local, aquella que ofrezcan mejores interés y plazos de pago.
<b>Documentación</b>	Preparar los documentos para la gestión de fondos, de modo que se aumenten las posibilidades de obtenerlo.	Realizar la preparación de los documentos de modo tal que la cantidad a solicitar sea congruente con la capacidad del organismo cooperante de otorgarlos.
<b>Solicitud</b>	Aplicar la solicitud con aquellas entidades cooperantes que ayuden a iniciativas de este tipo. Solicitar financiamiento con la banca de desarrollo de El Salvador.	Las instituciones elegidas, deberán ofrecer la posibilidad de realizar los retiros de dinero en intervalos de tiempo relativamente corto (cada mes) de manera que no lleguen a dañar los avances del proyecto.

Tabla 344. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (financiamiento)

<b>Legalización</b>		
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Permisos institucionales</b>	Se ha establecido que se formara una cooperativa del tipo de producción, se debe proceder a registrarla con el INSAFOCOOP.  Establecer el compromiso y pertenencia de los asociados de modo que no se pierda la motivación de los miembros de APROCOSNA.  Se presentarán reportes periódicos del grado de avance de todos los trámites de legalización de la cooperativa, procurando que todos los socios estén al tanto de los avances.  Todos aquellos trámites de legalización que lo requieran serán llevados a cabo por el representante legal de la empresa o el presidente de la cooperativa asesorado y	La gestión de registro debe correr por cuenta de los miembros de APROCOSNA  Participar en las capacitaciones que brinda INSAFOCOOP para el registro de la cooperativa. Visitar frecuentemente la institución donde se realizan los trámites para ver los avances.  Corroborar toda la documentación y requisitos que se necesitan para cumplir con un determinado tramite antes de abocarse a la institución correspondiente.

	acompañado de un representante de INSAFOCOOP.  Corroborar toda la documentación y requisitos que se necesitan para cumplir con un determinado trámite antes de abocarse a la institución correspondiente	
<b>Matricula de la empresa</b>	Registrar a los miembros del Centro de Distribución en el ISSS, AFP,s, de modo que el personal cuente con estas prestaciones de ley.	
	Registrar las marcas comerciales de los productos que se comercializaran en el mercado.	Todas las marcas que se logren comercializar deben registrarse en el CNR.
<b>Legalización de libros contables</b>	Legalizar todos los libros contables que se utilicen en el Centro de Distribución.	Todos los libros que se utilicen deben ser legalizados

Tabla 345. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (legalización)

<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Contratación de personal</b>	<p>Se recomienda que el gerente del proyecto y el encargado del subsistema de recursos humanos se contraten desde el inicio cuando se estén llevando a cabo los trámites de legalización, para que cuando se tengan que comenzar las actividades de la implantación, ya estén preparados para el reclutamiento y selección de personal, y así ahorrar tiempo en la administración del proyecto.</p> <p>Diseñar los perfiles de los puestos de trabajo requeridos para el funcionamiento del centro de distribución.</p> <p>Evaluar las capacidades de las personas por medio de una evaluación práctica.</p> <p>Todas las personas deben participar de las capacitaciones previas a la puesta en marcha del centro de distribución.</p>	<p>El reclutamiento de personal deberá realizarse con una publicación en el periódico, detallando los cargos requeridos para el centro de distribución, de igual forma se buscaran personas por medio de referencias y experiencias ya vividas por parte de los asociados.</p> <p>La evaluación y selección de personal será de forma objetiva y de preferencia deben ser miembros de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES".</p> <p>Las personas a ser contratadas deben cumplir con los perfiles del puesto al que apliquen.</p> <p>Las capacitaciones al personal deberán darse antes de comenzar las operaciones normales.</p> <p>Las personas que trabajen en la administración del proyecto tendrán la oportunidad de seguir trabajando en el centro de distribución, siempre y</p>



	Se seleccionarán a los candidatos que mejor satisfagan las competencias y habilidades requeridas para el puesto operativo o administrativo al que se aspira.	cuando su perfil se adapte al requerido.  No se contratarán a personas con antecedentes penales de (extorsión, robo, homicidio, asociaciones ilícitas.) se hará una excepción en los casos que los antecedentes sean causados por la lucha de sus derechos laborales y por su calidad de organizadas en sindicato.
<b>Reclutamiento y selección</b>	La junta directiva de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES" definirá el perfil idóneo para cada puesto de trabajo, con la ayuda de expertos (recomendable).  Se hará uso del manual de usos múltiples para seleccionar los puestos requeridos y las funciones a desempeñar.	Se considera como primera opción para los diferentes puestos de trabajo a los miembros de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", si así lo desearan.  Buscar agentes comercializadores Europeos.
<b>Elaborar contratos</b>	Se elaboraran los contratos de trabajo de forma tal que se garanticen todas las prestaciones del personal del cetro de distribución.	Contrato estará acorde al Código de Trabajo de El Salvador.

Tabla 346. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (Gestión del Recurso Humano)

<b>OBRA CIVIL</b>		
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Gestión de obra civil</b>	<p>La contratación y selección de la empresa constructora se realizará mediante una licitación, en la cual se realizaran evaluaciones para la selección de la más conveniente para el proyecto.</p> <p>Realizar la gestión para la contratación de la empresa constructora o un maestro de obra.</p> <p>El consejo de dirección y la Asamblea General de Asociados deberán evaluar las ofertas recibidas de acuerdo a los requerimientos establecidos para finalmente definir quién ejecutara la construcción.</p>	<p>Se evaluaran a aquellos constructores que tengan buen historial de cumplimiento de contratos.</p> <p>Se darán todos los lineamientos a seguir para la construcción de la obra civil. Se facilitaran los planos de construcción para que las constructoras presenten su plan de trabajo y el monto del proyecto.</p> <p>Las propuestas de trabajo incompletas (según criterios establecidos) automáticamente serán descartadas.</p> <p>Se seleccionara a la constructora que presente la mejor oferta y los plazos de construcción más cortos.</p>

<b>Seguimiento y supervisión de la obra civil</b>	La Junta de Vigilancia será la responsable directa de la supervisión para garantizar el tiempo de entrega y la calidad de este.	Los costos en que se incurran en las instalaciones y si no se ejecutan según los planos serán absorbidos por la constructora.
<b>Recibimiento de la obra civil</b>	<p>Se impondrán multas al proveedor que no cumpla con los plazos de entrega de maquinaria y equipo, las cuales serán de un descuento en la compra de 5% por día de atraso.</p> <p>La prueba piloto se realizará por personal que haya sido capacitado en el uso de la maquinaria y equipo.</p>	<p>Todos los miembros de la "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE COSMETICOS" deberán estar presentes cuando se entrega la obra.</p> <p>Evaluar si se cumple con los planos de construcción y con las correcciones sugeridas.</p>

Tabla 347. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (obra civil)

<b>MAQUINARIA, EQUIPO Y PRUEBA PILOTO</b>		
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>Compra de maq. y equipo</b>	<p>Establecer criterios de compra para cada uno de los insumos y equipos necesarios.</p> <p>Los proveedores de equipo, mobiliario, maquinaria y materia prima pueden ser nacionales ó internacionales.</p> <p>Buscar y seleccionar los proveedores que proporcionen los insumos y el equipo requeridos con el debido respaldo y/o garantías y servicios de capacitación en el uso y mantenimiento preventivo, mayores.</p> <p>Estándares de calidad, mejores tiempos de entrega y al menor costo posible.</p>	<p>Si hubiere desperfectos en la maquinaria y/o equipos, se tendrá que cambiar o en su mayor defecto se harán las respectivas devoluciones.</p> <p>La garantía de la maquinaria y equipo no debe de ser inferior a un plazo de 1 año.</p> <p>La garantía de la maquinaria, mobiliario y equipo no deberá ser inferior a 2 años.</p> <p>La maquinaria debe incluir detalladamente los cursos de capacitación, manuales, repuestos, detalle de las instalaciones físicas que se requieren, pruebas antes de compra y en la puesta en marcha, mantenimiento preventivo, etc.</p>
<b>Instalación de maquinaria y equipo</b>	La Junta de Vigilancia será la Responsable directa de la supervisión para garantizar el tiempo de entrega y la calidad de este.	Si las instalaciones no llegarán a realizarse acorde a los planos, la(s) compañía(s) constructora(s) absorberá los costos de reparación y ajustes, pagando adicional una penalización.
<b>Prueba piloto de maquinaria y equipo</b>	Se realizará antes de dar por inaugurado el centro de distribución cuyos responsables serán toda la estructura	Los ajustes o cambios pertinentes, se harán de ser necesarios hasta después de las evaluaciones totales del proyecto.

	<p>Organizacional de la administración del proyecto.</p> <p>La realización de la prueba piloto tendrá una duración de 3 días.</p> <p>Se buscaran proveedores que trasladen la maquinaria hasta la localización del centro de distribución.</p>	<p>Se tomarán en cuenta solo las cotizaciones que cumplan con las especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo.</p>
--	--	--

Tabla 348. Políticas y estrategias por paquetes de trabajo (maquinaria, equipo y prueba piloto)

### 3.5 Costos de entregables.

Entregables	Paquetes de trabajo	Costos
Legalización	Registro de la empresa en Registro de Comercio	\$ 125.71
	Legalización de los libros contables	\$ 17.14
	Legalización del sistema contable	\$ 128.57
	Número de identificación tributaria NIT	\$ 2.00
	Inscripción en estadísticas y censos	\$ 20.00
	Gastos abogados por constitución de asociación	\$ 880.00
	Inscripción en el registro de marcas	\$ 57.00
	Permisos de elaboración y comercialización de productos (Ministerio de Salud Pública)	\$ 130,93
	Inscripción en alcaldía municipal	\$ 20.00
	Permisos de construcción en alcaldía	\$ 67.92
		<b>Total</b>
Gestión de recursos humanos	Gestión de contratación de personal	\$ 1,025.00
	Reclutamiento y selección	\$ 675.00
	Elaboración de contratos	\$ 250
		<b>Total</b>
Obra civil	Terracería	\$ 2,000.00
	Fundaciones	\$ 8,000.00
	Levantamiento de Paredes	\$ 20,000.00
	Techado	\$ 8,000.00
	Estructura base	\$ 6,000.00
	Afinado de Paredes	\$ 14,000.00
	Puertas y Ventanas	\$ 3,000.00
	Pisos	\$ 2,500.00
	Pavimento	\$ 1,500.00
	Aguas Negras	\$ 1,500.00
	Aguas lluvias	\$ 300.00
	Agua Potable	\$ 500.00
	Elementos de Banco	\$ 70.00
	Instalación Eléctrica	\$ 13,000.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 80,370.00</b>
Prueba piloto	Insumos	\$ 1,097.37

	Salarios	\$ 87.50
	Suministros	\$ 65.29
	<b>Total</b>	<b>\$ 1,250.26</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 85,319.53</b>

Tabla 349. Costos entregables

### 3.6 Listado de actividades por entregable

#### 3.6.1 Plan

ID	ACTIVIDAD	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
<b>P</b>	<b>Capacitación de los socios.</b>		
P.1.1	Programación de las capacitaciones	N	5
P.1.2	Contactar entidades capacitadoras	P.1.1	1
P.1.3	Coordinar los días y horarios de capacitación	P.1.2	2
P.2.1	Programación de las capacitaciones	N	5
P.2.2	Contactar entidades capacitadoras	P.2.1	1
P.2.3	Coordinar los días y horarios de capacitación	P.2.2	2
P.1.4	Ejecución	P.1.3	10
<b>P.3</b>	<b>Establecimiento de la cooperativa y su estructura organizacional</b>		
P.3.1	Establecimiento de su estructura organizacional	T.1.3	2
P.3.2	Formulación de manual de usos múltiples	P.3.1	3
<b>TOTAL DE ENTREGABLE</b>			<b>31</b>

Tabla 350. Listado de actividades por entregable (plan)

#### 3.6.2 Financiamiento

ID	ACTIVIDADES	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
<b>F.1</b>	<b>Análisis y selección de fuentes potenciales</b>		
F.1.1	Selección de fuentes de financiamiento	N	2
F.1.2	Estudio comparativo de requisitos y condiciones	F.1.1	5
F.1.3	Selección de una o más fuentes	F.1.2	3
<b>F.2</b>	<b>Preparación de documentos para financiamiento</b>		
F.2.1	Elaborar informes para solicitud de fondos no reembolsables	F.1.3	5
F.2.2	Preparar documentos que respalden los informes	F.2.1	3
<b>F.3</b>	<b>Solicitud de financiamiento</b>		

<b>F.3.1</b>	Enviar solicitudes de financiamiento	F.2.2	1
<b>F.3.2</b>	Enviar información adicional para justificar el financiamiento	F.3.1	2
<b>F.3.3</b>	Aprobación de solicitud	F.3.2	10
<b>F.3.4</b>	Establecimiento de tiempos de entrega del financiamiento	F.3.3	10
<b>TOTAL DE ENTREGABLE</b>			41

Tabla 351. Listado de actividades por entregable (Financiamiento)

### 3.6.3 Trámites de Legalización

ID	ACTIVIDADES	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
	<b>Gestión de permisos en entidades de gobierno</b>		
<b>T.1.1</b>	Obtención de NIT e inscripción en IVA, inscripción ISSS, MINTRAB, AFP.	N	3
<b>T.1.2</b>	Obtener solvencias de DIGESTIC	T.1.1	13
<b>T.1.3</b>	Obtener solvencia municipal	T.1.2	20
	<b>Inscripción de matrícula de empresa</b>		
<b>T.2.1</b>	Solicitar matricula de empresa y establecimiento	P 3.2	15
<b>T.2.2</b>	Legalización de libros contables	T.2.1	5
<b>T.2.3</b>	Elaborar documentos de ventas	T.2.2	15
<b>T.2.4</b>	Registro de marca	T.2.3	60
	<b>Obtener permiso de medio ambiente</b>		
<b>T.3.1</b>	Presentación y verificación de documentos	T.2.4	12
<b>T.3.2</b>	Aprobación de permisos ambientales	T.3.1	25
	<b>Tramite de funcionamiento para el Centro de Distribución</b>		
<b>T.4.1</b>	Obtención de licencia de funcionamiento	T.3.2	12
<b>T.4.2</b>	Obtención de registro sanitario	T.4.1	20
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			200

Tabla 352. Listado de actividades por entregable (Tramites de legalización)

### 3.6.4 Gestión de recurso humano

ID	ACTIVIDADES	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
<b>H.1</b>	<b>Gestión de contratación de personal</b>		
<b>H.1.1</b>	Revisar los perfiles para Establecimiento de requisitos y prestaciones del personal	N	1

<b>H.2</b>	<b>Reclutamiento y selección de personal</b>		
<b>H.2.1</b>	Entrevistar a candidatos para los cargos	H.1.1	5
<b>H.2.2</b>	Selección y contratación	H.2.1	2
<b>H.2.3</b>	Evaluación de los elegidos	H.2.2	5
<b>H.3</b>	<b>Elaboración de contratos al personal</b>		
<b>H.3.1</b>	Realizar la contratación del personal	H.2.3	1
<b>H.3.2</b>	Elaboración de la documentación contractual	H.3.1	1
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			16

Tabla 353. Listado de actividades por entregable (Gestión de Recurso Humano)

### 3.6.5 Obra civil

ID	ACTIVIDADES	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
<b>C.1</b>	<b>Gestión de adjudicación de construcción</b>		
<b>C.1.1</b>	Elaborar planos de la obra y compra de terreno	N	10
<b>C.1.2</b>	Aprobar los planos	C.1.1	3
<b>C.1.3</b>	Gestionar permisos municipales y ambientales	C.1.2	60
<b>C.1.4</b>	Establecer perfil de la constructora	C.1.2	1
<b>C.1.5</b>	Ofertar la obra civil a diversas constructoras	C.1.4, P.2.4, F.3.4	10
<b>C.1.6</b>	Analizar, seleccionar y contratar la constructora	C.1.5	3
<b>C.2</b>	<b>Seguimiento y supervisión de la obra civil</b>		
<b>C.2.1</b>	Construir y supervisar la obra	C.1.6, C.1.3	82
<b>C.3</b>	<b>Recibimiento de la obra civil</b>		
<b>C.3.1</b>	Recibir la obra civil	C.2.1	1
<b>C.3.2</b>	Evaluar la obra civil	C.3.1	3
<b>TOTAL DE ENTREGABLE</b>			181

Tabla 354. Listado de actividades por entregable (obra civil)

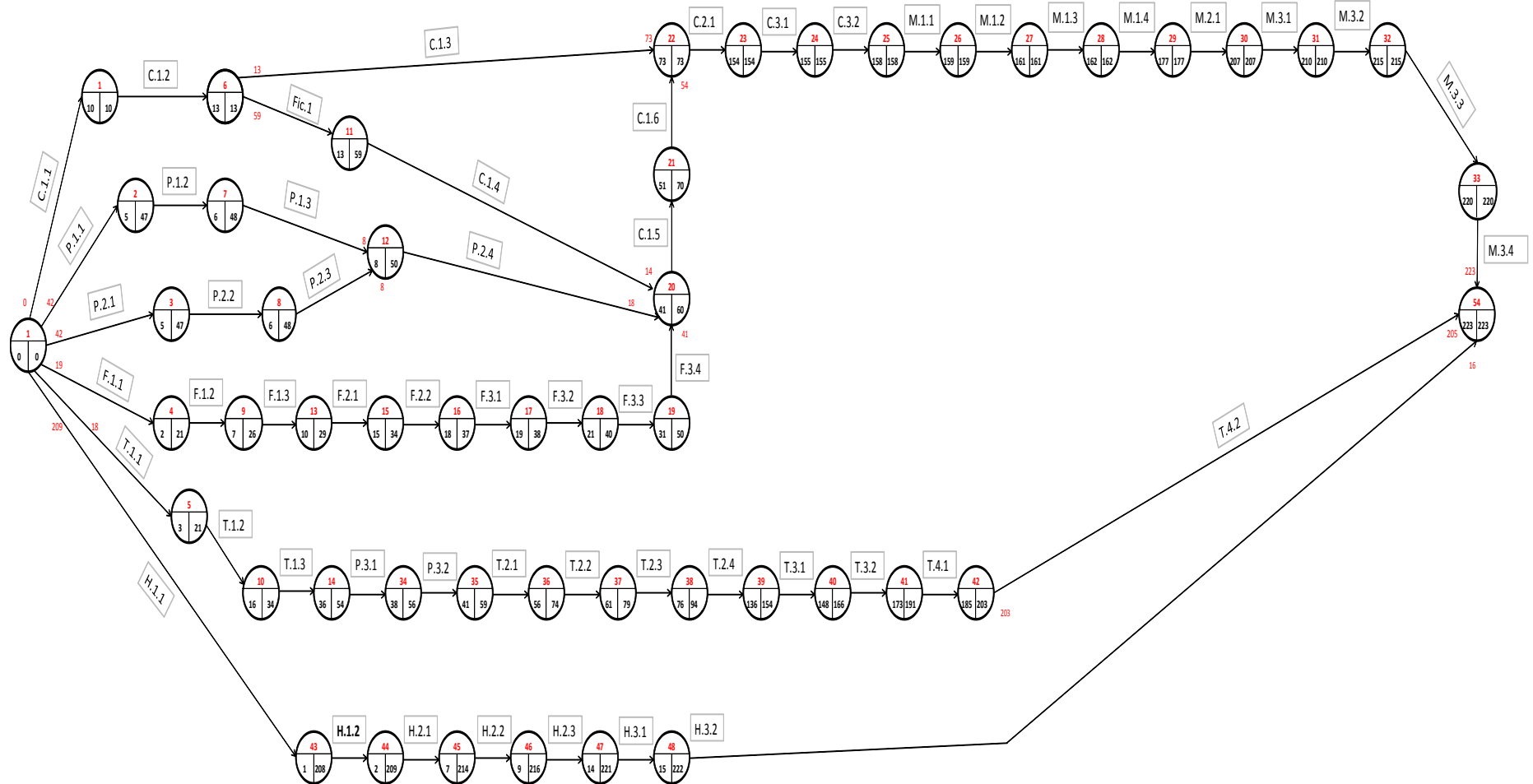
### 3.6.6 Instalación de maquinaria/equipo y prueba piloto

ID	ACTIVIDADES	PRECEDENCIA	DURACION (DIAS)
<b>M.1</b>	<b>Gestión de compra de maquinaria y equipo</b>		
<b>M.1.1</b>	Verificar los tipos y cantidades de maquinaria y equipo	C.3.2	1

<b>M.1.2</b>	Buscar los proveedores para la compra de maquinaria y equipo	M.1.1	2
<b>M.1.3</b>	Contactar a los proveedores para la compra de maquinaria, equipo y mobiliario	M.1.2	1
<b>M.1.4</b>	Realizar compras de maquinaria, equipo y mobiliario	M.1.3	15
<b>M.2</b>	<b>Instalación de maquinaria y equipo</b>		
<b>M.2.1</b>	Verificar la instalación de maquinaria y equipo	M.1.4	30
<b>M.3</b>	<b>Prueba piloto de maquinaria y equipo</b>		
<b>M.3.1</b>	Programación	M.2.1	3
<b>M.3.2</b>	Ejecución	M.3.1	5
<b>M.3.3</b>	Evaluación de resultados	M.3.3	5
<b>M.3.4</b>	Realizar ajustes	M.3.4	3
<b>TOTAL DE ENTREGABLE</b>			<b>65</b>

Tabla 355. Listado de actividades por entregable (Instalación de maquinaria/equipo y prueba piloto)

### 3.7 Red de actividades de la Administración del Proyecto.



RUTA CRITICA: **c1.1, c1.2, c1.3, c2.1, c3.1, c3.2, m1.1, m1.2, m1.3, m1.4, m3.1, m3.2, m3.3, m3.4**

DURACION DEL PROYECTO: **223 DIAS** (7 meses aprox.)



## B. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

### 1. Formas de organización para la administración de proyectos

Todo proyecto consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, procesos y el funcionamiento de proyectos específicos.

La relación entre el proyecto y la organización “madre” en la cual se ejecute un proyecto, dependerá de factores tales como: tamaño del proyecto, impacto que este produzca en el medio ambiente, tipo de cliente (interno o externo), cultura, complejidad, circunstancias y otros factores relevantes que se evaluarán más adelante para decidir la mejor forma de organización para la construcción del Centro de Distribución.

Hay varias formas en que las personas pueden organizarse para trabajar en proyectos, los tipos más comunes de estructuras de organización de proyectos son:

1. Funcional
2. Proyectos o exclusiva
3. Matricial

Estos tipos de organización pueden ser aplicables a sectores como: Industriales, los negocios, servicios y no lucrativas (como instituciones educativas y hospitalarias públicas). A continuación se describe cada una de ellas:

#### 1. Estructura de organización funcional

La estructura de Organización Funcional se utiliza de forma general en empresas que manufacturan principalmente productos estándar y que rara vez llevan a cabo proyectos externos. Las personas que integran estos grupos son personas que:

- Desarrollan la misma función
- Tienen la misma experiencia o habilidades.

Cada grupo funcional, o componente de él, se concentra en realizar sus propias actividades en respaldo de la misión de negocio de la organización. Una empresa con esta estructura puede realizar proyectos periódicamente, pero por lo general son proyectos internos en lugar de proyectos a clientes externos. Entre los proyectos de una organización de tipo funcional figuran, por ejemplo:

- Desarrollar nuevos productos
- Diseñar un sistema de información para la compañía
- Rediseñar la distribución de la oficina
- Actualizar el manual de políticas y procedimientos de la compañía.

En una organización de tipo funcional, el gerente del proyecto no tiene autoridad completa sobre el equipo del proyecto, puesto que en lo administrativo los miembros aún trabajan para sus

respectivos gerentes funcionales. Y como ellos contemplan su aportación al proyecto en términos de su experiencia técnica, su lealtad se mantiene hacia sus gerentes funcionales.

## **2. Organización de tipo de estructura de proyectos o exclusiva**

Una empresa que se encuentre en el negocio de proyectos; no fabrica productos estándar. En cualquier momento está trabajando en múltiples proyectos, con distintas etapas de terminación. Según el proyecto se desarrolla y llega a su fin, la compañía confía obtener nuevos contratos.

Las personas se contratan para trabajar en un proyecto específico; aunque pueden ser reasignados a otro, si tiene la experiencia apropiada. Cada equipo de proyectos está dedicado a tan sólo un proyecto, cuando éste se termina, los miembros del equipo son despedidos, en caso de que no se les asigne otro proyecto.

*En esta organización, cada uno de los proyectos funciona como una mini compañía.*

Todos los recursos necesarios para realizar cada proyecto se asignan de tiempo completo para trabajar en él. Un gerente de proyectos de tiempo completo tiene autoridad total y administrativa sobre el equipo del proyecto.

La organización está bien situada para responder en alto grado al objetivo del proyecto y a las necesidades del cliente, porque cada equipo está estrictamente dedicado a tan sólo un proyecto.

Una organización de tipo de proyectos puede ser ineficaz en cuanto a costos para los proyectos individuales como para la compañía.

## **3. Organización de tipo matricial**

La organización de tipo matricial es una especie de híbrido (una mezcla de estructuras de organización tanto funcional como de proyectos). Proporciona el mismo centro de atención en el proyecto y en el cliente, que la estructura de proyectos, pero conserva la experiencia funcional de la estructura funcional.

Tiene las siguientes características:

- Cada uno de los componentes de proyectos y funcionales en la estructura matricial tiene sus responsabilidades para contribuir en forma conjunta al éxito de cada proyecto y de la compañía.
- El gerente de proyectos tiene la responsabilidad de los resultados del proyecto, mientras que los gerentes funcionales son responsables de proporcionar los recursos necesarios para lograr los resultados.
- La organización matricial asegura la utilización efectiva de los recursos de la compañía.
- Los componentes funcionales tecnificados en su actividad dentro de la empresa, proporcionan un grupo de conocimientos que respaldan los proyectos en marcha.

- Cuando la compañía recibe un pedido para un nuevo bien, el presidente de proyectos le asigna un gerente de proyectos. Un proyecto pequeño se puede asignar a un gerente de proyectos que ya está administrando otros pequeños. Un proyecto grande se puede asignar a un gerente de tiempo completo.

Entre las ventajas y desventajas de las estructuras de organización podemos mencionar las siguientes:

TIPO DE ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Estructura funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay duplicidad de funciones.</li> <li>✓ Excelencia funcional.</li> <li>✓ Máxima flexibilidad en el empleo del recurso humano.</li> <li>✓ Mejor continuidad tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación “islas” de trabajo</li> <li>✓ Respuestas lentas</li> <li>✓ Carencia de enfoque al cliente</li> <li>✓ No está orientada al problema, sino que a las actividades particulares del área funcional.</li> </ul>
<b>Estructura de proyecto puro o exclusivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de los recursos</li> <li>✓ Sensibilidad hacia los clientes</li> <li>✓ El administrador del proyecto tiene total responsabilidad y un mayor grado de autoridad sobre el proyecto.</li> <li>✓ Mejora la dirección integrada del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ineficiencia en costos</li> <li>✓ Bajo nivel de transferencia de conocimientos entre proyectos</li> <li>✓ Tendencia a no respetar los procedimientos y políticas generales de la organización</li> <li>✓ Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto.</li> </ul>
<b>Estructura matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso eficiente de los recursos</li> <li>✓ Experiencia funcional disponible para todos los proyectos</li> <li>✓ Mayor aprendizaje y transferencia de conocimientos</li> <li>✓ Mejor comunicación</li> <li>✓ Enfoque al cliente</li> <li>✓ El proyecto es el punto de énfasis, compartiendo esta virtud con la organización por proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones de dependencias dobles</li> <li>✓ Necesidad de equilibrio de poder.</li> <li>✓ El balance de poder entre el administrador del proyecto y los jefes funcionales es delicado.</li> </ul>

Tabla 356. Ventajas y desventajas de las estructuras de organización

## 2. Factores que influyen en el tipo de organización

Para la elección del tipo de organización más conveniente para la administración del proyecto es necesario analizar factores como la naturaleza del proyecto, la duración, tamaño de este, localización y fuente de financiamiento, la atención o prioridad por parte de dirección, etc. que influyen en el tipo de organización que el proyecto requiere. A continuación se describe cómo influyen estos factores en el tipo de organización y se les asigna un peso.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>Origen del proyecto</b>	El proyecto nace de una iniciativa por mejorar los niveles de competitividad del Sub-sector de Cosméticos Naturales de origen Salvadoreño, y con esto poder exportar sus productos derivados hacia el continente Europeo.
<b>duración y tamaño del proyecto</b>	La duración del proyecto se determinó por un periodo de 7 meses aproximadamente (223 días).
<b>Tipo de financiamiento</b>	Se pretende buscar fondo por medio de bancos para su financiamiento.
<b>Fin estratégico del proyecto</b>	El impacto de este proyecto es de suma importancia para el Sub-sector de Cosméticos Naturales ya que permite el aumento de la competitividad, generando productos con valor agregado e incrementando con ello la producción nacional y de exportación. Como consecuencia, la iniciativa permitirá un mejor desarrollo laboral, por medio de la apertura de fuentes de empleo.
<b>Prioridad para administración</b>	La creación de oportunidades de introducirse a mercados internacionales, abriendo brecha para la exportación hacia el continente Europeo, por otra parte, es preciso aprovechar las tendencias en aumento del uso de Cosméticos Naturales a nivel mundial, y con ello aumentar los niveles de competitividad del sub-sector a través de una administración exitosa de 3 eslabones su respectiva cadena de abastecimiento (Abastecimiento, Almacenaje y Distribución).
<b>Capacidad de administración del proyecto</b>	Para la administración del proyecto será necesaria la contratación de personal calificado, que se encargue de la ejecución del proyecto y los conocimientos técnicos que el mismo requiere.

Tabla 357. Factores que influyen en el tipo de organización

### 3. Evaluación de factores que influyen en el tipo de organización

Para realizar la selección de la mejor organización del proyecto se utilizará la técnica de evaluación por puntos, para lo cual se asignará una ponderación o peso a cada uno de los factores que se describieron anteriormente, tal como se muestra en la siguiente tabla:

PONDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES DE ORGANIZACIÓN	
Factor	Peso
Origen del proyecto	15%
Duración y tamaño del proyecto	20%
Tipo de financiamiento	15%
Fin estratégico del proyecto	25%
Prioridad para administración	10%
Capacidad de administración del proyecto	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 358. Evaluación de factores que influyen en el tipo de organización

Tomando las ponderaciones como base de estos factores, se procede a evaluar de acuerdo a una escala previamente establecida, la cual se muestra a continuación:

INTERPRETACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
Criterio	Nota	Interpretación
Malo	2	No cumple con el factor
Regular	5	Cumple con un mínimo el factor
Bueno	8	Cumple con un nivel aceptable el factor
Excelente	10	Cumple satisfactoriamente el factor

Tabla 359. Interpretación de criterios de evaluación

Al realizar la evaluación de cada factor para los tipos de organización tenemos:

Factor	Peso %	Organización Funcional		Organización Exclusiva		Organización Matricial	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
Origen del proyecto	15%	5	0.75	8	1.2	8	1.2
duración y tamaño del proyecto	20%	5	1	8	1.6	10	2
Tipo de financiamiento	15%	8	1.2	8	1.2	8	1.2
Fin estratégico	25%	5	1.25	5	1.25	8	2
Prioridad para administración	10%	5	0.5	8	0.8	8	0.8
capacidad de ADP	15%	8	1.2	8	1.2	8	1.2
<b>Suma por tipo de organización</b>	<b>100%</b>		<b>5.9</b>		<b>7.25</b>		<b>8.4</b>

Tabla 360. Tipos de organización

### 3.1 Elección de tipo de organización del proyecto.

Según los resultados de la evaluación organizacional, el tipo de organización idóneo para la instalación y puesta en marcha del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, es el **TIPO MATRICIAL**. Para esta organización se definirá el cargo de gerente del proyecto, cuyo perfil debe establecer la capacidad para realizar las funciones pertinentes para el desarrollo del proyecto, teniendo a su disposición el personal necesario para coordinar las actividades específicas para la administración del proyecto.

### 3.2 Estructura orgánica del proyecto

Como resultado de la evaluación, gráficamente tenemos la estructura orgánica para desarrollar la Administración del proyecto, el cual se muestra a continuación.

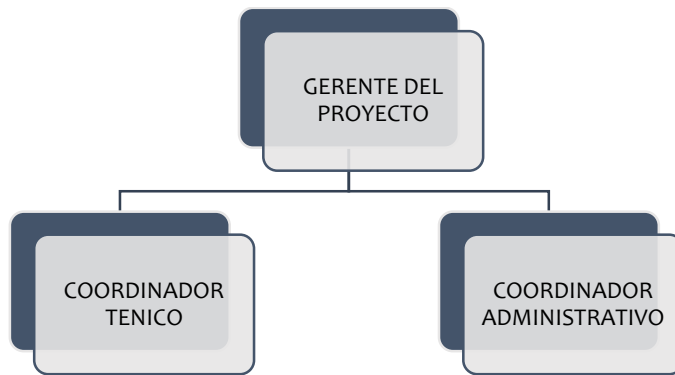


Ilustración 141. Estructura organizativa del proyecto

### 3.3 Funciones tareas y responsabilidades

Descripción de funciones.

- **Gerente del proyecto:** Este miembro de la organización será el que estará en el nivel superior de la organización, y tendrá las obligaciones de desarrollar la mayoría de planificaciones de actividades, coordinar, dirigir y evaluar las mismas. El gerente de proyecto será el responsable de darle seguimiento a los objetivos finales de cada uno de los paquetes de tareas establecidos, que contribuirá de manera directa al cumplimiento del objetivo general del proyecto.
- **Coordinador técnico.** Encargado de la organización y dirección por el funcionamiento de toda el área operativa del proyecto; es decir; que se lleven a cabo todas las actividades concernientes a la obra civil, equipamiento, abastecimiento de recursos y prueba piloto, apogados a los objetivos inicialmente trazados.
- **Coordinador administrativo:** Encargado de coordinar las actividades concernientes con la administración de recursos humanos, a la vez que coordinará con otras áreas el desembolso del presupuesto para la implantación del proyecto; además es el encargado de llevar a cabo los trámites para obtener la legalización de la empresa. Así mismo verificará el cumplimiento de los objetivos de los subsistemas bajo su responsabilidad.

## 4. Liderazgo aplicado

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

En el desarrollo del proyecto se debe tener un líder que sepa administrar la ejecución de las actividades, pero además deberá poseer cualidades de líder, es por ello que se hace necesario especificar un estilo de liderazgo a adoptar en la ejecución del proyecto.

El gerente del proyecto deberá tener iniciativa para poder dar y mantener las expectativas y la interacción en la estructura adoptada, el gerente del proyecto debe ser un líder que desempeñe su parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos necesarios para el desempeño efectivo del grupo.

Para determinar el tipo de liderazgo hay que tomar en cuenta las diferentes características del proyecto, las cuales se mencionan a continuación:

- Las actividades del proyecto están contenidas en diferentes paquetes de trabajo, de las cuales cada una de ellas tiene su propio departamento o encargado, lo que significa que cada coordinador tiene un nivel de responsabilidad que se le asignara, de la misma forma el gerente del proyecto vela por el cumplimiento de las mismas.
- El Gerente de proyecto influirá directamente a las responsabilidades relacionadas a la Coordinador Técnico y Administrativo, es decir actividades tales como administración de financiamiento, construcción de obra civil, administración de maquinaria y equipo y puesta en marcha, esto debido a la importancia que este conjunto de actividades representa en el proyecto, por tanto es necesaria la comunicación de manera efectiva con los coordinadores antes mencionados.
- El proyecto necesita la capacitación apropiada para su funcionamiento, esto incluido en el paquete de capacitaciones, lo que quiere decir que no es necesario alguien estricto para el manejo apropiado de las personas.
- El tipo de proyecto que se estará desarrollando necesita que las personas que trabajen en su ejecución tomen algunas decisiones en relación a sus puestos de trabajo, siempre y cuando el coordinador del paquete esté de acuerdo.
- Los coordinadores de los paquetes de trabajo tienen la **oportunidad de tomar sus propias decisiones en relación a su paquete de trabajo**, siempre que se haya hablado con el gerente del proyecto y se haya decidido que sus decisiones serán en busca de cumplir los objetivos del proyecto.

Por el tipo de proyecto a realizar, el estilo de **liderazgo será participativo**, ya que este líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

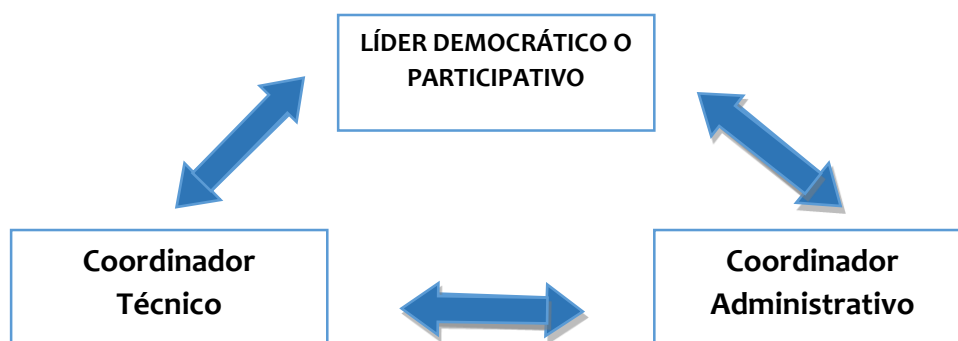


Ilustración 142. Liderazgo participativo

El líder participativo del proyecto, contendrá las siguientes características específicas:

- Utilizará la consulta para practicar el liderazgo en algunas ocasiones.
- Escuchara las ideas de sus coordinadores y aceptara sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

- Cultivara la toma de decisiones de sus coordinadores, así como también alimentara la participación de los miembros de "ASOCIACION DE PRODUCTORES DE COSMETICOS NATURALES", para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- Es un líder que apoya a sus coordinadores y no asume una postura de dictador, sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- Mostrará confianza a sus coordinadores creando un **fuerte sentido de solidaridad**.

#### 4.1 Matriz tarea-responsabilidad

Una vez se conoce la disposición de puestos y funciones, es posible establecer la matriz de responsabilidades del proyecto. En ella se delimitan cual es el grado de participación en determinada categoría de actividades.

Para lo cual se utilizará la siguiente nomenclatura:

ROL		DESCRIPCIÓN
<b>P:</b>	PLANEAR	Será la persona encargada de definir el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo, dictará lineamientos, entre otros.
<b>D:</b>	DIRIGIR	Rol encargado de enfocar los recursos disponibles para el logro de los objetivos planteados con la calidad deseada y en el tiempo establecido. Determinará directrices administrativas/operativas para su ejecución.
<b>C:</b>	CONTROLAR	Se encarga de comprobar si el producto concuerda con los criterios de aceptación establecidos en la descripción del producto.
<b>O:</b>	ORGANIZAR	Rol responsable de plasmar en un documento la articulación de las directrices establecidas en la parte técnica/estratégica con la administrativa/operativa, asimismo comunicará a las personas involucradas para su conocimiento, seguimiento y retroalimentación.
<b>A:</b>	APROBAR	Este se encarga de aprobar el trabajo finalizado y a partir de ese momento, se vuelve responsabilidad de esta persona.
<b>E:</b>	EJECUTAR	Este rol realiza el trabajo y es responsable por su realización,
<b>S:</b>	SOPORTE	Este rol proporciona recursos adicionales para realizar el trabajo

Tabla 361. Matriz tarea-responsabilidad (Rol y Descripción)



<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Gerencia de proyecto</b>	<b>Coordinador técnico</b>	<b>Coordinador Administrativo</b>
Objetivos y planeación del proyecto	P,O	P	P
Programación de las etapas del proyecto.	P	E,C,P,O,D	E,C,P,O,D
Capacitación del personal	A	E,P,D	E,P,D
Gestión de financiamiento	P,C,A	P,O,E	P,O,E
Asignación de recursos	A	S,P,E	S,P,E
Desarrollo de paquetes de trabajo	C	O,E,D,P,C	O,E,D,P,C
Gestión de programas de capacitación	A	D,E,O,P	D,E,O,P
Gestión y administración de legalización	A,D	S	P,O,E
Compra y administración de maquinaria y equipo	A	E,P,D	E,S
Desarrollo de plan de marketing	A,S	P,E,C	S
Control de fondos	E,C	E,S	E,S
Prueba piloto	A,O	D,E,S	S
Informe final	A	E,S	E,S

Tabla 362. Matriz Tarea- Responsabilidad

5. Manual de organización y funciones de la administración del proyecto

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES “CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y  
TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES”



**“MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN  
Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS  
NATURALES”**



Elaborado por:

Franklim Arévalo

Marcela Escobar

José Solórzano



## Generalidades

---


---

## 1. INTRODUCCION

El Manual de Organización y Funciones es de gran importancia, debido a que por medio de él se pueden conocer todos los diferentes puestos que conforman cada una de las unidades parte de la organización para la ejecución del proyecto, así como la dependencia de cada puesto, la cantidad de puestos similares, la descripción específica de sus labores o funciones y los requisitos que se deben de cumplir para poder ocuparlo.

Para este manual, se presenta la estructura de conformación desde los objetivos, su respectivo ámbito de aplicación instrucciones de su uso y recomendaciones.

Luego se presenta la estructura de los puestos de la unidad que ejecuta el proyecto y la descripción de las actividades de cada uno de los puestos que la conforman. Este manual únicamente servirá durante la construcción del Centro de Distribución, luego debe ser sustituido por el manual de puestos definitivos.

PAG. 2/6	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES “CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES”</b>	
	<b>Generalidades</b>	---
		---
<b>2. AMBITO DEL MANUAL</b>		
<p>El área de aplicación del manual son las estructuras que conforman la organización del proyecto “Instalación y puesta de un Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales”, en la cual se detallan las funciones y los puestos que han de satisfacer las actuales necesidades sustantivas y operativas del mismo, y así mejorar el desarrollo de las áreas sustantivas: Coordinación Técnica y Administrativa.</p> <p>El manual puede ser consultado por el personal del centro de distribución y todas aquellas personas e instituciones externas; siempre y cuando estén involucradas en el proyecto o se cuente con la autorización de la gerencia del proyecto.</p> <p style="text-align: center;"><b>3. INSTRUCCIONES PARA USO</b></p> <p>El manual ha sido elaborado en forma clara y sencilla, para que el personal que haga uso del mismo, lo comprenda sin ninguna dificultad, por lo que deberá tomarse en cuenta las siguientes instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reproducir el manual, proporcionando una copia a cada área organizativa que integra el proyecto.</li> <li>✓ Informar a los empleados en la estructura, así como también en la descripción de sus funciones y sus relaciones internas y externas de trabajo.</li> <li>✓ Proporcionar la capacitación debida y oportuna para su interpretación y utilización entre el personal.</li> </ul>		

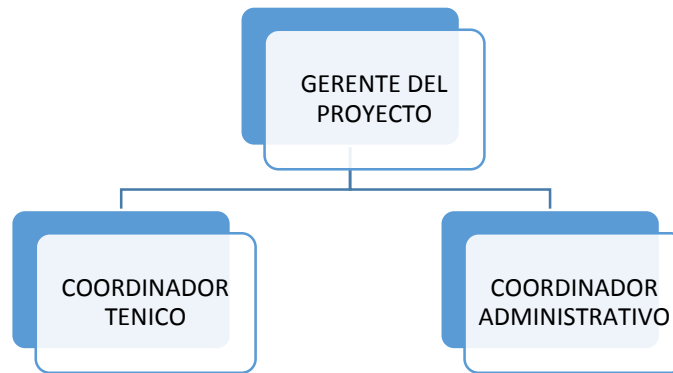


Generalidades

---


---


4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA




5. RESUMEN DE NIVELES JERARQUICOS

- **Gerente del proyecto:** nivel superior de la organización, y tendrá las obligaciones de desarrollar la mayoría de planificaciones de actividades, coordinar, dirigir y evaluar las mismas. El gerente de proyecto será el responsable de darle seguimiento a los objetivos finales de cada uno de los paquetes de tareas establecidos, que contribuirá de manera directa al cumplimiento del objetivo general del proyecto.
- **Coordinador técnico.** Encargado de la organización y dirección por el funcionamiento de toda el área operativa del proyecto; es decir; que se lleven a cabo todas las actividades concernientes a la obra civil, equipamiento, abastecimiento de recursos y prueba piloto, apegados a los objetivos inicialmente trazados.
- **Coordinador administrativo:** Encargado de coordinar las actividades concernientes con la administración de recursos humanos, a la vez que coordinará con otras áreas el desembolso del presupuesto para la implantación del proyecto; además es el encargado de llevar a cabo los trámites para obtener la legalización de la empresa. Así mismo verificará el cumplimiento de los objetivos de los subsistemas bajo su responsabilidad.

<b>PAG. 4/6</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES “CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES”</b>	
	<b>Puesto:</b> Gerente de proyecto	<b>Dependencia:</b> -----
		<b>Subordinados:</b> coordinador técnica y Administrativa.
<b>Objetivo del puesto:</b> Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades relacionadas con la construcción del Centro de Distribución a fin de que las metas se logren con el tiempo y los recursos previstos.		
<b>Competencias y requisitos mínimos</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Educación y experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Industrial o carreras afines.</li> <li>• Tener como mínimo tres años en puestos similares.</li> <li>• Conocimiento en el manejo de sistemas de información.</li> <li>• Sólidos conocimientos de trámites legales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Características, otros requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Honesto y transparente</li> <li>• Responsable con orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo</li> <li>• Proactivo, con iniciativa y creatividad</li> </ul>	
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones con la fuente de financiamiento</li> <li>✓ Planificar los desembolsos de acuerdo a las etapas de la ejecución</li> <li>✓ Formación de la cooperativa y elección de la junta directiva de la misma</li> <li>✓ Supervisar las actividades de construcción de la infraestructura</li> <li>✓ Evaluar y seleccionar a las empresas cuyos servicios y/o productos sean requeridos para la ejecución del proyecto.</li> <li>✓ Verificar que las compras y subcontrataciones se lleven a cabo según los requerimientos</li> <li>✓ Planificación de la prueba piloto</li> <li>✓ Llevar el control del desarrollo de todas las actividades de la ejecución del proyecto</li> <li>✓ Realizar el análisis de evaluación de riesgos.</li> <li>✓ Evaluación de los resultados</li> <li>✓ Comunicación de avances del proyecto a la contraparte</li> <li>✓ Toma de Decisiones en condiciones especiales</li> <li>✓ Asegurarse que todas las actividades del proyecto sean adecuadas, programadas, presupuestadas, suministradas, supervisadas y reportadas en forma realista.</li> </ul>		

PAG. 5/6	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES “CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES”</b>	
	<b>Puesto:</b> Coordinador Técnico	<b>Dependencia:</b> Gerente de proyecto
		<b>Subordinados:</b> Obreros
<b>Objetivo del puesto:</b> Planificación, organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con: promoción y publicidad, construcción de obra civil y administración de maquinaria y equipo.		
<b>Competencias y requisitos mínimos</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Educación y experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Industrial o carreras afines.</li> <li>• Tener como mínimo tres años en puestos similares.</li> <li>• Conocimiento en coordinación de obra civil</li> <li>• Manejo de inventarios y sistemas de mercadeo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Características, otros requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Honesto y transparente</li> <li>• Responsable con orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo</li> <li>• Proactivo, con iniciativa y creatividad</li> </ul>	
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar el desarrollo de la obra civil</li> <li>✓ Establecer contacto con proveedores de insumos, maquinaria, equipo y realizar la compra de los mismos</li> <li>✓ Verificar la calidad de los insumos y maquinarias adquiridas</li> <li>✓ Organizar y coordinar la prueba piloto</li> <li>✓ Coordinación de la evaluación de resultados junto con las otras unidades</li> <li>✓ Comunicación de avances a gerencia del proyecto</li> <li>✓ Colaborar en cualquier otra actividad encomendada por el superior inmediato</li> <li>✓ Coordinar esfuerzos con compañeros de trabajo para lograr los objetivos</li> <li>✓ Proporcionar asesoría técnica</li> <li>✓ Dar seguimiento a estrategias de marketing para introducción de producto en el mercado.</li> <li>✓ Verificar y controlar el avance de obra civil acorde a programación establecida</li> </ul>		

<b>PAG. 6/6</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES “CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y TRAMITACIONES DE COSMÉTICOS NATURALES”</b>	
	<b>Puesto:</b> Coordinador Administrativo	<b>Dependencia:</b> Gerente de proyecto
		<b>Subordinados:</b> Capacitación, RRHH y legalización,
<b>Objetivo del puesto:</b> Planificación, organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con: coordinación de capacitaciones, manejo adecuado de los RRHH, uso específico de leyes y documentación de proyectos.		
<b>Competencias y requisitos mínimos</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Educación y experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Industrial o carreras afines.</li> <li>• Tener como mínimo 4 años en puestos similares.</li> <li>• Manejo adecuado de leyes y documentación de procesos</li> <li>• Manejo adecuado de RRHH.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Características, otros requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Honesto y transparente</li> <li>• Responsable con orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo</li> <li>• Proactivo, con iniciativa y creatividad</li> </ul>	
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolección de documentación requerida para la gestión del financiamiento</li> <li>✓ Orientar y controlar los trámites de legalización de la cooperativa realizados por el abogado</li> <li>✓ Establecer los requisitos para la contratación del personal y realizar el proceso de selección y capacitación del mismo</li> <li>✓ Determinar requerimientos necesarios para capacitación de los empleados</li> <li>✓ Colaborar en las actividades de cierre en las cuales sea requerido por el Gte. Del proyecto</li> <li>✓ Colaborar en cualquier otra actividad que sea asignada por el superior inmediato</li> <li>✓ Coordinación de esfuerzos con compañeros de trabajo para lograr los objetivos</li> <li>✓ Velar por el cumplimiento de tiempos de entrega de cada obra según el contrato establecido</li> <li>✓ Pago de planilla a los trabajadores</li> <li>✓ Verificar y determinar requerimientos mínimos de cada puesto de trabajo operativo</li> </ul>		



## C. PLAN DE CAPACITACIONES

El plan de capacitaciones consiste en impartir y aplicar conocimiento periódicamente con los involucrados en el proyecto (asociados) para cumplir los objetivos previstos.

**Objetivo:** Servir como herramienta principal para lograr desarrollar el sub-sector de cosméticos a través de la gestión de venta y distribución de productos y servicios que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales ofrece, propiciando la oferta y demanda, generando a su vez utilidades y posicionamiento de marca.

### Objetivos específicos:

1. Promover el desarrollo del sub-sector de cosméticos naturales.
2. Elevar el nivel de compromiso de los involucrados respecto a políticas, planes, aportaciones de los asociados, programas, proyectos y objetivos de la entidad.
3. Dar a conocer a los asociados las proyecciones de ventas y planes de comercialización en la Unión Europea.
4. Proporcionar a los asociados los lineamientos básicos que el mercado demandante requiere para la introducción de productos extranjeros.
5. Informar a los asociados sobre nuevas tecnologías, procesos y tendencias tanto del mercado objetivo como a nivel mundial.
6. Dar a conocer las necesidades del mercado objetivo, así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el mismo.
7. Estimular el mejoramiento continuo de las empresas involucradas.

### Beneficios de las capacitaciones.

1. Mejora el conocimiento sobre el negocio de la venta y distribución de cosméticos naturales en Europa.
2. Es un proceso auxiliar para la adopción de políticas y lineamientos claves para el éxito del negocio.
3. Incrementa la productividad y calidad del producto que el mercado objetivo requiere.
4. Informa constantemente sobre las nuevas tendencias, nuevas tecnologías, procesos, ingrediente naturales, y ventajas del negocio.
5. Conocimiento sobre las necesidades del mercado objetivo, clientes, nichos y la competencia.
6. Es un apoyo tanto para generación de estrategias como para la toma de decisiones con criterios comprobados.

Este plan incluye:

- a) **Capacitación continua:** Es la que se realizara de manera periódica en varias sesiones, dirigida a promover el desarrollo y la capacitación teórico practica de los involucrados, la cual, será impartida por el Gerente General del centro de distribución.

- b) **Programas de diplomados y cursos de profundización:** Si los asociados así lo requieren, se podrán tomar diplomados tanto nacionales como internacionales sobre temas específicos e importancia merecida.
- c) **Eventos colectivos:** Si los asociados así lo requieren, se organizaran eventos colectivos que involucren a todo personal de cada asociado.

**Deberes y obligaciones de los participantes.**

1. Participar en las actividades de capacitación programadas a su debido tiempo.
2. Cuando el centro de distribución lo requiera, los participantes deberá prestar toda su colaboración en las tareas en que pueda aplicar sus conocimientos.
3. Servir al agente capacitador cuando sea necesario.
4. Tomar en cuenta los conocimientos adquiridos en las capacitaciones como un apoyo a la generación de estrategias de la organización a quien representa.
5. Presentar propuestas de temáticas importantes cuando así lo requiera la organización a quien representa, la cual será considerada por el centro de distribución.

**Deberes y obligaciones del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.**

1. Diseñar, organizar, dirigir y evaluar los planes y programas del sistema de capacitación.
2. Mantener actualizados los centros de formación y capacitación.
3. Disponer los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades de capacitación.
4. Tomar en cuenta temáticas propuestas por los participantes.
5. Dirigir programas de capacitación profesionales.

Tema	Objetivo	Contenido	Metodología	Herramientas
<b>1. Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.</b>	Explicar el funcionamiento del centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo del sub-sector de Cosméticos Naturales en El Salvador.</li> <li>✓ Organización, sostenimiento y dinámica de trabajo del Centro.</li> <li>✓ Objetivos, estrategias, políticas y actividades que realizara el Centro de Distribución para lograr venta y distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>
<b>2. Generalidades de los cosméticos naturales.</b>	Conocer aspectos importantes de los cosméticos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definiciones, historia, ventajas y beneficios para la salud.</li> <li>✓ El salvador y la industria cosmética natural.</li> <li>✓ Exportaciones históricas y tendencias del sub-sector hacia la UE.</li> <li>✓ Análisis FODA del sub-sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Participación de los involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector</li> <li>✓ Folletos</li> <li>Laptop.</li> </ul>
<b>3. Clientes y creación de calor.</b>	Conocer las necesidades del cliente para crear valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimientos de certificación ajustables a las necesidades del mercado demandante.</li> <li>✓ Análisis del mercado competidor.</li> <li>✓ Relación integral con los clientes.</li> <li>✓ Medición de creación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> <li>✓ Plumones.</li> <li>✓ Pizarra.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias de creación mercadología de valor.</li> </ul>		
<b>5. Planificación y liderazgo efectivo.</b>	Dar a conocer las herramientas necesarias para una excelente planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura organizacional.</li> <li>✓ Planeación estratégica.</li> <li>✓ Planeación operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> <li>✓ Plumones.</li> <li>✓ Pizarra</li> </ul>
<b>6. plan de desarrollo continuo.</b>	Elevar el nivel de compromiso de los involucrados respecto a políticas, planes, aportaciones de los asociados, programas, proyectos y objetivos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas de trabajo.</li> <li>✓ Educación, capacitación y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> </ul>
<b>7. Procesos que generan valor</b>	Identificar y definir procesos funcionales para la producción de cosméticos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de productos, servicios y nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Procesos clave del negocio.</li> <li>✓ Procesos de apoyo.</li> <li>✓ Proveedores de insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> </ul>
<b>8. Articulación productiva</b>	Identificar factores claves del desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedor competitivo.</li> <li>✓ Innovación y desarrollo tecnológico.</li> <li>✓ Fijación y lista de precios.</li> <li>✓ Control de calidad.</li> <li>✓ Imagen corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> <li>✓ Plumones.</li> <li>✓ Pizarra</li> </ul>
<b>9. Exportación.</b>	Definir procesos de exportación y elementos del mercado de la UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de mercados.</li> <li>✓ Ventajas competitivas del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Principales apoyos y regulaciones del comercio internacional.</li> <li>✓ Análisis de la competencia.</li> <li>✓ Consolidación de la oferta exportable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laptop.</li> <li>✓ Plumones.</li> <li>✓ Pizarra</li> </ul>
<b>10. Logística y comercialización.</b>	Dar a conocer el proceso logístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la logística comercial.</li> <li>✓ Concepto de logística.</li> <li>✓ El proceso logístico.</li> <li>✓ Operación del sistema logístico.</li> <li>✓ Cadena de Abastecimiento.</li> <li>✓ La logística y la generación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia.</li> <li>✓ Estudio de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retroproyector.</li> <li>✓ Folletos</li> <li>✓ Laptop.</li> <li>✓ Plumones.</li> <li>✓ Pizarra</li> </ul>

Tabla 363. Tema, contenido y herramientas de capacitaciones

El plan actual de capacitaciones tendrá un costo total de: \$150 por socio. Este costo se calculó en base a las herramientas a utilizarse en cada sesión, además del salario de la o las personas que lo impartirá.

## D. RESUMEN DE ESTUDIO

### EVALUACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL VRS SITUACIÓN PROPUESTA

#### 1 Eslabón #1: Abastecimiento.

##### a) **Disminución en costos de abastecimiento de fabricantes de cosméticos Naturales.**

En este apartado se tomó la sugerencia por parte del jurado calificador para proponer y evaluar si los socios se agruparan para realizar las órdenes de abastecimiento de materias primas, como beneficiaria a los socios. Cabe la pena aclarar que el Centro de Distribución no almacenaría estos pedidos sino que la materia prima tendrá como destino final las empresas productoras que los dueños son los socios del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales.

En primer lugar es importante recordar que entre las materias primas, ingredientes e insumos para para la elaboración de cosméticos naturales están:

- Materias primas:
  - \* Agua.
  - \* **Aceite natural.**
  - \* Hidróxido de sodio.
- Ingredientes:
  - \* Esencias naturales.
  - \* Tensoactivo.
  - \* Conservante.
  - \* Espesantes.
- Insumos:
  - \* Envase.
  - \* Viñeta.

De lo anterior sabemos que según la oficina de Agro negocios del Ministerio de Agricultura y Ganadería la única empresa que fabrica aceite de coco está situada en la zona costera de Usulután en la isla Espíritu Santo (Cooperativa “El Jobal”), quien produce actualmente el 80 por ciento del coco que demanda el país<sup>237</sup> (aproximadamente 30 toneladas de aceite de coco al mes, es decir 600 quintales de aceite de coco y que actualmente existe la disponibilidad de vender entre 5 a 6 barriles de aceite de coco al mes a nuevos clientes que requieran el producto, la capacidad de estos barriles es de 260 libras). Por tanto cada uno de las empresas que fabrican cosméticos actualmente se abastecen de este único proveedor, haciendo de forma individual periódicamente (según pedidos de fabricación de cosméticos naturales).

Cuando las empresas se abastecen de este recurso de forma individual, sabemos que sus costos aumentan (volúmenes bajos de pedidos, transporte, almacenamiento, etc.) además que dependen de la disponibilidad de capacidad de la cooperativa el jobal en un momento dado (es decir no hay un contrato formal de abastecimiento periódico), a continuación se puede observar

---

<sup>237</sup> Mario Salaverria, Ex Ministro de Agricultura y Ganadería.

el trabajo realizado por algunas empresas que fabrican cosméticos naturales para conseguir dicho recurso.

Suposición: para realizar este análisis suponemos que 3 empresas formaran parte del centro de distribución.

Empresa	Dirección
SUCHIL	Calle San Antonio Abad, Colonia Montefresco #49, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.
GRUPO MORATAYA	1ª Calle Poniente y 217 Avenida Norte Condominio Villas de Normandía Apt.15-b, San Salvador.
KEKES BY KATHYA CARRANZA	Colonia Escalón, San Salvador.

Tabla 364. Empresas Productoras de Cosméticos Naturales

Si analizamos detenidamente, podemos esquematizar la ruta de cada una de las empresas anteriormente listadas entre sus ubicaciones correspondientes y Cooperativa El Jobal.



Ilustración 143. Ubicación de Cooperativa El Jobal con respecto al Departamento de San Salvador

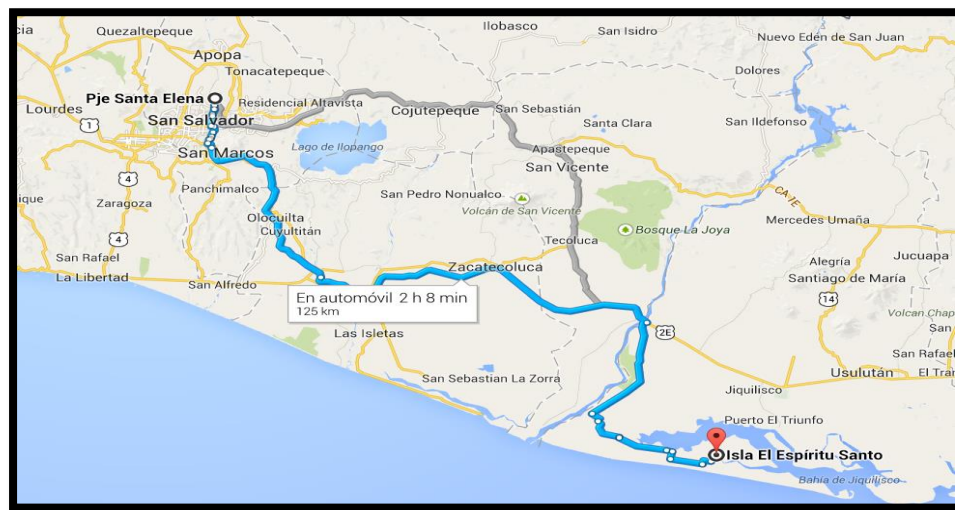


Ilustración 144. Principal ruta hacia Isla El Espíritu Santo desde San Salvador

Se determinaron las distancias aproximadas que se recorren<sup>238</sup>, precio por barril de aceite de coco<sup>239</sup>, tiempo estimado del viaje y costo de ese viaje<sup>240</sup>, tomando en cuenta que la Cooperativa El Jobal no tiene servicio de entrega.

N°	Empresas	Desde	Hacia	Regreso	Kilómetros	Tiempo (aprox)	Costo de transporte (Vehículo + gasolina)	Cantidad mensual (barril de 260 lbs)	Precio de venta por barril	Costo total
1	SUCHIL	Isla Espíritu Santo	San Salvador	Isla Espíritu Santo	260	4 horas 30 min	\$ 250.00	4	\$ 115.00	\$ 710.00
2	GRUPO MORATAYA	San Salvador	Isla Espíritu Santo	San Salvador	260	4 horas 30 min	\$ 250.00	3	\$ 115.00	\$ 595.00
3	KEKES BY KATHYA CARRANZA	San Salvador	Isla Espíritu Santo	San Salvador	260	4 horas 30 min	\$ 250.00	2	\$ 115.00	\$ 480.00
								<b>9</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,785.00</b>

Tabla 365. Cuadro de distancias y costo en el abastecimiento de Aceite de coco

Se necesitan 9 Barriles, es decir 2,340 Lbs, es decir, 1.01 toneladas para abastecer a estas empresas, haciendo un total de \$1,785.00 al juntarlos.

Por otra parte, por medio del centro de distribución, se pretende que los gastos sean compartidos de la siguiente haciendo una sola ruta de despacho de aceite de coco de la siguiente manera:



Ilustración 145. Propuesta de Ruta de Despacho

Partiendo desde la Isla Espíritu Santo alquilando transporte con capacidad de carga de 1.5 Toneladas (9 Barriles de 260 libras cada uno), entregando el aceite de coco a cada una de las 3 empresas implicadas y de esta forma tener los siguientes costos:

<sup>238</sup> Google Maps

<sup>239</sup> Según Cooperativa El Jobal.

<sup>240</sup> Estimaciones por experiencias de concedores en el rubro de transportes



Los \$300.00 de transporte fácilmente se pueden repartir entre las 3 empresas listadas, teniendo un costo repartido de \$100.00 cada una, de igual forma Cooperativa El Jobal hace un 5% de descuento por compras en toneladas y al contado, por tanto el precio de venta por barril baja sustancialmente \$5.75, por barril. Lo que en resumen nos da un total de \$1,183.25 en la distribución y entrega total de aceite de coco.

#### Comparación entre situación actual y propuesta:

COSTOS DE ABASTECIMIENTO DE CADA EMPRESA													
N°	Empresa	Desde	Hacia	Regreso	Kilómetros	Tiempo (aprox)	Costo de transporte (Vehículo + gasolina)	Cantidad mensual (barril de 260 lbs)	Precio de venta por barril	ACTUAL	PROPUESTA	Diferencia \$	Diferencia %
1	SUCHIL	Isla Espiritu Santo	San Salvador	Isla Espiritu Santo	260	4 horas y 30 minutos	\$ 300.00	4	\$ 109.25	\$ 710.00	\$ 537.00	\$ 173.00	24.4%
2	GRUPO MORATAYA							3	\$ 109.25	\$ 595.00	\$ 427.75	\$ 167.25	28.1%
3	KEKES BY KATHYA CARRANZA							2	\$ 109.25	\$ 480.00	\$ 318.50	\$ 161.50	33.6%
								9	TOTAL	\$ 1,785.00	\$ 1,283.25	\$ 501.75	28.1%

Tabla 366. Cuadro comparativo entre situación actual y propuesta.

La situación propuesta genera una mejora en los costos de abastecimiento de \$501.75 mensual y \$6,021.00 anual, lo que se traduce a un 28.1% de reducción en costo de mensual de abastecimiento de aceite de coco.

De acuerdo al análisis anterior, de igual forma se puede realizar esta estimación de disminución de costos para: Esencias naturales, Tensoactivo, Conservante, Espesantes, Envase y Viñeta. No obstante es necesario conocer detenidamente la participación de cada una de las empresas en la fabricación de los cosméticos naturales.

#### b) Abastecimiento del Centro de Distribución.

En relación a este apartado, el abastecimiento por parte de los fabricantes de cosméticos naturales al Centro de Distribución, tendrá:

- Mejora en la calidad del producto: Se estandarizara el proceso de verificación de los productos, según requerimientos de los clientes.
- Disminución de recurso humano en proceso de calidad del producto: Al tener un ente centralizador se disminuirá el número de personas que realizan dicha actividad en las empresas del sector.
- El menor manipuleo posible del producto: Disminución de averías en el producto que con lleva a la disminución de rechazo del producto.
- Aumentar efectividad de cumplimiento de pedidos: Las empresas mejoraran en tiempos de entregas de los productos, ya que el proyecto maneja una línea de tiempo de cumplimiento de exportación de los productos. Es decir asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente.
- Generar un mecanismos de vínculo «empresa – cliente, lo cual permite una atención adecuada. La misión es corregir los desajustes entre producción de los socios y el consumo de los clientes (Stocks) o minimizar los costos de transporte.

### c) Políticas de inventario

Las empresas productoras que se les dará el servicio del Centro de Distribución y Tramitaciones deben de cumplir lo siguiente:

- Cumplir con los requisitos voluntarios del mercado Europeo o Certificaciones (Ejemplo: BDIH, SOIL ASSOCIATION, ECOCERT) o Normas de calidad (Ejemplo: ISO 9001:2000)
- Etiquetado del producto.
  - a. Nombre o la razón social y la dirección de la persona responsable del producto
  - b. El país de origen de los productos
  - c. Fecha de caducidad de los productos, siempre que se conserven en condiciones adecuadas.
  - d. Las precauciones de uso.
  - e. El número de lote de fabricación o la referencia que permita identificar el producto
  - f. Lista de ingredientes, es decir, cualquier sustancia o mezcla que se utilice deliberadamente en el producto durante el proceso de fabricación
  - g. El estado miembro en el que el producto se ponga a disposición del usuario final decidirá la lengua en la que deberá redactarse dicha información.
- Embalaje de productos ( deben de facilitar el re-uso y reciclaje del empaque)
- Registro de marca (recomendable para prevenir el uso por terceros)
- Registro Sanitario del producto (obligatorio para cualquier producto elaborado, empacado o distribuido a nivel nacional y en el extranjero por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social)
- En el caso del jabón debe de ser embalado en papel “film” luego introducirlo en cajas individuales.
- Las dimensiones de las cajas donde entregaran el producto las empresas productoras son de 40 cm largo por 25 cm de ancho por 40 cm de alto, estimándose que por caja se almacenen 100 unidades de jabón y para champú las medidas de las cajas son 50 cm de largo por 30 cm de ancho por 40 cm de alto con una capacidad de 48 botellas de 300 ml separadas por un panel de cartón.
- El producto debe ser entregado en el tiempo y cantidades acordadas por el Centro de Distribución, de no ser así la empresa productora será multada económicamente y persiste en el incumplimiento de lo acordado será excluida en recibir los servicios por el Centro de Distribución.
- El producto recibido será examinado una caja al azar para inspeccionar que se cumplan con los requisitos impuestos y para evitar rechazos de los clientes.
- Una vez llegado el pedido al productor tendrá un tiempo máximo de 3 meses para cumplir con este.

## 2 Eslabón #2: Almacenaje

**Suposición:** para realizar este análisis suponemos que 3 empresas formaran parte del centro de distribución (súchil, grupo morataya, kekes by Katya)

### a) **Calidad de los productos.**

Una de los elementos de mayor importancia en el mercado Europeo, es la calidad del producto, es decir, las especificaciones requeridas por el mercado, y entre estas encontramos que los consumidores se sienten más cómodos y confiados con el uso de un determinado producto si este se encuentra certificado y se norma bajo estándares internacionales tales como: Ecocert, ICEA, CCPB<sup>241</sup>, todo esto debido a:

- Los consumidores están interesados en productos seguros, sin químicos y en cuya producción no se hayan practicado pruebas en animales.
- Consciencia creciente del bienestar personal y del verse bien, entre los diferentes grupos de consumidores.
- Interés por ingredientes y productos naturales que no generan efectos secundarios.

De acuerdo a lo anterior, sabemos que la calidad del producto la determina de sobre manera los controles en puntos específicos en el proceso y la forma en que los cosméticos son almacenados.

En el diagnostico en la sección B.1, decíamos que los lugares de almacenamiento no son adecuados según luz solar, zonas de señalamiento, división de productos, etc., esto agregado a que los controles no se realizan totalmente, lo que significa que si el producto es exportado en sus condiciones actuales sufrimos el riesgo de que dicho producto sea enviado de regreso.

Con la ayuda del Centro de Distribución y Tramitaciones en el Área de recibo de producto, se tiene un control de calidad en el cual se verifican puntos claves del producto y se auxilian de las políticas de abastecimiento para que el producto que no cumpla con todas las especificaciones y requerimientos sea rechazado en el Centro de Distribución y Tramitaciones, haciéndole saber a los productores en que puntos han fallado y así asegurar que el producto sea recibido por los clientes en la Unión Europea para evitar un rechazo y los costos de reenvío de estos productos. Es por eso que a continuación se comparara la situación actual, en la cual se incluye la posibilidad de reenvío y la propuesta, que es la opción en donde el Centro de Distribución y Tramitaciones esté en funcionamiento.

En la siguiente tabla observamos la comparación en costos de la situación actual vrs la propuesta de la siguiente manera<sup>242</sup>:

---

<sup>241</sup> Apartado D. Mercado distribuidor, Requisitos del mercado. Item D.3.2.2.2

<sup>242</sup> Fuente de datos: Juan Carlos Alas, Encargado del Departamento de Ventas y Exportaciones de la Empresa Quality Grains.

COSTOS DE PEDIDO RECHAZADO							
N°	Empresa	# DE CONTENEDORES	COSTO DE ENVIO	COSTOS DE REENVIO	TOTAL	COSTO DE ENVIO DE PROPUESTA	DIFERENCIA (\$)
1	SUCHIL	1	\$ 5,175.60	\$ 4,916.82	\$ 10,092.42	\$8,626	\$12,009.12
2	GRUPO MORATAYA	1	\$ 2,846.58	\$ 2,334.20	\$ 5,180.78		
3	KEKES BY KATHYA CARRANZA	1	\$ 2,898.34	\$ 2,463.59	\$ 5,361.92		
<b>TOTALES</b>		3	\$ 10,920.52	\$ 9,714.60	\$ 20,635.12		

Tabla 367. Costos de pedidos rechazados

Lo anterior nos indica que el costo por envío de productos tomando en cuenta las tres empresas es de \$10,920.52, y existe la posibilidad que el mercado Europeo no acepte la calidad del producto por algunas de sus normas de origen puntualizadas anteriormente, lo cual implicaría \$9,714.60 adicionales, sumando un total de \$20,635.12.

Comparando la situación actual vrs la propuesta, obtenemos una diferencia de \$12,009.12 en el uso de los costos favorable para la propuesta, es decir 58.2%, ya que por una parte las certificaciones del centro de distribución garantizan que la exportación de los cosméticos naturales cumple con los requerimientos del mercado disminuyendo el riesgo de la devolución de los productos por incumplimiento a dichos requerimientos.

Del Centro de distribución fácilmente podemos distribuir esos \$8,626.00 con las tres empresas que conforman el Centro, teniendo un costo de \$2,875.00.

El detalle interesante es que si el centro de distribución funciona, no habría costos de reenvío, porque los puntos de calidad están bien establecidos a la hora de recibir los productos en el Centro de Distribución y Tramitaciones, lo que se traduce a \$27,987.06 = 51% menos con relación al cuadro anterior.

Con la propuesta, es decir el Centro de Distribución mantendrá un control de calidad de recepción y almacenaje de productos según requerimientos del mercado, lo que significa que aquellos fabricantes de cosméticos naturales que no cumplan dichos requerimientos se rechazarán y reenviará al mismo. Todo esto con el objetivo de evitar que el producto que no cumple no sea regresado directamente desde Europa y el proceso de reenvío vuelva más cara la exportación.

#### b) Costos de almacenaje (por semestre)

Este apartado se refiere a la comparación entre costos de situación actual y propuesta.

Actualmente los costos de almacenaje en las tres empresas involucradas en la iniciativa están, como lo muestra el cuadro a continuación.

Los costos del Centro de Distribución de almacenamiento los podemos encontrar en el apartado XI: Estudio económico financiero, capital de trabajo, inventario (XI-2.1.1), los cuales se desglosan de la siguiente manera: **costo de almacenaje de inventario + mano de obra directa de almacenaje: \$1, 925,584.39 + 7,005.00 = \$1, 932,989.39**

COSTOS DE ALMACENAJE						
N°	Empresa	Costos de almacenaje (mensual)	Costos de almacenaje del Centro de Distribución	DIFERENCIA (\$)	Costo por empresa del Centro de Distribución	% de diferencia
1	SUCHIL	\$ 2126,288.33	\$ 1932,989.39	\$ 4252,576.66	1417525.553	33.3%
2	GRUPO MORATAYA	\$ 2048,968.75			1417525.553	30.8%
3	KEKES BY KATHYA CARRANZA	\$ 2010,308.97			1417525.553	29.5%
<b>TOTALES</b>		\$ 6185,566.05				

Tabla 368. Costo de Almacenaje

Semestralmente las 3 empresas están en total con un costo de \$6,185,566.05 y con el Centro de Distribución obtenemos un 69.8% de disminución en los costos, es decir \$4,252,576.66 menos que la situación actual.

Por otra parte, para cada empresa representa el 33.3%, 30.8% y 29.5% de disminución en sus costos individualmente hablando, y por consecuencia resulta totalmente factible ejecutar el Centro de Distribución desde el punto de vista de costos de almacenaje.

Recordemos que en el diagnóstico definimos que las condiciones de almacenaje no eran totalmente aptas para salvaguardar el producto, por tanto el centro de distribución si tiene todas aquellas condiciones ideales para mantener a salvo el producto tales como:

- Señalización adecuada de las áreas de almacenaje.
- Etiquetado de producto correctamente.
- Producto fuera de la exposición de los rayos solares, químicos u otros elementos que puedan dañar el producto.
- Sistema computarizado de almacenaje.
- Requerimientos de equipo para el almacén del centro de distribución.
  - a) Pistola de lectura de largo alcance.
  - b) Headset.
  - c) Carro de mano de dos ruedas.
  - d) Carros de piso.
  - e) Carretilla industrial.
  - f) Apilador de palets o tarimas.
  - g) Palets o tarimas
  - h) Racks de almacenamiento.

### c) Capacitaciones

En la parte operativa del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales se ha tomado en cuenta como servicio complementario el impartir capacitaciones a los socios y a personas externas al este, con el fin de generar ingresos adicionales y mantener actualizados al sub-sector.

Las capacitaciones están divididas en nueve cursos, los cuales son:

Tema	Objetivo
Generalidades de los cosméticos naturales	Conocer aspectos importantes de los cosméticos naturales
Clientes y creación de valor	Conocer la necesidades de los clientes para crear valor agregado
Planificación y liderazgo efectivo	Dar a conocer las herramientas necesarias para una excelente planificación
Plan de desarrollo continuo	Elevar el nivel de compromiso de los involucrados respecto a políticas, planes, aportaciones de los asociados, programas, proyectos y objetivos de la entidad
Procesos que generan valor	Identificar y definir procesos funcionales para la producción de cosméticos naturales
Articulación productiva	Identificar factores claves del desarrollo del Centro de Distribución y Tramitaciones
Exportación	Definir el proceso de exportación y elementos del mercado de la Unión Europea
Logística y comercialización	Dar a conocer el proceso logístico para la distribución y comercialización de los cosméticos naturales
Otros	Actualizar y generar nuevas capacitaciones mediante la información recolectada por los especialistas.

Tabla 369. Capacitaciones y objetivos

Los socios tendrán un costo diferenciado<sup>243</sup> en comparación de las personas externas al Centro de Distribución y Tramitaciones. Para los socios el precio de capacitación por curso es de \$35.61 y para personas externas a este es de \$42.73.

#### d) Otros.

- Disminución de costos de manipuleo de producto: Al existir un ente centralizado se disminuyen los recursos tanto humano como los recursos de almacenamiento del mismo.
- Mejora en la calidad del producto: Se estandarizara el proceso de almacenamiento, disminuyendo averías en producto.
- Generar un mecanismos de vínculo «empresa – distribuidor», lo cual permite una logística de despacho efectiva entre el centro y los encargados del transporte del producto.
- Disminución de tiempo en burocracia para tramitaciones de exportación del producto.
- Disminución de costos en despacho del producto: Se reduce el número de recurso humano encargado de despacho del producto.

<sup>243</sup> Ver Etapa Económica Financiera, Capítulo XI, literal D: Determinación del precio de venta.

- Disminución en tiempo y costos en el proceso de negociación en la consolidación de carga del producto.

### 3 Eslabón #3: Distribución

#### a) Puertos de salida

En la Etapa de Diagnostico investigamos que las empresas productoras de cosméticos naturales solo realizan el embarque desde el puerto de Acajutla hacia Alemania y España. Al finalizar la investigación del Mercado Distribuidor encontramos que existen más opciones de donde podemos embarcar los productos, dependiendo de las Empresas Navieras, obteniendo lo siguiente:

Los principales puertos de salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los puertos principales de llegada de España y Alemania tenemos:

		El Salvador	Guatemala			Honduras	
Puertos		Acajutla	Santo Tomas	Puerto Barrios	Puerto Quetzal	San Lorenzo	Puerto Cortez
Alemania	Bremen	*			*		*
	Hamburg	*	*	*	*	*	*
	Bremerhaven	*	*	*	*	*	*
	Cuxhaven	*			*		*
	Kiel	*			*		*
España	Valencia	*		*	*	*	*
	Castellón de la Plana	*			*		*
	Bilbao	*					*
	Alicante	*	*		*		*
	Gijón	*			*		
	Pasajes						*

Tabla 370. Principales puertos de Salida de El Salvador, Guatemala y Honduras hacia los principales puertos de llegada de España y Alemania

En el cuadro podemos observar las demás opciones que se tienen para embarcar los productos (puertos de salida) dependiendo el puerto de llegada que se ha negociado con los clientes en la Unión Europea, esto es de gran ayuda porque se conoce que en los puertos de Guatemala y Honduras la salida de los contenedores es más eficiente en tiempo que en el país.

Además se presenta en el siguiente cuadro las navieras con los diferentes puertos de entrada y salida.
















Navieras	El Salvador	Guatemala			Honduras		Alemania					España					
	Acajutla	Santo Tomas	Puerto Barrios	Puerto Quetzal	San Lorenzo	Puerto Cortez	Bremen	Hamburg	Bremerhaven	Cuxhaven	Kiel	Valencia	Castellon de la Plana	Bilbao	Alicante	Gijón	Pasajes
	•			•		•	•	•	•		•		•	•	•	•	
	•			•					•	•		•					
	•			•		•			•	•	•			•	•	•	
	•			•	•	•			•	•		•					
	•		•	•		•			•	•		•					
	•	•							•	•					•		
	•				•	•			•	•							
	•								•	•							
	•			•					•			•					
				•								•					
				•		•			•	•		•		•			
				•		•			•	•		•		•			
				•					•	•							•
						•			•	•							
						•				•				•			

Tabla 371. Principales navieras de El Salvador, Guatemala, Honduras hacia España y Alemania

**Concluyendo:**

**Actualmente** las empresas embarcan sus productos desde el puerto de **Acajutla** y con la **propuesta** están los siguientes puertos: **Acajutla (El Salvador), Santo Tomas (Guatemala), Puerto Barrios (Guatemala), Puerto Quetzal (Guatemala), San Lorenzo (Honduras), Puerto Cortez (Honduras)**



## b) Tiempo de Entrega

En el siguiente cuadro podemos observar los tiempos aproximados desde el puerto de salida hasta el puerto de llegada, obteniendo lo siguiente:

		HACIA											
		Alemania					España						
		Bremen	Hamburg	Bremerhaven	Cuxhaven	Kiel	Valencia	Castellon de la Plana	Bilbao	Alicante	Gijón	Pasajes	
D e s d e	El Salvador	Acajutla	38 días 8 horas	38 días 12 horas	38 días 8 horas	38 días 9 horas	38 días 15 horas	37 DIAS 10 horas	37 días 13 horas	36 días 20 horas	37 días 5 horas	36 días 14 horas	36 días 24 horas
	Guatemala	Santo Tomas	82 días 1 hora	82 días 3 horas	82 días 1 hora	82 días	86 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días 1 hora	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Barrios	82 días	82 días 2 horas	82 días	82 días	82 días 6 horas	81 días 18 horas	81 días 22 horas	81 días	81 días 14 horas	80 días 19 horas	81 días 5 horas
		Puerto Quetzal	38 días 21 horas	39 días 1 hora	38 días 21 horas	38 días 23 horas	39 días 5 horas	37 días 23 horas	38 días 3 horas	37 días 9 horas	37 días 19 horas	37 días 4 horas	37 días 14 horas
	Honduras	San Lorenzo	36 días 2 horas	36 días 4 horas	36 días 2 horas	36 días 2 horas	36 días 7 horas	35 días 14 horas	35 días 17 horas	34 días 23 horas	35 días 9 horas	34 días 18 horas	35 días 4 horas
		Puerto Cortez	36 días 4 horas	36 días 6 horas	36 días 6 horas	36 días 3 horas	36 días 9 horas	35 días 21 horas	36 días 1 hora	35 días 4 horas	35 días 17 horas	34 días 22 horas	35 días 8 horas

Tabla 372. Tiempos Aproximados desde los puertos de Guatemala, Honduras y El Salvador hacia España y Alemania

- De los puertos de salida Acajutla (El Salvador), Puerto Quetzal (Guatemala) o Puerto Cortez (Honduras) se obtiene una reducción hasta de 45 días.
- Los puertos de salida Santo Tomas (Guatemala), Puerto Barrios (Guatemala) tienen un tiempo más prolongado en transitar el océano, ya que primero navegan por el Océano Pacífico para cruzar el canal de Panamá, seguidamente pasan por el Puerto de Miami en Estados Unidos para realizar el trasbordo, pasan los contenedores a un barco más grande, posteriormente comenzar su viaje por el Océano Atlántico hasta su destino (España y Alemania).

## c) Ventas actuales vrs ventas proyectadas

En este apartado se compara las ventas que se han realizado a los países de Alemania y España en los años 2008-2012 (Según las estadísticas proporcionados por el Banco Central de Reserva) con las que se tiene proyectadas en el presente estudio, obteniendo lo siguiente:

Históricamente, para los últimos 5 años la cantidad en USD\$ de productos cosméticos naturales que se exportan a España y Alemania se representan en la siguiente tabla:

Categorización	2008	2009	2010	2012
Jabón	\$7,817,383	\$670,500	\$10,490,370	\$9,420
Champú	\$31,603.50	-	-	-
<b>Total</b>	<b>\$7,848,986</b>	<b>\$670,500</b>	<b>\$10,490,370</b>	<b>\$9,420</b>

Tabla 373. Exportaciones de Productos Cosméticos Naturales El Salvador (2008-2012)

Las proyecciones realizadas para los años 2014-2018 para el presente estudio son las siguientes:

Categorización	2014	2015	2016	2017	2018
Jabón	\$2,900,400	\$4,077,080	\$5,244,770	\$6,412,450	\$7,580,130
Champú	\$560	\$574	\$588	\$602	\$616
<b>Total</b>	<b>\$2,900,960</b>	<b>\$4,077,654</b>	<b>\$5,245,458</b>	<b>\$6,413,052</b>	<b>\$7,580,746</b>

Tabla 374. Ventas Proyectadas para los años 2014-2018

Analizando los resultados de ambas tablas, se tiene que con las ventas proyectadas se obtiene un incremento total del **27.45%** con respecto a los datos obtenidos por el BCR. Este porcentaje se logrará si se realizan estudios de mercados continuos, los desarrollos de nuevos mercados, unión de esfuerzos de productos de cosméticos naturales salvadoreños, cumplimiento de requisitos por la Unión Europea y la unión de las empresas productoras de cosméticos naturales salvadoreñas para formar el Centro de Distribución y Tramitaciones trabajando bajo la filosofía del clúster.

#### d) Costo de distribución

Las empresas cuando exportaban lo realizaban por medio de cargas consolidadas, esto que significa, que el contenedor lo llenaban entre varias empresas/personas para poder exportarlo. Lo que incurría en el tiempo de salida del puerto dependía de varias personas y se tenían atrasos por no cumplir con las fechas para entregar el producto y llenar el contenedor o se tenía que esperar personas/empresas que necesitaran exportar al mismo destino que ellos para poder llenar el contenedor.

En cambio, con el Centro de Distribución y Tramitaciones se tiene estimado exportar 6 contenedores por semestre, lo que implica en disminución de costos de distribución. En el siguiente cuadro presentamos las diferencias de la situación actual vs la propuesta:

Situación Actual		Situación Propuesta	
Descripción		Descripción	
Costo por Transporte	\$300	Costo por Transporte	\$890
Costo por Manipulación	\$75	Costo por Manipulación	\$50
Costo Aduanero	\$100	Costo Aduanero	\$150
Costo Portuario	\$45	Costo Portuario	\$60
Combustible	\$100	Combustible	\$200
Seguro de Mercancía (4%)	\$25	Seguro de Mercancía (4%)	\$50
Costo de Manejo de Producto	\$100	Costo de Manejo de Producto	\$200
<b>Total</b>	<b>\$845</b>	<b>Total</b>	<b>\$1,600</b>

Tabla 375. Costos de Distribución (Cuadro comparativo Situación Actual vs Propuesta)

Se puede observar la diferencia de costos por contenedor para la situación propuesta y actual, recordando que en la situación Actual los costos de contenedor es consolidado, para efectos de análisis se ha supuesto que el contenedor lo van a llenar entre tres personas o empresas y en base a eso se han realizado los cálculos.

Si se multiplica los costos actuales entre las tres personas se obtiene **\$2,535** es decir que los costos incrementan **36.88%** realizándolo consolidado. Si se exportan 6 contenedores por semestres se obtiene un mejor precio por parte de las navieras de **\$1,437.67** por contenedor, teniendo una disminución en los costos del **10.14%**.

#### 4 Pago de los impuestos

- **Impuesto sobre la renta**

Según el Art. 40 de la Ley de Asociaciones y fundaciones sin Fines de Lucro, están obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por el Registro, debiendo conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

Por lo que el pago de los impuestos de la asociación se establecerá de la siguiente manera:

Según el Art. 6 literal c) exclusión de sujetos pasivos No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública. Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

Lo anterior determina que la asociación queda excluida de la obligación tributaria sustantiva del impuesto de la renta, siempre y cuando no se distribuya al final del periodo el excedente de ganancias que obtenga la asociación. Cabe mencionar que la entidad podrá recibir donaciones de empresas se encuentre calificada por la Administración Tributaria para recibir donaciones, de lo anterior la Administración Tributaria asignará y autorizará las numeraciones de los documentos en los que se respalden las donaciones. Para ese efecto las entidades donatarias deberán solicitar a la Administración Tributaria la autorización respectiva.

Las asociaciones sin fines de lucro están obligadas a declarar según el Art. 100 de la ley del impuesto sobre la renta, la obligación de presentar la declaración de Impuesto Sobre la Renta subsiste para los sujetos pasivos excluidos de la obligación tributaria a que se refiere el artículo 6 de la Ley del impuesto en mención.

Otro aspecto que la entidad está obligada según el **Art. 146** de la Ley de impuesto sobre la renta, las entidades a que se refiere el artículo 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta están en la obligación de informar de toda donación que se les efectúe dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y Número de Identificación Tributaria del donante y el monto de la donación. Las Corporaciones y Fundaciones de Derecho o de Utilidad Pública, están obligadas a presentar a la Administración Tributaria en los primeros diez días hábiles de los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, bajo las especificaciones y requisitos que disponga la Administración Tributaria.

- **Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios**

Otro impuesto que está sujeta la asociación será el pago del impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Ya que la entidad realizara una prestación de servicio está en la obligación de presentar la declaración del impuesto del IVA.

## 5 Beneficios del tipo de organización al sector

La pertenencia a una Asociación Gremial (asociación sin fines de lucro) genera innumerables beneficios para la actividad común de sus miembros, debido a que es un espacio donde las individualidades de los socios desaparecen y son los fines que fundamentaron su creación los que resaltan y sobrepasan los intereses particulares de cada uno de sus miembros. Al interior de las Asociaciones Gremiales participan no sólo miembros de un mismo sector, sino que también de otros sectores y actividades, generándose un espacio propicio para la generación de propuestas y acciones tendientes al desarrollo de la actividad común. A través de las Asociaciones Gremiales sus miembros son capaces:

- De “representar” al sector al que pertenecen frente a la autoridad.
- De potenciar el mercado.
- De capacitar a sus miembros tal vez sea la más importante de los beneficios porque en diferentes ocasiones tienen expertos que comparten una visión sobre el sector en términos de negocio.
- De establecer estándar de calidad del servicio que prestan o del producto que comercializan, entre otros beneficios.
- Financiamiento, en diferentes ocasiones el gobierno designa recursos económicos mediante sus programa de apoyo a PyMEs, los cuales se destinan mediante las cámaras empresariales, además que la iniciativa privada también genera sinergias con las cámaras empresariales para brindar soluciones financieras.
- Participar en actividades gremiales: asambleas, capacitación, ferias comerciales, reuniones empresariales, eventos sociales, etc.
- Gestión y Obtención de información empresarial, comercial, técnica, legal, etc., con otras Cámaras u organismos empresariales: Nacionales e Internacionales.
- Acreditación de la empresa afiliada ante otras empresas, organizaciones privadas y públicas, embajadas, etc., nacional e internacional.
- Selección de proveedores, al ejecutarse proyectos de inversión.
- Autorización de los Certificados de origen para exportación de productos: industriales, elaborados, muestras, artesanales, naturales, etc.

- Participación en rueda de negocios, ferias, exposiciones comerciales, misiones comerciales nacionales e internacionales.
- Enlace de la empresa con: clientes, proveedores, gobierno, e instituciones de apoyo a la comunidad y empresa privada.

No obstante todos los beneficios que pueden derivar de la participación en una asociación gremial, en ella participan miembros de sectores económicos que suelen competir actualmente en el mercado, como nuevos participantes, estos rigiéndose frente a los consumidores sin más armas que la calidad y el precio de sus productos y servicios.

## IV. CONCLUSIONES

- La cosmética natural se está beneficiando de la creciente conciencia acerca de la salud, la influencia de los medios de comunicación y el deseo del consumidor de sentirse saludable.
- El Salvador ha sido opacado en las exportación de cosméticos naturales en la región por Guatemala (exportación de productos capilares con 5.7%, versus el 3.5% de El Salvador, siendo el segundo país exportador a Centro América) y Honduras (exportación de jabones con un 42.3%, versus el 1.6% de El Salvador, siendo el cuarto país exportador a Centro América).
- Las exportaciones de El Salvador hacia Alemania y España se redujeron a partir del año 2008 en un 99%, debido a la crisis económica que afrontaron estos países. Del total de exportaciones salvadoreñas de cosméticos naturales a Alemania le corresponde el 99.79% y a España el 0.21%. De estas exportaciones, en un 95.96% son jabones, un 3.82% preparaciones capilares (champú) y un 0.22% preparaciones para el baño (sales de baño, geles de baño, aceites de baño, etc.).
- La Asociación Alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticas asegura que el sector tendrá un crecimiento de 2.3% a 3.7% a partir del año 2011
- El total de las exportaciones de El Salvador hacia Alemania para los años 2008-2010 son: \$824, 502,740. Del total de exportaciones un 95.96% son jabones, productos y preparaciones orgánicas y un 3.83% preparaciones capilares como el champú. Por lo tanto, El Salvador tiene una participación de un 4.55% del total de las importaciones Alemanas para los años 2008-2010.
- Las exportaciones salvadoreñas hacia España para los años 2011-2012 es de \$1,807,920. El 99.48% le corresponde a preparaciones para el baño (geles de baño, sales de baño, aceites de baño, etc.) y el 0.52% a jabones, productos y preparaciones orgánicas. Obteniendo una participación por parte de El Salvador en las importaciones en España de un 0.78%.
- Existen 65 tipos de jabones naturales diferentes que se producen en El Salvador, 15% (10) son los más comunes, estos son: Barro, Manzanilla, Miel y almendras, Avena, Coco, Leche de cabra, Azufre, Bálsamo, Chocolate y Romero. Los precios en el mercado salvadoreño andan entre \$1-\$4.
- Existen 15 tipos de champú diferentes que se elaboran en El Salvador entre los más comunes a producir son: Sapuyulo, Bálsamo, Coco y Romero. Sus precios en el mercado salvadoreño ronda entre los \$2-\$5.
- Existe un proveedor de la materia prima principal (aceite de coco) de los productos a elaborar en el modelo de empresa, por lo que las negociaciones constantes serán las que determinaran las condiciones de compra.
- Se cuenta con la materia prima, ingredientes e insumos necesarios para la elaboración y presentación de los diferentes productos de cosméticos naturales que el mercado demanda.
- Las empresas que podrían proveer de ingredientes e insumos se encuentran en su mayoría ubicadas en la zona de San Salvador por lo que el pago por transportar las materias primas, insumos y suministros puede ser mínimo.

- Los proveedores exigen un anticipo del 50% para iniciar con el pedido de los productos (envases o cajas de cartón), lo restante es cancelado a contra entrega. Para los restantes insumos e ingredientes las formas de pago son a contado.
- El tipo de esencias que se utilizaran en la elaboración de jabones y champús del proyecto serán determinadas por la disponibilidad de las mismas en el mercado.
- Se deben estudiar todas las modalidades de pago y financiamiento, por ejemplo: condiciones de entrega, formas de pago. Para realizar una negociación sin mayores contratiempos y realizar un contrato claro con el Agente comercializado o importador.
- Los requerimientos voluntarios del mercado como: certificación y normas de calidad, se convierten en una obligación por parte del consumidor, ya que ellos prefieren consumir productos que les garanticen de esta forma que sean orgánicos y/o naturales.
- Tener en cuenta que para el embalaje de productos se debe utilizar material reciclable, ya que España y Alemania están utilizando esta tendencia y existen leyes en donde regulan el tipo de empaque.
- Las tarifas navieras se establecen según el peso y el volumen de carga y entre estos dos se escogen el que más le favorece a la compañía de transporte.
- La estructura legal es Organización sin Fines de Lucro ya que lo que se requiere es una estructura organizativa que su objetivo es realizar operaciones con sus propios socios. Es decir los socios cooperan en la obtención de un aportando bienes o actividades.
- El Centro de Distribución y Tramitaciones se espera que opere bajo una eficiencia de 87.5%, esta se calculó tomando en cuenta el tiempo efectivo de operación menos el tiempo por suplementos (necesidades personales, suplemento por fatiga, suplemento por espera).
- La capacidad instalada del Centro de Distribución para el primer año es de 3,072 cajas; para el segundo es de 4,608 cajas, para el tercer año 6,144 cajas, para el cuarto año 7,680 cajas y para el quinto año 9,216 cajas.
- El tamaño del centro de distribución será de 516 m<sup>2</sup>
- Se sugiere tomar en cuenta requerimientos mínimos de la obra civil del proyecto estas recomendaciones de obra civil son en cuanto accesos vehiculares, especificaciones para zona de almacén, servicios sanitarios y contorno del centro de distribución.
- Se determinó mediante el uso de factores, la localización óptima de las instalaciones, esta evaluación y selección de la localización se realizó en dos grandes pasos siendo estos macro localización y micro localización, teniendo como conclusión de estas la ubicación final del proyecto teniendo esta como macro zona el departamento de San Salvador y municipio de San Salvador; y como micro localización o ubicación, Cantón San Roque, Boulevard Constitución Continuo a Walmart Constitución.
- El diseño de la logística para el centro de distribución, es una función operativa fundamental y estratégica para el abastecimiento, almacenamiento (recepción y despacho) y distribución producto; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

- El sistema de almacenaje elegido para el centro de distribución es el sistema selectivo que es apto para una baja rotación de inventarios y adecuado para un sistema de inventario primero que entra primero que sale.
- Se determinaron los requerimientos de equipo de manejo de materiales, como carretillas (2), carretillas industriales (2) y un apilador de tarimas, estos equipos ayudaran a que los operarios realicen las operaciones de una forma adecuada.
- Para la logística de distribución del producto hacia la Unión Europea se tomaron en cuenta las siguientes actividades: tramitar cotización con navieras, escoger navieras según: costos de transporte, rutas de navegación, seguro de mercancía, tiempo de entrega, coordinar carga del producto con naviera, preparar documentos de exportación (factura comercial, factura de exportación, certificados de origen, lista de empaque, declaraciones de mercancías, bill of lading), coordinar pago de mercadería con agente comercial. Todas estas actividades deben de garantizar el envío óptimo hacia los Agentes Comerciales.
- Como política de pago principal se hará mediante una transferencia electrónica o deposito a cuenta, el 50% cuando salga el producto de aduanas salvadoreñas y el 50% restante cuando la embarcación llegue al puerto donde se desembarcara mercancía.
- La inversión total que se necesita para el proyecto es de **\$ 231,250.13**
- Al realizarse las evaluaciones económicas del proyecto, da como resultado que no es factible, por lo siguiente:
  - El valor actual neto (**VAN**) es positivo, lo que significa que la inversión para la puesta en marcha del proyecto, es viable dado que este valor refleja una ganancia Neta de \$ 1, 872,305.67.
  - La tasa interna de retorno (**TIR**) arroja un valor de **8.00 %**, lo que significa que el proyecto se rechaza, porque la TMAR es del 7.90% siendo la TIR mayor.
  - La relación beneficio costo (**B/C**) es de **3.65**, es decir que por cada dólar invertido se estarían ganando **\$2.65**.
  - Con el análisis de sensibilidad se determinó dos escenarios para ver cuánto se afecta la utilidad o rentabilidad del proyecto, ante los cambios realizados en variables claves, los escenarios planteados fueron los siguientes:
    1. **Disminución de las ventas en un 30%:** al evaluar nuevamente el proyecto se obtuvo una **VAN positiva** y obteniendo un beneficio costo de **\$ 1.63** por dólar invertido, es decir estaría ganando \$0.63 por dólar invertido.
    2. **Donación de una parte de la inversión** al evaluar nuevamente el proyecto se obtuvo una **VAN positiva** y obteniendo un beneficio costo de **\$ 4.34** por dólar invertido, es decir estaría ganando \$3.34 por dólar invertido por ende la empresa muestra rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- Poniendo en práctica las medidas de mitigación y cuidando especialmente de las acciones que brindan mayor impacto, el proyecto puede ser considerado factible desde un punto de vista ambiental, ya que los efectos y daños al medio ambiente no se consideran significativos.



- La Administración del proyecto constara de 7 entregables en la fase de administración del proyecto, estos entregables son: plan, financiamiento, legalización, gestión RRHH, obra civil e instalación.
- La duración de la administración del proyecto será de 223 días, lo que es 7 meses de duración.
- Según la evaluación organizacional para la administración del proyecto, el tipo de organización idóneo para la instalación y puesta en marcha del Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales, es el **TIPO MATRICIAL**

## V. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Asociación Salvadoreña de Industriales:

- Apoyar a las personas y/o empresas que tienen una iniciativa de negocio y precisamente a las que quieren incursionar en la fabricación de cosméticos naturales
- Dar capacitaciones de como tropicalizar, manejar, adaptar el modelo de empresa diseñado a sus necesidades.
- Tener una continua retroalimentación con las empresas y/o personas que fabrican cosméticos naturales para actualizar su base de datos de información y para realizar mejoras continuas al sector.
- Es necesario que se establezcan lazos fuertes entre los participantes de la Organización sin Fines de Lucro para que el Centro de Distribución y Tramitaciones de Cosméticos Naturales funcione en óptimas condiciones y se mantenga a lo largo del tiempo
- Hacer énfasis en las fortalezas y oportunidades que tiene el Sub-sector en crecer si participan en este proyecto.
- Apoyar a las personas y/o empresas que tienen una iniciativa de negocio y precisamente a las que quieren incursionar en la fabricación de cosméticos naturales
- Tener una continua retroalimentación con las empresas y/o personas que fabrican cosméticos naturales para actualizar su base de datos de información y para realizar mejoras continuas al sector.
- Realizar estudios continuos de mercado en la Unión Europea para que los productores este a la vanguardia (en procesos, ingredientes, empaques) de las nuevas tendencias que surgen en estos países.

## VI. BIBLIOGRAFIA

### Publicaciones:

- Administración de la Cadena de Suministro (estrategia, Planeación y operación)  
Sunil Chopra – Peter Meindl (Tercera Edición).
- Estrategia del océano azul  
W. Chan Kim – Rebee Mauborgne.
- Estudio de mercado de los productos de higiene y cosmética en Alemania y España 2011,  
Autora: Antonia Palacios Checa.
- Guía técnica del cultivo de coco, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Programa Nacional  
de Frutas de El Salvador.
- Reglamento técnico centroamericano, Manufactura y Fabricación de Cosméticos, Diario  
oficial, tomo 380, numero 178.
- Tesis competitividad de cosméticos naturales, Universidad de El salvador, Para optar al grado  
de: Ingeniera Industrial, 2005.
- Feria BIOFACH, Productos Cosméticos Naturales 2011
- Oportunidades Unión Europea  
Ministerio de Economía-Inteligencia competitiva 2008
- Oportunidades en tiempos de diversificación e Innovación  
Manufacturas Europa, octubre 2010
- Guía como exportar a la Unión Europea  
Banco Interamericano de Desarrollo, Marzo 2010
- Guía básica de exportación  
PROESA, 2011

### Páginas web:

- Esencias naturales:  
<http://www.marnys.com/magazine/es/arto202-aceites-esenciales-puros-naturales.asp#.UgEo29KTTg1>
- Aceites naturales:  
<http://www.alimentacion-sana.org/PortalNuevo/compresano/plantillas/aceitesesencias.htm>
- Ingredientes champú:  
[http://www.cneq.unam.mx/cursos\\_diplomados/cursos/anteriores/medio\\_superior/dgapa\\_tere/material/04\\_cosmeto/archivos/Shampoo%20-%20ENP.pdf](http://www.cneq.unam.mx/cursos_diplomados/cursos/anteriores/medio_superior/dgapa_tere/material/04_cosmeto/archivos/Shampoo%20-%20ENP.pdf)
- Ficha técnica jabón y champú Ministerio de Economía República de Guatemala:  
<http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/images/stories/fichas/guatemala/gt-jabones-y-detergentes.pdf>
- [www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)
- <http://www.proesa.gob.sv/>
- <https://www.centrex.gob.sv/>
- <http://www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/>

- <http://www.bcr.gob.sv/esp/>
- <http://www.digestyc.gob.sv/>
- Aseguradoras
  - <http://www.acsasal.com.sv/terrestre.asp>
  - [http://www.asesuisa.com/seguro\\_transporte.html](http://www.asesuisa.com/seguro_transporte.html)
- <http://mrp-115.blogspot.com/>
- Directorio telefónico online
- <http://www.shuchil.com/>
- [http://epcomsa.com/grupomorataya.com.sv/selecciona\\_piel.html](http://epcomsa.com/grupomorataya.com.sv/selecciona_piel.html).
- <https://www.facebook.com/pages/Keke-by-Kathya-Carranza/141267789301202>
- <https://www.facebook.com/pages/Natural-Maximus/133725456656897>
- [www.naturalmaximus.com.sv](http://www.naturalmaximus.com.sv)
- <https://www.facebook.com/aromanzas.aceitesesenciales/about>
- <http://www.aromanzas.com>
- <http://www.losjabonesdevero.com/>
- <https://www.facebook.com/LosJabonesDeVero>
- [http://jabonesdevero.blogspot.com/2013\\_06\\_01\\_archive.html](http://jabonesdevero.blogspot.com/2013_06_01_archive.html)
- <http://www.losjabonesdemishijas.com>
- <https://www.facebook.com/losjabonesdemishijas>
- <https://www.facebook.com/4SeasonsJabones>
- Empaque y materiales de empaques  
[http://www.fao.org/wairdocs/x5403s/x5403s07.htm#empaques\\_mum](http://www.fao.org/wairdocs/x5403s/x5403s07.htm#empaques_mum)
- Montacargas versus pasillos  
<http://www.mhtotal.com/tips-de-selecci%C3%B3n/montacargas-vs-pasillos.html>
- Características de Montacargas eléctricos  
<http://www.cat-lift.com/tasks/render/file/index.cfm?fileID=878FBAoC-9AF4-CECD-F4940C75DFC15D8F>
- Catalogo técnico de montacargas TOYOTA Industries.  
<http://www.toyota-industries.com.ar/pdf/CatalogoTecnicoSerieZ.pdf>
- Venta de terreno Boulevard Constitución.  
<http://mejicanos.olx.com.sv/boulevard-constitucion-cerca-del-nuevo-megacentro-walmart-iiid-204544962#>

## VII. GLOSARIO TECNICO

- **Administración:** es el proceso de organizar, planear, dirigir y controlar las actividades y recursos con el fin de lograr un objetivo
- **Aduana:** unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables
- **Aceite:** (del árabe *az-zait*, el jugo de la aceituna, y éste del arameo *zayta*) es un término genérico para designar numerosos líquidos grasos de orígenes diversos que no se disuelven en el agua y que tienen menor densidad que ésta.
- **Agente Aduanal:** persona que, por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.
- **Agentes espesantes:** son sustancias que al agregarse a una mezcla, aumentan su viscosidad sin modificar sustancialmente sus otras propiedades como el sabor. Proveen cuerpo, aumentan la estabilidad y facilitan la formación de suspensiones.
- **Agua potable:** Agua pura y salubre que se ajusta a los requisitos de la OMS que figuran en las "Directrices Internacionales para el Agua Potable".
- **Arancel:** es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando esta se importa o exporta.
- **Calidad:** naturaleza de un producto o la totalidad de sus atributos y propiedades, las cuales determinan su idoneidad para los propósitos a los cuales se destinan.
- **Capacidad Instalada:** cantidad de producto o servicio que se pueden brindar en una unidad de tiempo
- **Capacidad de producción:** máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada
- **Certificado de Origen:** es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas
- **Cliente:** persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa
- **Competencia directa:** son las empresas de origen Salvadoreño que fabrican y exportan al continente Europeo cosméticos naturales para uso de higiene corporal
- **Competencia indirecta internacional:** la forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos. Son empresas de origen internacional que fabrican y/o distribuyen cosméticos convencionales de higiene y uso personal en el continente Europeo
- **Competencia potencial:** son las empresas de origen Salvadoreño que fabrican cosméticos naturales para uso de higiene corporal y comercializan sus productos en El Salvador, pero tiene la visión de exportar en algún momento.
- **Contaminante:** Es cualquier sustancia no añadida intencionalmente al alimento, que está presente en dicho alimento como resultado de la producción (incluidas las operaciones

realizadas en agricultura, zootecnia y medicina veterinaria), fabricación, elaboración, preparación, tratamiento, envasado, empaquetado, transporte o almacenamiento de dicho alimento o como resultado de contaminación ambiental. Este término no abarca fragmentos de insectos, pelos de roedores y otras materias extrañas.

- **Contaminación:** Presencia de microorganismos, sustancias químicas radioactivas y materia prima extraña, en cantidades que rebasan los límites establecidos en un producto o materia prima y que resultan perjudiciales para la salud humana.
- **Contenedor:** es el contenedor que se descarga o se carga en el puerto y se moviliza a través de las instalaciones, el cual se llena o se vacía su contenido en las áreas de almacenamiento
- **Control de calidad:** es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a una línea de normas y estándares establecidos.
- **Costos directos:** son aquellos rubros claramente asignables a un producto.
- **Concesionario:** persona natural o jurídica habilitada por ley o por el servicio para operar recintos de depósitos.
- **Costos fijos:** son aquellos en que se incurre la empresa independientemente del nivel de producción de la misma.
- **Distribución:** canal formado entre el productor y consumidor para distribuir un producto.
- **Distribución en planta:** la ordenación física de los elementos industriales
- **Echazón:** típico caso de avería gruesa, que consiste en arrojar al mar mercaderías o accesorios de la nave, a fin de disminuir su peso y facilitar las maniobras en caso de peligro.
- **Embarcación industrial (ferry):** Embarcación mecanizada o a vapor mayor de diez metros de eslora.
- **Empaque:** envoltura o forma en que está diseñada la protección de un artículo para hacerlo más agradable y atractivo al consumidor.
- **Empresa:** unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relaciones con la producción y/o distribución de bienes o servicios.
- **Embalaje:** todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte de manejo.
- **Eslora:** La eslora es la dimensión de un navío tomada a su largo, desde la proa hasta la popa.
- **Envase:** es un producto que puede estar fabricado en una gran cantidad de materiales y que sirve para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías en cualquier fase de su proceso productivo, de distribución o venta.
- **Esencias naturales:** son mezclas de varias sustancias químicas bio-sintetizadas por las plantas, que dan el aroma característico a algunas flores, árboles, frutos, hierbas, especias, semillas y a ciertos extractos de origen animal (almizcle, civeta, ámbar gris). Se trata de productos químicos intensamente aromáticos, no grasos (por lo que no se enrancian), volátiles por naturaleza (se evaporan rápidamente) y livianos (poco densos). Son insolubles en agua, levemente solubles en vinagre, y solubles en alcohol, grasas, ceras y aceites vegetales.
- **Estrategia:** es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento

- **Exportaciones:** es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero
- **Factura Comercial:** es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.
- **Hidróxido de sodio:** es un sólido blanco cristalino sin olor que absorbe humedad del aire (higroscópico). Es una sustancia manufacturada. Cuando se disuelve en agua o se neutraliza con un ácido libera una gran cantidad de calor que puede ser suficiente como para encender materiales combustibles. El hidróxido de sodio es muy corrosivo. Generalmente se usa en forma sólida o como una solución de 50%.
- **Importaciones:** es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales, exportados por un país, pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país.
- **Ingrediente:** Cualquier sustancia, incluidos los aditivos, utilizada en la fabricación o preparación de un producto.
- **Inventario:** stock o distribución de insumos, materias primas productos en proceso y bienes terminados que son mantenidos por una empresa.
- **Localización del proyecto:** definición de área, zona y sitio específico donde se ubicara el centro de distribución, considerando la mezcla o el mercado que se va atender.
- **Logística:** conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- **Macro localización:** la macro localización de los proyectos se refiere a la ubicación de la macro zona dentro de la cual se establecerá un determinado proyecto.
- **Manual de organización:** es el medio de comunicación efectiva entre jefes y subordinados, siendo su uso de gran importancia, porque contiene en forma ordenada y explícita las funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidades de la organización.
- **Micro localización:** el análisis de micro localización indica cual es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macro zona elegida
- **Mainstream:** flujo principal, corriente principal.
- **Marcas blancas:** una marca blanca, también llamada marca del distribuidor o marca genérica o marca propia, es la marca perteneciente a una cadena de distribución (generalmente, hiper o supermercado, pero también de gran distribución especializada) con la que se venden productos de distintos fabricantes.
- **Materia prima:** materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.
- **Organigrama:** es la representación gráfica que permite una visualización de la estructura organizativa, también muestra las principales líneas de comunicación y el curso que la autoridad y responsabilidad sigue en los diferentes niveles.
- **Organización:** las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.
- **Papel film:** es un plástico transparente y medio flexible que tiene múltiples usos y que se pueden encontrar en supermercados ubicados próximos al papel aluminio o papel metalizado

- **Planeación del abastecimiento:** es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir el abastecimiento, considerando los factores, cuanto, cuando, donde.
- **Proceso:** conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- **Producto terminado:** son los productos acabados que se almacenan para su entrega a clientes.
- **Punto de equilibrio:** es aquel nivel de venta de una empresa en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas, es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa.
- **Salario:** es la remuneración del personal empleado en las empresas, incluyendo todos los pagos que estas realizan a su personal.
- **SAC (Sistema Arancelario Centroamericano):** nomenclatura arancelaria, basada en el sistema armonizado de clasificación y codificación de mercancías
- **SGP:** sistema de preferencia generalizada, aplicación del sistema por cada país donante.
- **Sistema:** es un conjunto de objetos y/o seres vivos relacionados de antemano, para procesar algo y convertirlo en el producto final.
- **Tensoactivos:** Moléculas solubles en agua, muy utilizadas como agentes limpiadores en los champús, por su capacidad para actuar sobre la tensión superficial del agua.



## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. Clasificación General de Cosméticos<sup>244</sup>

1. **Cosméticos para los ojos**
  - Lápiz de las cejas
  - Sobras de los ojos
  - Removedor de maquillaje para los ojos
  - Mascaras para pestañas
2. **Cosméticos para la piel**
  - Cremas para manos y cuerpo
  - Rubores
  - Talcos para los pies
  - Polvos faciales
  - Correctores faciales
  - Lociones para manos y cuerpos
  - Base de maquillaje
  - Maquillaje de piernas y cuerpo
  - Mascaras faciales
  - Cremas para manos y cuerpo
  - Cremas faciales
  - Lociones faciales
3. **Cosméticos para los labios**
  - Lápices labiales
  - Brillos labiales
  - Protectores labiales
  - Delineadores labiales
4. **Cosméticos para la higiene personal**
  - Jabones
  - Aceites de baño
  - Sales de baño
  - Geles de baño
  - Champús
5. **Cosméticos capilares**
  - Tintes para el cabello
  - Champús cloreados
  - Aerosol para dar color
  - Champús
  - Reacondicionadores
  - Decolorantes de cabello
  - Lacas

---

<sup>244</sup> Clasificación según libro Cosmética Dermatológica Practica, Marcial Quiroga, 1969

- Geles
- Permanentes
- Laceadores
- Neutralizadores
- Lociones tónicas
- Paños y toallas húmedas
- 6. **Higiene y limpieza bucal**
  - Dentífricos (todo tipo)
  - Enjuagues bucales
- 7. **Productos para el afeitado**
  - Bálsamo para después de afeitarse
  - Lociones para después del afeitado
  - Cremas para afeitarse
  - Jabones y espumas después de afeitarse
- 8. **Productos para el bronceado y protección solar**
  - Aceites bronceadores
  - Cremas bronceadoras
  - Lociones bronceadoras
  - Cremas protectoras solares
  - Lociones protectoras solares
- 9. **Productos depilatorios**
  - Ceras depilatorias
  - Cremas depilatorias
  - Aceites depilatorios
  - Gel depilatorio
- 10. **Cosméticos para las uñas**
  - Base de esmalte
  - Suavizante de cutícula
  - Crema para uñas
  - Esmalte
  - Removedor de esmalte
  - Oleo para uñas
  - Brillo para uñas

## Anexo 2: Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

**Art. 28.** Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

- 1.- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
- 2.- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
- 3.- Objeto o finalidad;
- 4.- Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
- 5.- Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad;
- 6.- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
- 7.- Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
- 8.- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
- 9.- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

**Denominación: Art. 29.-** Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.

La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas.

La denominación de las asociaciones y fundaciones deberá establecerse en idioma castellano, salvo aquellas en las que se incluyan nombres de personas o constituyan capítulos o agencias de entidades extranjeras.

### Anexo 3: Empresas que fabrican y distribuyen cosméticos convencionales

EMPRESA	DIRECCIÓN	CONTACTO
Agroquímica Industrial S.A. de C.V.	49 Av. sur Colonia Harrison, pasaje No1, No16 entre 6ª – 10ª calle Pte. y Blv. Venezuela, San Salvador	Sra. De Morales TEL: 2223-1111
Distribuidora Cuscatlan S.A. de C.V	4a Av. Norte No 1-7, Nueva San Salvador, La Libertad	Inga. Claudia de Torres TEL: 2228-1579
Establecimientos Ancalmo S.A. de C.V	Blv. Walter Denniger, Antiguo Cuscatlan , La Libertad	TEL: 2243-0925
Industrial Unisola S.A. de C.V	Boulevard el Ejercito Nacional Km. 3 ½ , 54 Avenida Norte, San Salvador	TEL: 2297-8000/ 2297-8080 www.unilever.com
Industria1 Químicas	Urb. Industrial La Laguna calle circunvalación y pje. Privado No3 Antiguo Cuscatlan	Tel: 2243-8783
Laboratorios Suizos S.A. de C.V	Carretera al puerto de la Libertad Km. 10	Tel:2278-5555/ 2278- 8666/2283-3600 www.labsuizos.com
Curtis industrial S.A. de C.V.	53 Av. Sur 123 Edificio Curtis, San Salvador	Tel: 2223-0805/ 2223-6913/ 2223-8022/ 2223- 6347
Laboratorios ARSAL S.A. de C.V	Calle Modelo No512, San Salvador	Tel:2270-1278/2270-1200
Laboratorios Wholer S.A. de C.V	33 Av. Sur No635 Col Flor Blanca, San Salvador	Tel. 2298-120/2298- 9121/2298-0801/2260-0941
Industrias Jaboneras	Calle a San Antonio Abad pasaje Valdivieso No33	José Alfredo Pineda
Química Industrial	Urb. Industrial Santa Elena calle Chaparrastique y calle principal No2 Antiguo Cuscatlan	Tel: 2289-4750/ 2289-4752/ 2289-4753
SABESA	Zona industrial plan de la Laguna calle antiguo cuscatlan No20A	Tel: 2243-2034/358
GAMMA Laboratorios	Blv. Bayer edificio Hmes No36 Ciudad Merliot	Tel: 2278-1333
Productos Química S.A. de C.V	Carret a Sonsonete Km 26 No14	Tel: 2221-2471

	lotificación Santa Rosa, Cantón Lourdes Colon, La Libertad	
SUMMA Industrial	Km 16 ½ carretera autopista a Comalapa	Tel: 2220-9731
Alfa part	Col. Escalón 59 Av. Nte No135	Tel: 2264-5231
AVON	Col. Vista hermosa Cl. Las Acacias No162	TEL: 2242-0417
Corporación Cosmética S.A. de C.V	93 Av. Nte. No623, Col. Escalón	TEL: 2264-2693
Cosmetic Center	Blvd. de Los Héroes Col. Buenos Aires 11 Modo de Pulgas loc.: 191-192	TEL: 2226-7686
Cosméticos e Industrias S.A. de C.V	Bo Distrito Comercial Central Cl. Arce No724	TEL: 2222-0740
Cosméticos Profesionales S.A. de C.V	Zona Industrial Santa Elena Cl. Chaparrastique No27 Antiguo Cuscatlan	TEL: 2278-5188
Comilsa S.A. de C.V	Col. San Benito Av. La Capilla Edif. Nulger No3-390	TEL: 2243-3568
Charlotte Meiers S.A de C.V	Col. San Benito Av. Las Magnolias No130	TEL: 2264-3341
Dipromesa	Col. Santa Lucia Cl. Palmira No15, Soyapango	TEL: 22944346
Discomin S.A. de CV	3 Cl. otee. No1-4 SAT. Tecla	TEL: 2228-0761
Distribuidora Ay G	Bo Distrito Comercial Central CC Cetro 7 Av. sur No4	TEL: 2271-2116
Distribuidora Arcoiris	Col san Mateo Av. La Paz pje. Medellín No44	TEL: 2223-7482
Importadora R	Bo Distrito Comercial Centra 5 Av. Sur No3	TEL: 2221-1200
Industrias Cosméticas S.A. de C.V.	Fnl. 4 Cl. ote. y antga. Cl. a Tonaca, Apopa	TEL: 2214-8140
Corporación Cosmética S.A. de C.V.	93 Av. Norte No623, Col Escalón	TEL: 2264-2693
AVON	Blvd. Sta. Elena y Cl. Conchagua Costado norte Embajada Americana Alameda Roosevelt y 59 Av. Nte.	TEL: 2260-3300/ 2260-5544

	No3030	
Distribuidora Gabriela's (IMDIBSA S.A. de C.V.)	Blvd. Tutunichapa No2057, edificio Agregó Flores	TEL: 2225-1375/ 2225-0256
Inversiones Cam S.A. de C.V.	Blvd. del Hipódromo Col. Sn. Benito No711-B	TEL: 2263-8425
Kosmoquímica S.A. de C.V.	Col. Sta. Teresa Av. Bernal No537	TEL: 2284-1444
Liby Industrial	Urb. La Gloria pje. 3-D No14, Mejicanos	TEL: 2272-3197
Magdicar S.A. de C.V.	Col. La Constancia No137	TEL: 2248-0775
Natural Secrets	Col. La Sultana Cl Los Lirios, Antgo. Cuscatlan	Tel: 2243-0100
Química Natura Vigor S.A. de C.V.	Bo. San Jacinto Av. Cuba No913	Tel: 2270-1898
Estelina's	39 Av. Nte. No946, Urb. Universitaria	Tel: 2225-9208/ 2275-4207
Zemat de El Salvador	Col. Flor Blanca Av. Olímpica No3506	Tel: 2223-2462
Marlen Lamur		Tel: 2225-6333
Jacqueline Carol	Edificio Turish paseo Gral. Escalón entre 83 y 85 Av. Nte.	Tel: 2264-5237
Mary Kay	Centro Comercial Villas españolas Loc. 21-D, Paseo Gral. Escalón	Tel: 2264-3668/2264-3667
Vogue	Alameda Roosevelt No2832	Tel: 2260-7100
Zelsa	Alameda Roosevelt No2809, Col Flor Blanca	Tel: 2223-7944

Anexo 4: Empresas que elaboran y distribuyen cosméticos naturales.

EMPRESA	DIRECCIÓN	CONTACTO
Shuchil	10ª ave. Sur No1742 Colonia América, San Salvador	Arqa. Matilde de Palomo Tel. 22701814; 2274-2781
COMUS	3ª calle oriente No3, San Francisco Javier, Usulután	Rosa E. Ansora Tel: 2628-1656
Bio-Científica	93ª ave. Norte pasaje 9 entre 3ª y 7ª calle poniente No116, col. Cuscatlan	Lic.Víctor Manuel Iraheta Tel.: 2264-6240
Nature's Maximus	Col El Proyecto, San Martín	Mauricio Márquez Tel: 2313-6954
Leonel Regalado	Cantón el Rosario, San Ignacio, Chalatenango	Leonel regalado Tel: 2352-9154
Productos MAELA	2ª calle poniente No55 barrio San Juan de Dios, San Vicente	Juan Pablo Pérez Tel: 2260-1465
Induglama	Pasaje A No124 entre 79 y 81 ave. Sur, col. Escalón, San Salvador	Luis Escobar Toroño Tel: 2263-5718
Industria Naturales S & M	Col. IVU, Santa Ana	Ing. Miguel Ángel Hernández Tel: 2447-7398
FUCRISAN	Carretera Internacional Col las Brisas del sur frente a gasolinera Shell, Metapan,	Walter Cuellar Tel: 2442-0591
APROCSAL	Av. San José No322, Col. El Refugio, calle	Margarita Posada Tel: 2225-7168
PROMEDIN	Calle principal, Cantón El	Ángel Carvajal

Comunidad San José El Morro	Morro, Chalatenango	Tel: 7876-8549
Oriflame	Paseo general Escalón No235, San Salvador	Sra. Marina de Romero Tel: 22600440
Omnilife	Av. Dr. Emilio Álvarez No124 Col. Medica	Tel: 2235-6664
SANAME	Clinica Octavio Ortiz, Col. Buena Vista, Mejicanos	Verónica Samayoa Tel: 2282-6268
Natural Sunshine	9ª calle poniente No3916, Col Escalón	Lic. José Domingo Méndez Tel. 2263-5893
Yves Rocher	1ª calle poniente No3519, Col Escalón	Marvin Gonzáles Tel: 2298-5800
NUSKIN	Centro Comercial Salvador del Mundo entre 63 y 65 av. Norte local No10	Ana Loredo Tel: 2245-6386

#### Anexo 5: Principales países proveedores de productos capilares de Centroamérica

Posición	País	Valor en dólares	Participación
1	México	\$ 97,950,251.00	66.2%
2	Estados Unidos de América	\$ 12,965,638.00	8.8%
3	Guatemala	\$ 8,536,380.00	5.8%
4	Colombia	\$ 8,463,830.00	5.7%
5	El Salvador	\$ 5,113,176.00	3.5%
6	Brasil	\$ 2,790,636.00	1.9%
7	Panamá	\$ 2,593,645.00	1.8%
8	Italia	\$ 2,239,914.00	1.5%
9	España	\$ 1,959,827.00	1.3%
10	Costa Rica	\$ 973,290.00	0.7%
<b>Total importado por Centroamérica</b>		<b>\$ 148,024,036.00</b>	



## Anexo 6: Principales países proveedores de jabón de Centroamérica

Posición	País	Valor en dólares	Participación
1	Honduras	\$ 67,945,412.00	42.3%
2	Guatemala	\$ 33,288,651.00	20.7%
3	México	\$ 23,763,733.00	14.8%
4	Estados Unidos de América	\$ 13,281,522.00	8.3%
5	Costa Rica	\$ 4,980,100.00	3.1%
6	Brasil	\$ 4,092,030.00	2.5%
7	Colombia	\$ 2,544,009.00	1.6%
8	El Salvador	\$ 2,494,678.00	1.6%
9	Nicaragua	\$ 2,318,560.00	1.4%
10	China, República Popular	\$ 1,931,253.00	1.2%
<b>Total importado por Centroamérica</b>		<b>\$160,704,457.00</b>	

## Anexo 7. Aspectos importantes sobre el SICEX.

### Ventajas:

- Transacciones seguras. Servicio las 24 horas del día los 365 días del año.
- Emisión de los documentos de exportación en las mismas empresas: Declaración de Mercancías, Formulario Aduanero Único Centroamericano, Certificados de Origen y Certificados Sanitarios.
- Integración con Tele despacho de la Dirección General de Aduanas y con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala. Un solo trámite electrónico para la autorización de CENTREX y Aduanas de El Salvador y Guatemala.
- Consultas interactivas en línea sobre sus propias operaciones, sistema arancelario y disposiciones para el usuario.
- No requiere pago por instalaciones de software. Únicamente es necesario acceso a Internet y un navegador para la Web.
- Reducción de costos y tiempos de espera, por mecanografía de solicitudes, fotocopias, mensajería, transporte, gasolina, rechazos, etc.

- Facilidad de conectividad a nivel mundial. Desde cualquier parte del mundo se podrá consultar información y realizar transacciones.
- Mayor productividad. Entregas de mercancías en forma oportuna a sus clientes.
- Potencia la eliminación física de los documentos autorizados. En el futuro existe la posibilidad real de eliminar el papel.

#### Requisitos para Registrarse como exportador

- Objetivo: Resumir los pasos que deben de seguir las personas naturales y jurídicas que desean exportar sus mercancías.
- Lugar: Oficina del Centro de Trámites de Exportación (CENTREX), ubicada en el Edificio Principal del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), situado sobre la Alameda Juan Pablo II, entre 15ª y 17ª Avenida Norte, San Salvador.
- Teléfonos: (503) 2281-8087 al 90 y 2281-8131, 8287.
- Fax: 2281-8086.
- Correo Electrónico: centrex@bcr.gob.sv.
- Horario de Atención: De Lunes a Viernes, de las 09:00 a.m. a 12:30 p.m. y de la 01:15 a 04:00 p.m.

### Anexo 8. Síntesis del Acuerdo de asociación Centroamérica – Unión Europea.

#### Antecedentes y Situación Actual

El Lanzamiento de las Negociaciones para un Acuerdo de Asociación entre Centroamérica (CA) y la Unión Europea (UE), se llevó a cabo el 29 de junio de 2007 en Bruselas, y el proceso de negociación inició formalmente en octubre de 2007, en la Primera Ronda celebrada en San José, Costa Rica. Luego de nueve Rondas de Negociación, el proceso concluyó con la firma del Acuerdo, durante la VI Cumbre América Latina y el Caribe con la Unión Europea, celebrada en mayo de 2010 en Madrid.

Ronda	Fecha	Lugar
I Ronda	22-26 octubre 2007	San José, Costa Rica
II Ronda	25-29 febrero 2008	Bruselas, Bélgica
III Ronda	14-18 abril 2008	San Salvador
IV Ronda	14-18 julio 2008	Bruselas, Bélgica
V Ronda	6-10 octubre 2008	Ciudad de Guatemala
Ronda Comercio	8-12 diciembre 2008	Bruselas, Bélgica
VI Ronda	26-30 enero 2009	Bruselas, Bélgica
Ronda Comercio	2-6 marzo 2009	Bruselas, Bélgica
VII Ronda	30 mar.-1 abril 2009	Tegucigalpa, Honduras
VIII Ronda	22-25 febrero 2010	Bruselas
Ronda de Cierre	12-18 mayo 2010	Madrid, España

Una vez concluido el proceso de negociación, los países centroamericanos y la Unión Europea, procedieron a la fase de revisión legal y estilo del Acuerdo, para ajustar los textos a las Constituciones y normativa de cada uno de los países. La etapa de revisión legal concluyó el 22 de marzo de 2011 con el texto definitivo del Acuerdo. A partir de esa fecha iniciaron los procedimientos comunitarios europeos, requeridos para la firma final del Acuerdo: traducción a todos los idiomas oficiales de la UE, el voto del Colegio de Comisarios y la adopción de una decisión del Consejo, que autorice la firma del instrumento final.

Posteriormente se iniciará el proceso de aprobación y ratificación por cada una de las Partes. Se espera que la aprobación en los Parlamentos europeos y los Congresos centroamericanos se realice durante el año 2012, para que el Acuerdo entre en vigencia el segundo semestre de 2012 o principios del año 2013.

El Acuerdo de Asociación es de carácter bi-regional, e incluye tres pilares: Diálogo Político, Cooperación y una zona de libre comercio. Por una parte, fue negociado por la Comisión Europea, en representación de los 27 Estados Miembros y por la otra parte Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Panamá participó como observador del proceso, hasta principios del 2010, que se integró como miembro pleno del Acuerdo.

La parte del futuro acuerdo relativa al comercio incluye disposiciones sobre el acceso a los mercados para mercancías agrícolas e industriales, las normas de origen, las aduanas y la facilitación del comercio, los obstáculos técnicos al comercio, las medidas sanitarias y fitosanitarias, las medidas de defensa comercial, los servicios, la inversión, la contratación pública, los derechos de propiedad intelectual e indicaciones geográficas, la competencia, el comercio y el desarrollo sostenible y un mecanismo de solución de diferencias. Incluye además, compromisos en materia de integración regional en aduanas, medidas sanitarias y fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio.

En el ámbito político, Centroamérica y la Unión Europea reforzarán el diálogo como socios importantes en los temas internacionales así como en la defensa y respeto de valores básicos de la libertad, democracia, derechos humanos y Estado de Derecho. En materia de cooperación, se proyecta cooperación para fortalecer los procesos productivos de la Región, y a los mecanismos que permitan la correcta implementación del Acuerdo; a efecto de poder aprovechar al máximo los beneficios del mismo, especialmente para la pequeña y mediana empresa exportadora.

### **Información general del acuerdo**

El Acuerdo de Asociación, suscrito en el mes de mayo de 2011, representa un reto y una oportunidad para los empresarios del sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME); pues creará nuevas oportunidades de inversión y comercio con un mercado de 27 países con cerca de 500 millones de consumidores con alto poder adquisitivo. Asimismo, el Acuerdo facilitará los mecanismos de diálogo entre los países centroamericanos y europeos, y fortalecerá la cooperación, favoreciendo la competitividad de las pequeñas y medianas empresas centroamericanas y para que puedan aprovechar las oportunidades del Acuerdo e insertarse en nuevos mercados.

El Acuerdo de Asociación se constituye como el primer logro bajo la modalidad de región a región. Tiene como objetivo fortalecer las relaciones políticas, comerciales y de cooperación

entre ambas regiones y constituye un instrumento integral, más allá de los tradicionales tratados de libre comercio; que incluye compromisos de ambas regiones en tres áreas o pilares complementarios: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Para su correcto funcionamiento, se establece una base institucional sólida, con representación a nivel político, ejecutivo y técnico; con la participación de los parlamentos y la sociedad civil, como órganos de diálogo y consulta.

### **Pilares del Acuerdo de Asociación**



En el diálogo político, Centroamérica y la UE reforzarán el diálogo como socios en temas internacionales de interés mutuo; y, en la defensa y respeto de los valores básicos de la libertad, la democracia, los derechos humanos y el estado de derecho.

En materia de cooperación, Centroamérica busca afianzar, incrementar y ampliar los sectores y áreas de apoyo. Para el sector MIPYME, la cooperación europea se enfocará en fortalecer los procesos productivos de las empresas para aprovechar al máximo los beneficios del Acuerdo.

En el área de comercio, se contempla la creación de una zona de libre comercio entre CA y la UE, que facilite el intercambio de bienes y servicios, y amplíe las oportunidades de negocios para los empresarios centroamericanos en el mercado europeo, principalmente para la pequeña y mediana empresa exportadora; así como dar un impulso al proceso de integración centroamericana.

Un aspecto relevante del Acuerdo es que es un instrumento que podría dinamizar y dar un nuevo impulso al proceso de integración centroamericana y al avance y consolidación de la Unión Aduanera, al ser el primer instrumento que la región ha negociado como bloque y contempla compromisos específicos para facilitar la libre circulación de mercancías en temas como asuntos aduaneros, medidas sanitarias y fitosanitarias y normas técnicas, así como en temas normativos como política de competencia.

El componente comercial del Acuerdo, constituye un reto y una oportunidad para las exportaciones regionales, al ampliar y mejorar las oportunidades de acceso al mercado europeo, que es el tercer socio comercial de la región. Actualmente, la relación comercial está basada principalmente en el acceso preferencial unilateral que concede la UE, a través del Sistema

Generalizado de Preferencias (SGP), que se otorga desde 1971 a los países en desarrollo; que inició con pocos productos y que bajo el sistema actual (SGP Plus), se eliminan o reducen los aranceles a cerca de 7.200 productos. Cuando el Acuerdo esté en vigencia, los beneficios alcanzados en materia comercial, los cuales mejoran los beneficios del SGP Plus, serán de carácter permanente.

## Anexo 9. Resultados del pilar comercial del Acuerdo.

TEMA	OBJETIVOS	ACUERDOS ALCANZADOS
Acceso a Mercados para mercancías	Trato no discriminatorio a los productos de la otra Parte; y eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias para los productos originarios de los países Parte del Acuerdo.	Se amplían y mejoran los beneficios del SPG Plus, logrando acceso a productos de interés para Centroamérica. Los países centroamericanos concederán acceso a los productos europeos en plazos mayores y se mantiene la defensa de los productos y sectores sensibles.
Reglas de Origen	Establecer normas para determinar cuándo se considerarán originarios los productos, para que tengan derecho a gozar de los beneficios arancelarios acordados.	Se establecen los requisitos de origen que deben cumplir los productos para obtener los beneficios de acceso. Se flexibilizaron reglas de origen de interés para Centroamérica y la posibilidad de acumulación con otros países; atendiendo la capacidad de producción la región.
Medidas de Defensa Comercial	Definir mecanismos que le permitan a la producción nacional protegerse de los efectos negativos de las importaciones o por prácticas comerciales desleales (dumping y subsidios).	Se amplían las disposiciones que la OMC prevé para la aplicación de derechos antidumping y medidas compensatorias y se regula la aplicación de las salvaguardias bilaterales. Se prevé cooperación y asistencia técnica para su correcta aplicación.
Procedimientos Aduaneros y Facilitación del Comercio	Establecer disposiciones en materia aduanera, para facilitar el flujo de comercio.	Se establece un mecanismo de cooperación y asistencia mutua en aduanas, que permitirá a las autoridades aduaneras el intercambio de información, para velar por la correcta aplicación de la legislación aduanera. Se contempla cooperación relacionada con los procedimientos y prácticas que reflejen los instrumentos internacionales y estándares aplicables en el campo aduanero.
Obstáculos Técnicos al Comercio	Prevenir y eliminar las barreras innecesarias al comercio, conforme lo establecido en el Acuerdo de Obstáculos	Se establecen medidas para prevenir y eliminar los obstáculos por la adopción y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos de evaluación de la conformidad. Se contempla la

	Técnicos al Comercio de la OMC. Cooperar en el fortalecimiento de la integración regional.	asistencia técnica para cumplir con requisitos de acceso a la UE; y para facilitar la libre circulación de mercancías en CA armonizando reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad,
Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	Facilitar el comercio entre las Partes, mediante la implementación del Acuerdo sobre MSF de la OMC.	Se contemplan mecanismos de cooperación para fortalecer la capacidad de la región en asuntos sanitarios y fitosanitarios; y se constituye un Comité para atender los problemas que pueda enfrentar el sector exportador centroamericano para ingresar al mercado europeo.
Comercio de Servicios y Derecho de Establecimiento (Inversiones)	Incentivar los flujos de inversión y el comercio de servicios. Regular el trato y acceso al mercado que recibirán los inversionistas y los proveedores de servicios en el mercado de los países de la otra Parte.	Se contemplan medidas para generar mayor certeza jurídica en el establecimiento de inversiones y acceso al comercio de servicios, mediante listas de compromisos de cada país. Se incluyen normas sobre comercio transfronterizo y presencia temporal de personas con fines comerciales; servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, transporte marítimo internacional.
Contratación Pública	Lograr la apertura efectiva, recíproca y gradual de los mercados de contratación pública. Elaborar un marco normativo basado en la transparencia y la publicidad de los procedimientos de contratación.	Se acordaron medidas de transparencia y no discriminación; así como un acceso al mercado de contrataciones públicas de ambas regiones. Se contempla el establecimiento de medidas a favor de la MIPYME.
Propiedad Intelectual e Indicaciones Geográficas	Asegurar una protección adecuada y efectiva de los derechos de propiedad intelectual, incluyendo la protección para las indicaciones geográficas reconocidas.	Se mantienen compromisos similares a otros acuerdos suscritos por CA y la coordinación con el Acuerdo de la OMC sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC). Se adquiere el compromiso de mantener o establecer sistemas de protección para indicaciones geográficas en la legislación nacional a la entrada en vigor del Acuerdo. Se reconocen los derechos sobre los recursos naturales y genéticos, y las prácticas de las comunidades para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica.
Comercio y Competencia	Promover la libre competencia y prevenir las prácticas anticompetitivas, que podrían afectar el comercio de mercancías y servicios entre	Se contemplan medidas para evitar conductas anticompetitivas que puedan menoscabar los beneficios de la liberalización comercial. Se plantean mecanismos de intercambio de información y asistencia técnica para la

	los países que forman parte del Acuerdo.	aplicación efectiva de las normas nacionales. Se establece el compromiso de adoptar o mantener legislaciones nacionales en materia de competencia; así como un plazo para adoptar una normativa centroamericana y crear un órgano centroamericano de competencia.
Comercio Desarrollo Sostenible	Promover que la relación entre y las dos regiones se desarrolle de una manera que contribuya a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible	Se establecen obligaciones en materia laboral y ambiental, como disciplinas como parte del concepto del desarrollo sostenible. En materia ambiental, los países adquirieron el compromiso de aplicar efectivamente los acuerdos multilaterales ambientales de los que sean parte. En el ámbito laboral se comprometieron a aplicar efectivamente los ocho Convenios Fundamentales de la OIT. Se contemplan mecanismos de participación de la sociedad civil, incluyendo un foro regional de diálogo de los gobiernos, con los actores económicos, sociales o ambientales interesados en temas de desarrollo sostenible.
Integración Económica Regional	Fortalecer y profundizar en el proceso de integración económica regional, principalmente para la libre circulación de mercancías en la región.	Se reafirma el fortalecimiento y la profundización de los procesos de integración económica regional; y se incorporan disposiciones para facilitar la circulación de los bienes dentro de cada una de las regiones (procedimientos aduaneros, obstáculos técnicos al comercio y medidas sanitarias y fitosanitarias).
Solución de Diferencias	Contar con un mecanismo de solución de las controversias, derivadas de la implementación del Acuerdo. Fortalecer un mecanismo de mediación para tratar asuntos no arancelarios que afecten el comercio.	Además del establecimiento de un grupo especial para resolver las diferencias que puedan surgir, relativas a la interpretación y aplicación del Acuerdo; se plantean dos mecanismos amigables: las consultas y la mediación.

## Anexo 10. Entrevista con Kathya Carranza

En la entrevista realizada con la Sra. Kathya Carranza se obtuvo la siguiente información:

- Comenzó a fabricar jabones en el año 2009, comentaba que al inicio fue difícil para ella porque al igual que el queso el jabón tiene que cuajar, entonces decidió contratar a unos expertos (ingeniero Químico) para aprender bien como se hacen y poco a poco ir diversificando sus productos.
- Ella participa en la producción de sus productos casi al 100% dependiendo del pedido.
- En el año 2010, ella se comenzó a interesar en exportar, ya que por el surgimiento de las nuevas tendencias en el consumo de estos productos, comenzó a crecer el mercado en Europa, entonces visito algunas instituciones (no mencionó cuales) para contactar a un importador que estuviera interesado en sus productos. Una vez teniendo este contacto envió la ficha técnica de sus productos, muestras y cumplió con otros requisitos que exigía para poder exportar y en ese año pudo importar alrededor de 50,000 jabones pero exporto dos veces al año la mitad de este total de unidades porque así fue la negociación que realizó. La logística del envío la gestionó por barco. Además comentaba que para poder sacar el producto a tiempo hacia Alemania, tuvo que contratar personal temporal para el área de producción.
- Para el año 2011, ya no pudo exportar por que Europa fue afectado por la Crisis Económica, entonces redujeron las importaciones que estos países hacían.
- Solo exportó jabón de Romero.
- Nos comentaba la Sra. Carranza, que poco a poco ha podido diversificar sus productos tanto en variedad como en ingredientes (el aditivo natural).
- La demás información de la encuesta está en el análisis del mercado competidor por medio de la cadena de valor.





## Anexo 11. Información general de proveedor de agua.

### 1. Filosofía de institución autónoma.

- \* **Visión:** Agua Potable de Calidad y Saneamiento para todos(as) en El Salvador.
- \* **Misión:** Proveer agua apta para el consumo humano con la calidad y cantidad que la población demanda; así como el tratamiento de las aguas residuales, manteniendo el equilibrio ecológico de los Recursos Hídricos.
- \* **Valores:** Espíritu de servicio, Innovación, Calidad en el servicio, Probidad, Transparencia y Rendición de cuentas.

1. **Control de calidad del agua:** Definición de Control de Calidad del Agua para consumo humano según OPS/OMS, se define como "El conjunto de actividades ejercidas en forma continua por el abastecedor con el objetivo de verificar que la calidad del agua suministrada a la población cumpla con la legislación", por esto la ANDA realiza un control de la calidad a través de monitoreo continuo, en la cual se verifica un análisis físico químicos y microbiológicos, se ejecutan inspecciones Sanitarias a los sistemas de abastecimiento iniciando desde la fuente hasta el usuario además de realizar buenas prácticas en el Control Operacional.

La ANDA en este contexto realiza una buena cantidad de estas actividades a través de diferentes instancias o dependencias; la integración de estas actividades lleva como resultado que el agua sea segura y confiable para el usuario, para ello se toma como base la Norma Salvadoreña Obligatoria NSO agua, Agua potable.-NSO 13.07.01.04

Fuentes subterráneas: Un gran porcentaje de las fuentes que utiliza la ANDA para abastecer a nuestros usuarios provienen de mantos acuíferos que se encuentran a más de 150 metros de profundidad, lo que nos indica una agua que ha pasado por un filtro natural conformado por todos los horizontes de suelo hasta llegar a un ambiente libre en el cual puede fluir con normalidad.

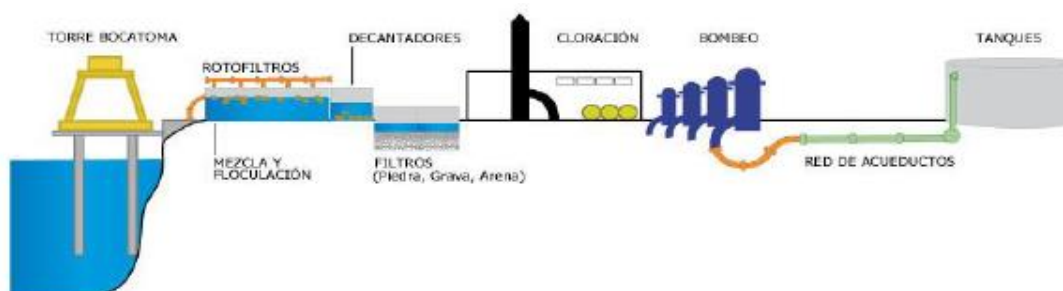
Como las aguas provenientes de las profundidades son altamente cristalinas y/o puras, la desinfección del agua para uso humano se realiza con la finalidad de eliminar algún microorganismo patógeno que se encuentre contenidos en el agua. La desinfección del agua es necesaria como una garantía de la calidad, de que el agua está lista para ser consumida como agua potable. Como son aguas cristalinas, las aguas de manantiales naturales o de pozo, la desinfección es el único tratamiento que se le da al agua para obtener agua potable.

2. **Control operacional:** La ANDA además de distribuir el agua a los usuarios también realiza el apropiado mantenimiento preventivo de equipos de cloración, limpieza de tanques, cisternas y captaciones, así como de inspecciones operacionales.

Se realizan a diario controles de los niveles de cloro residual, dosificación de productos químicos y monitoreo de procesos principalmente en las plantas potabilizadoras.

### 3. Fuentes superficiales

Esquema de potabilización, aguas superficiales:



4. **Potabilización del agua:** Existen diferentes tecnologías para potabilizar el agua. Habitualmente incluyen diversos procesos donde toda el agua que se trata puede pasar por tratamientos de filtración, coagulación, floculación o decantación. Uno de los métodos populares es a través de la filtración del agua con arena, en donde únicamente se eliminan las sustancias sin disolver. Por otro lado mediante la cloración se logra eliminar microbios peligrosos.

Existen técnicas más avanzadas de purificación del agua como la ósmosis inversa. También existe el método de desalinización, un proceso por el cual se retira la sal del agua de mar; sin embargo, es costoso por el elevado gasto de energía eléctrica y suele emplearse con más frecuencia en las zonas costeras con clima árido. Al proceso de conversión de agua común en agua potable se le denomina potabilización

Se denomina Planta de tratamiento de agua potable al conjunto de estructuras en las que se trata el agua cruda de manera que se vuelva apta para el consumo humano. Existen diferentes tecnologías para potabilizar el agua, pero todas deben cumplir los mismos principios:

- Combinación de barreras múltiples (diferentes etapas del proceso de potabilización) para alcanzar bajas condiciones de riesgo.
- Tratamiento integrado para producir el efecto esperado.
- Tratamiento por objetivo (cada etapa del tratamiento tiene una meta específica relacionada con algún tipo de contaminante).

En la ANDA se utilizan plantas de tratamiento de agua potable que cumplen con altos estándares de construcción como de potabilización, así tenemos la mayor planta de tratamiento de El Salvador, conocida como Planta Las Pavas, la cual trata el agua proveniente del río Lempa y la distribuye por gran parte del gran San Salvador llevando el beneficio a muchos salvadoreños y salvadoreñas.

Pliego tarifario comercial: ANDA tiene un pliego tarifario muy amplio y se calcula por el consumo de metros cúbicos de agua que las empresas realizan. Tiene una tarifa mínima de \$ 3.86 por 1 m<sup>3</sup> de consumo de agua, hasta de \$ 926.93 por 506 m<sup>3</sup> de consumo de agua.

Sin duda que el floreciente negocio del agua envasada también es favorecido por los bajos precios que pagan las empresas que explotan los mantos acuíferos subterráneos o que utilizan la red pública de agua para envasar y posteriormente comercializar este vital líquido. Para el caso de las empresas envasadoras que explotan los nacimientos o aguas subterráneas, ANDA, les cobra una tarifa denominada explotación privada de seis centavos de dólar (\$0.06) por metro cúbico y un metro cúbico equivale a 1000 litros. En el caso de las empresas que utilizan la red pública de agua para envasar y posteriormente comercializar este recurso, ANDA, les aplica la tarifa de noventa centavos de dólar (\$0.90) por metro cúbico de agua consumido (equivalente a 1000 litros)

### Anexo 12: Municipios con cobertura de agua potable y alcantarillado.

En el cuadro siguiente se puede ver que ANDA tiene una cobertura de un 64% en la distribución del servicio de agua en los municipios de El Salvador. Siendo los departamentos de La Paz (91%), La Libertad (77%) y San Salvador (100%) los que tienen mayor cobertura.

Número de servicios de acueducto y alcantarillado urbanos por departamento<sup>245</sup>.

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE MUNICIPIOS <sup>v</sup>	
	Ac	Alc
AHUACHAPÁN	11	3
SANTA ANA	10	6
SONSONATE	8	8
CHALATENANGO	8	3
LA LIBERTAD	17	11
SAN SALVADOR	17	13
CUSCATLÁN	12	4
LA PAZ	20	9
CABAÑAS	6	3
SAN VICENTE	12	4
USulutÁN	21	7
SAN MIGUEL	12	4
MORAZÁN	4	3
LA UNIÓN	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>85</b>

Ac: acueducto.  
Alc: alcantarillado.

<sup>245</sup> Boletín Estadístico, año 2011, Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)

En la tabla siguiente se puede ver que dentro del municipio de San Salvador los municipios con mayor cobertura de distribución de agua se tienen: San Salvador (100%), Ilopango (100%), mejicanos (100%), Nejapa (100%), Soyapango (94%). Por lo que se pueden considerar para la localización del proyecto.

Municipios con servicios de acueducto y alcantarillado Departamento: San Salvador<sup>246</sup>.

No.	MUNICIPIO	Número de Servicios Urbanos		Cobertura Población Urbana (%)		Nuevos Servicios Urbanos		Consumo Mensual (miles m <sup>3</sup> ) <small>1/</small>	Población Urbana
		Ac	Alc	Ac	Alc	Ac	Alc		
1	San Salvador	108,786	107,268	100.0	100.0	804	687	3,138.4	308,005
2	Aguilares	765	761	15.9	15.8	8	8	20.4	21,151
3	Apopa	30,559	29,313	75.8	72.7	504	447	512.6	157,259
4	Ayutuxtepeque	7,188	7,003	64.3	62.7	136	14	137.0	41,339
5	Cuscatancingo	16,516	13,392	84.2	68.3	953	152	278.2	76,459
6	Ciudad Delgado	14,002	16,844	47.2	56.8	98	22	378.7	121,629
7	Guazapa	4,442	2,676	100.0	73.8	23	10	72.1	15,947
8	Ilopango	50,378	49,646	100.0	100.0	428	417	798.5	120,562
9	Mejicanos	40,519	38,598	100.0	97.3	250	128	815.0	150,669
10	Nejapa	6,074	0	100.0	0.0	11	0	108.3	18,290
11	Panchimalco	1,550	1,371	44.8	39.6	43	32	39.5	17,990
12	San Marcos	13,707	12,913	84.1	79.2	192	70	320.3	70,086
13	San Martín	4,809	3,947	24.8	20.4	106	68	92.2	79,485
14	Santiago Texacuangos	2,428	0	77.3	0.0	11	0	35.7	13,813
15	Santo Tomás	3,754	327	78.4	6.8	69	20	96.5	21,058
16	Soyapango	67,534	66,845	94.0	93.1	336	68	1,251.2	272,913
17	Tonacatepeque	9,561	7,608	36.0	28.6	36	30	110.7	98,315
<b>TOTAL</b>		<b>382,572</b>	<b>358,512</b>	<b>93.0</b>	<b>87.1</b>	<b>4,008</b>	<b>2,173</b>	<b>8,205.3</b>	<b>1,604,970</b>

<sup>246</sup> Informe de la Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados, ANDA, año 2011

En la tabla siguiente se puede ver que dentro del municipio de San Salvador los municipios con mayor cobertura de distribución de agua se tienen: Santa Tecla (100%), Antiguo Cuscatlan (83%), Colon (45%), Zaragoza (82%). Por lo que se pueden considerar para la localización del proyecto.

Municipios con servicios de acueducto y alcantarillado Departamento: La Libertad<sup>247</sup>.

No.	MUNICIPIO	Número de Servicios Urbanos		Cobertura Población Urbana (%)		Nuevos Servicios Urbanos		Consumo Mensual (miles m <sup>3</sup> ) <small>1/</small>	Población Urbana
		Ac	Alc	Ac	Alc	Ac	Alc		
1	Santa Tecla	34,234	34,131	100.0	100.0	85	76	813.8	118,241
2	Antiguo Cuscatlán	8,627	8,559	83.2	82.5	57	54	329.4	38,363
3	Ciudad Arce	3,068	1,266	27.8	11.5	17	1	57.1	46,270
4	Colón	11,584	2,443	44.8	9.4	335	198	299.2	106,056
5	Chiltiupán	343	0	100.0	0.0	1	0	6.0	832
6	Huizúcar	821	0	72.7	0.0	7	0	12.6	5,305
7	Jayaque <sup>2/</sup>	713	345	42.3	20.4	8	0	10.0	7,423
8	Jicalapa	519	0	100.0	0.0	1	0	10.4	458
9	La Libertad	4,113	1,593	72.2	28.0	12	1	77.4	25,060
10	San Juan Opico	3,178	1,952	27.6	17.0	31	4	89.2	49,462
11	Quezaltepeque	10,147	7,364	100.0	80.4	147	116	185.8	38,490
12	Sacacoyo	1,522	0	56.7	0.0	1	0	17.3	11,002
13	San José Villanueva	805	574	27.3	19.4	63	2	16.5	12,407
14	San Matías	335	0	100.0	0.0	1	0	5.1	1,230
15	San Pablo Tacachico	2,223	958	100.0	71.8	24	9	44.4	6,001
16	Teotepeque	308	0	100.0	0.0	1	0	5.5	1,379
17	Zaragoza	4,170	2,597	81.9	51.0	296	93	84.1	21,395
<b>TOTAL</b>		<b>86,710</b>	<b>61,782</b>	<b>74.4</b>	<b>53.0</b>	<b>1,087</b>	<b>554</b>	<b>2,063.8</b>	<b>489,374</b>

<sup>247</sup> Informe de la Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados, ANDA, año 2011

## Anexo 13: Producción de agua potable región metropolitana.

Producción de agua potable de la Región Metropolitana en sistemas administrados por ANDA<sup>248</sup>, detalle de sistemas tradicionales y Operadores Descentralizados (en metros cúbicos)

Municipios	SISTEMAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SAN SALVADOR	ZN	1,984.8	1,966.7	1,827.4	1,969.2	1,846.4	1,906.2	1,892.9	1,923.2	1,773.4	1,628.9	1,767.7	1,712.5	22,199.3
	ST	1,084.8	1,013.7	873.9	991.9	964.2	1,024.7	985.8	1,002.8	1,002.5	947.1	967.9	958.4	11,817.7
	SLP	3,838.9	3,603.8	3,991.5	3,738.6	3,765.7	3,586.5	3,602.0	3,330.6	3,473.4	3,265.8	3,405.4	3,504.4	43,106.6
AYUTUXTEPEQUE	ZN	118.3	117.2	108.9	117.3	110.0	113.6	112.8	114.6	105.7	97.1	105.3	102.0	1,322.8
	ST	201.7	188.4	162.5	184.4	179.2	190.5	183.3	186.4	186.4	176.1	179.9	178.2	2,197.0
	SLP	448.1	420.7	465.9	436.4	439.5	418.6	420.4	388.8	405.4	381.2	397.5	409.1	5,031.6
MEJICANOS	ZN	358.0	354.7	329.6	355.2	333.0	343.8	341.4	346.9	319.8	293.8	318.8	308.9	4,003.9
	ST	215.6	201.4	173.7	197.1	191.6	203.6	195.9	199.3	199.2	188.2	192.3	190.4	2,348.3
	SLP	769.1	722.0	799.7	749.0	754.4	718.5	721.7	667.3	695.9	654.3	682.3	702.1	8,636.3
CUSCATANCINGO	SLP	454.8	426.9	472.9	442.9	446.1	424.9	426.7	394.6	411.5	386.9	403.4	415.2	5,106.8
CIUDAD DELGADO	ST	764.9	714.8	616.2	699.4	679.9	722.5	695.1	707.1	706.9	667.9	682.5	675.8	8,333.0
SOYAPANGO	ST	1,550.6	1,449.1	1,249.2	1,417.8	1,378.3	1,464.8	1,409.2	1,433.6	1,433.0	1,353.9	1,383.5	1,370.0	16,893.0
	SLP	702.2	659.2	730.1	683.9	688.8	656.1	658.9	609.3	635.4	597.4	622.9	641.1	7,885.3
ILOPANGO	ST	445.0	415.9	358.5	406.9	395.6	420.4	404.4	411.4	411.3	388.6	397.1	393.2	4,848.3
	SLP	234.1	219.7	243.4	228.0	229.6	218.7	219.6	203.1	211.8	199.1	207.6	213.7	2,628.4
SAN MARCOS	ST	452.0	422.4	364.1	413.3	401.7	426.9	410.7	417.9	417.7	394.6	403.3	399.3	4,923.9
SAN MARTÍN	ST	55.6	52.0	44.8	50.9	49.4	52.5	50.6	51.4	51.4	48.6	49.6	49.1	605.9
	SLP	227.4	213.5	236.4	221.4	223.1	212.4	213.4	197.3	205.7	193.4	201.7	207.6	2,553.3
SANTO TOMÁS	ST	104.3	97.5	84.0	95.4	92.7	98.5	94.8	96.4	96.4	91.1	93.1	92.1	1,136.3
	SLP	13.4	12.6	13.9	13.0	13.1	12.5	12.6	11.6	12.1	11.4	11.9	12.1	150.2
APOPA	ST	1,182.1	1,104.7	952.3	1,080.9	1,050.7	1,116.6	1,074.3	1,092.8	1,092.4	1,032.1	1,054.7	1,044.4	12,878.0
NEJAPA	ZN	28.8	28.5	26.5	28.5	26.8	27.6	27.4	27.9	25.7	23.6	25.6	24.8	321.7
	ST	55.6	52.0	44.8	50.9	49.4	52.5	50.6	51.4	51.4	48.6	49.6	49.1	605.9
ANTIGUO CUSCATLÁN	ZN	67.1	66.5	61.8	66.6	62.4	64.5	64.0	65.0	60.0	55.1	59.8	57.9	750.7
	ST	785.8	734.3	633.0	718.5	698.4	742.2	714.1	726.4	726.1	686.1	701.1	694.0	8,560.0
SANTA TECLA	ZN	639.2	633.4	588.5	634.2	594.7	613.9	609.6	619.4	571.1	524.6	569.3	551.4	7,149.3
	ST	55.6	52.0	44.8	50.9	49.4	52.5	50.6	51.4	51.4	48.6	49.6	49.1	605.9
SISTEMA ZONA NORTE (ZN)		3,196.2	3,167.1	2,942.7	3,171.0	2,973.3	3,069.6	3,048.1	3,097.0	2,855.7	2,623.1	2,846.5	2,757.5	35,747.8
SISTEMAS TRADICIONALES (ST)		6,953.6	6,498.4	5,601.8	6,358.3	6,180.5	6,568.2	6,319.4	6,428.3	6,426.1	6,071.5	6,204.2	6,143.1	75,753.4
SISTEMA LAS PAVAS (SLP)		6,688.0	6,278.4	6,953.8	6,513.2	6,560.3	6,248.2	6,275.3	5,802.6	6,051.2	5,689.5	5,932.7	6,105.3	75,098.5
<b>SUBTOTAL PRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE EN SISTEMAS ADMINISTRADOS POR ANDA</b>		<b>16,837.8</b>	<b>15,943.9</b>	<b>15,498.3</b>	<b>16,042.5</b>	<b>15,714.1</b>	<b>15,886.0</b>	<b>15,642.8</b>	<b>15,327.9</b>	<b>15,333.0</b>	<b>14,384.1</b>	<b>14,983.4</b>	<b>15,005.9</b>	<b>186,599.7</b>
SUBTOTAL PRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE EN SISTEMA ADMINISTRADO POR OPERADOR		38.8	44.0	37.4	43.2	37.6	42.4	39.9	41.2	45.8	42.1	41.5	43.1	497.0
<b>TOTAL PRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE EN SISTEMAS ADMINISTRADOS POR ANDA Y OPERADOR DESCENTRALIZADO</b>		<b>16,876.6</b>	<b>15,987.9</b>	<b>15,535.7</b>	<b>16,085.7</b>	<b>15,751.7</b>	<b>15,928.4</b>	<b>15,682.7</b>	<b>15,369.1</b>	<b>15,378.8</b>	<b>14,426.2</b>	<b>15,024.9</b>	<b>15,049.0</b>	<b>187,096.7</b>

<sup>248</sup> Área de Producción de la Gerencia Región Metropolitana y Unidad de Administración de Sistemas Descentralizados. ANDA, 2011.

## Anexo 114: Distribuidores de aceites naturales en la región.

Empresas más reconocidas en la distribución de aceite natural en El Salvador<sup>249</sup>.

Nombre de la empresa	Ubicación
<b>SUMMA INDUSTRIAL S.A DE C.V.</b>	Dirección: Carretera al Puerto de La Libertad Km 10 1/4 Santa Tecla, La Libertad. Teléfono: 2212-7015
<b>RAMANZA S.A de C.V.</b>	Dirección: 18ª calle poniente #1329 pasaje Santa Cristina Barrio Santa Anita, San Salvador. Teléfono: 2222-5624.
<b>LA FABRIL DE ACEITES SA.DE CV</b>	Dirección: Bulevar del ejercito kilómetro 5 y medio Soyapango. Teléfono: 22518888
<b>CARGOMAX S.A. DE C.V.</b>	Dirección: 9a. Calle Oriente, Barrio Las Victorias No.5, Ciudad Delgado. Teléfonos: 2276-7300.

### Proveedores de aceite natural de Centroamérica.

Para conocimiento del proyecto existen empresas que distribuyen aceite natural en la región<sup>250</sup>.

Nombre de la empresa	Ubicación	Tipo de aceite
<b>ACEITERA CHILAMATILLO</b>	Dirección: Carretera Norte, Km. 31, Managua, Nicaragua. Teléfonos: (505) 267-2007. E-mail: chilamatillo@hotmail.com	➤ Soya.
<b>COOPERATIVA DEL CAMPO R.L.</b>	Dirección: Costado Nor-Este De Unan, 25 Vrs. Al Norte. Contiguo A Hotel Colonial León, Nicaragua. Teléfonos: (505) 311-0501. E-mail: mercadeo@decampo.net	➤ Ajonjolí. ➤ Soya.
<b>ACEITERA EL REAL, S.A.</b>	Dirección: Carretera A Corinto, Km. 132. Rotonda Los Encuentros, 150 Vrs. Al Sur, Chinandega, Nicaragua. Teléfonos: (505) 341-3552. E-mail: jpbarrios@alfanumeric.com.ni	➤ Cacahuete. ➤ Soya.
<b>AGROPECUARIOS NICARAO, R.L.</b>	Dirección: Rotonda El Periodista, 250 Mts, Al Norte. Managua, Nicaragua. Teléfonos: (505) 278-4719	➤ Ajonjolí.

<sup>249</sup> Según la Dirección General de estadísticas y Censos. (DIGESTYC)

<sup>250</sup> Ver información [www.directorioexpoamerica.com](http://www.directorioexpoamerica.com)

	E-mail: info@nicaraocoop.org	
<b>AGROINDUSTRIAL DE OLEAGINOSAS, S.A.</b>	Dirección: Cementerio General, 2c. Al Este, 20 Vrs. Al Sur, Managua, Nicaragua. Teléfonos: (505) 268-1002. E-mail: grupointustrial@agrosa.com.ni	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maíz.</li> <li>➤ Trigo.</li> <li>➤ Ajonjolí.</li> </ul>
<b>RESINERA MAYA S.A.</b>	Dirección: Edif. La Paz, Blvd. Los Próceres No. 206 Tegucigalpa, Honduras. Teléfonos: (504) 236-6645 E-mail: resima@david.intertel.hn	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Palma.</li> <li>➤ Pino.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAS CERDAS S.A.</b>	Dirección: Santa Rosa de Barranca, de serví centro del roble 100 metros oeste, Puntarenas, Costa Rica. Teléfonos: (506)2663-0994. E-mail: incerdas@racsa.co.cr	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vegetales.</li> <li>➤ Animal.</li> </ul>
<b>COMPANIA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS UNIVERSALES ALIMENTICIOS LTDA</b>	Dirección: 500 mts oeste liceo Mario Quirós Sasso y 50 sur, San José, Costa Rica. Teléfonos: (506)2279-5863. E-mail: info@redstar.co.cr	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vegetal.</li> <li>➤ Animal.</li> </ul>
<b>SACHETH DE COSTA RICA, S.A.</b>	Dirección: Apartado Postal: 1541-2050, San Josecito, Alajuelita. Costa Rica. Teléfonos: (506) 2252-1375. E-mail: info@sacheth.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vegetal.</li> <li>➤ Animal.</li> </ul>
<b>COMPANIA PALMA TICA, S.A.</b>	Dirección: De la iglesia medalla milagrosa 50 mts oeste, San José, Costa Rica. Teléfonos: (506) 2579666. E-mail: palmassjo@sol.racsa.co.cr	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Palma.</li> </ul>

## Anexo 15: Entrevista de campo Cooperativa El Jobal.

**Entrevista realizada el 28 de Junio de 2013.**

Se entrevistó al señor Alfredo Campos miembro de la cooperativa y al señor Francisco Gutiérrez secretario de la misma, dicha reunión se llevó a cabo en las instalaciones de la planta de extracción de aceite de coco. Como primer punto de la reunión se explicó de manera general quienes son los interesados en la idea del proyecto, así como también cual es el papel que juegan ellos en el abastecimiento de la materia prima principal a lo largo del proyecto, incluyendo las intenciones y recursos que están a nuestro alcance como estudiantes de último año de Ingeniería Industrial de la Universidad De El Salvador. Es importante mencionar que las personas se



mostraron interesadas en el proyecto y mostraron su disposición en la realización de la entrevista.

A ambas personas se les realizaron las preguntas previamente diseñada a proveedores, entre las preguntas más importantes se tiene:

**1. ¿De qué tamaño es el área de cultivo? Y ¿El área de cultivo es propia o alquilada?**

Sobre el área de cultivo mencionaron que tiene una extensión de 960 mz, el secretario recalco que esa es una de las ventajas que tiene la cooperativa que toda esa tierra pertenece a la cooperativa y no se está realizando ningún desembolso de dinero a ninguna persona o institución por el alquiler de tierras.

**2. ¿Qué cantidad de aceite de coco extraen al mes? Y ¿Quién es su cliente principal?**

30 Tm<sup>3</sup> aproximadamente, pero tienen conocimiento que su capacidad de producción es aproximadamente de 50 Tm<sup>3</sup>, de quien es el cliente principal el secretario menciona que la empresa SUMMA Industrial mantiene una compra mensual de 35 a 40 barriles (cada barril contiene 260 lb de aceite de coco) mensuales, otros compradores importantes son los porcicultores de la zona oriental que demandan en grandes cantidades el producto (al preguntar la cantidad de venta el secretario no supo especificar la cantidad de barriles).

Se preguntó si ellos tenían conocimiento de las empresas SUCHIL y KEKES, a lo cual mencionaron que son clientes y actualmente ellos están proveyendo de 4 a 6 barriles mensuales de aceite de coco. Esto da un parámetro de las cantidades de compra de las empresas que son competencia directa a la del proyecto.

**3. Si una nueva empresa está interesada en el aceite de coco, ¿Qué cantidad de producto estaría dispuesto a vender?**

El secretario menciona entre risas que ellos están dispuestos a vender hasta 15 barriles por cliente porque tienen la capacidad de producción, pero por el proyecto se puede comenzar vendiendo las cantidades que actualmente proveen a las empresas SUCHIL y KEKES (4 a 6 barriles).

**4. ¿Cuál es el precio de venta? Y ¿Cuál es el volumen de venta mínimo y su precio?**

El secretario menciona que la tonelada métrica tiene un precio de venta de \$900.00 y que el precio se toma en consideración a la bolsa de Rotterdam, en cuanto a las cantidades mínimas es de 5 libras con un precio de \$1.13. Al consultarle el tiempo que el cliente tiene para realizar el pedido del producto, el menciona que tiene que ser con una semana de anticipación.

Entre otras 21 preguntas, lo importante de la entrevista fue conocer la disponibilidad de la materia prima y las cantidades que ellos están dispuestos a proveer en futuras compras. Por otra parte no se obtuvo información de las cantidades de aceites que han sido vendidas a en años anteriores lo que dificulta realizar una proyección de cantidades de producción por parte de la cooperativa.

A continuación se muestran las fotografías de la planta de producción de la cooperativa:



Patio de secado de copra.



Equipo de molienda de copra.



Prensa en frio donde extraen el aceite.



Tanque de almacenamiento.



Fachada de Cooperativa El Jobal



Malecón Puerto el Triunfo

## Anexo 16. Modelos de documentación para la autorización de las exportaciones a la unión europea

Como se indica en la Sección 4, diversos documentos son requeridos para los trámites de autorización de las exportaciones. Los siguientes son modelos de los documentos mencionados.

Declaración sumaria de entrada<sup>251</sup>

### Contenido para transporte Marítimo y Aéreo

Denominación	Declaración sumaria de salida (véase la nota 3.1)	Declaración sumaria de entrada (véase la nota 2.1)
Número de artículos	Y	Y
Nº de referencia único del envío	X/Y	X/Y
Nº del documento de transporte (carta de porte)	X/Y	X/Y
Expedidor	X/Y	X/Y
Persona que presenta la declaración sumaria	Y	Y
Destinatario	X/Y	X/Y
Transportista		Z
Parte que debe ser informada		X/Y
Identidad y nacionalidad del medio de transporte activo que franquea la frontera		Z
Número de referencia de la operación de transporte		Z
Código del primer lugar de llegada		Z
Fecha y hora de llegada al primer lugar de llegada en el territorio aduanero		Z
Códigos de los país(es) de paso	Y	Y
Modo de transporte en la frontera		Z
Aduana de salida	Y	
Localización de las mercancías	Y	
Lugar de carga		X/Y
Código del lugar de descarga		X/Y
Descripción de las mercancías	X	X
Tipo de bultos (código)	X	X
Número de bultos	X	X
Marcas de expedición	X/Y	X/Y
Número de identificación del material, si se usan contenedores	X/Y	X/Y
Número de artículo	X	X
Código de las mercancías	X	X
Masa bruta (kg)	X/Y	X/Y
Código de mercancías peligrosas de la ONU	X	X
Número de precinto	X/Y	X/Y
Código del método de pago de los costes de transporte	X/Y	X/Y
Fecha de la declaración	Y	Y
Firma/Autenticación	Y	Y
Indicador de circunstancias específicas	Y	Y

<sup>251</sup> Contenido extraído de [http://www.taric.es/pdf/PresAEAT\\_ENS-EXS\\_20101210.pdf](http://www.taric.es/pdf/PresAEAT_ENS-EXS_20101210.pdf)



## Certificado de origen forma A<sup>253</sup>

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country)		Reference No.	
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)		<b>GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES</b> <b>CERTIFICATE OF ORIGIN</b> (Combined declaration and certificate) <b>FORM A</b>	
3. Means of transport and route (as far as known)		4. For official use	
5. Item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages; description of goods	8. Origin criterion (see notes overleaf)
			9. Gross weight or other quantity
			10. Number and date of invoices
<b>11. Certification</b> It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.  ..... Place and date, signature and stamp of certifying authority		<b>12. Declaration by the exporter</b> The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in ..... (country) and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to ..... (importing country) ..... Place and date, signature of authorized signatory	

FORMULARIOS STANDARD, S.A. DE C.V. 37 /AV NITE No. 114, SAN SALVADOR, P.R. 2260 /822 FAX: 2260 6868

4754

<sup>253</sup> Como apoyo para completar el formato A se encuentra la dirección [https://www.ciex.gob.sv/scx\\_html/Como\\_completar\\_el\\_Certificado\\_de%20Origen\\_SGP.pdf](https://www.ciex.gob.sv/scx_html/Como_completar_el_Certificado_de%20Origen_SGP.pdf)



**Carrier Name**

NON-NEGOTIABLE COPY

SHIPPER		DOCUMENT NUMBER	
CONSIGNEE		EXPORT REFERENCES	
NOTIFY PARTY		FORWARDING AGENT REFERENCES	
PRECARRIAGE BY *		PLACE OF RECEIPT *	
VESSEL / VOYAGE NO		PORT OF LOADING	
PORT OF DISCHARGE		PLACE OF DELIVERY	
		FINAL DESTINATION (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY)	
		POINT AND COUNTRY OF ORIGIN (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY): FL - FLORIDA	
		DOMESTIC ROUTING/EXPORT INSTRUCTIONS (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY).	
PARTICULARS FURNISHED BY THE MERCHANT			
Container No., Seal No.; Marks & No's			PAGE 1
No. of Containers or Packages	H * * M	Kind of Packages; Description of Goods	Gross Weight/Code
M		Measurement/Code	
TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS)			
ITEM NUMBER	WEIGHT	MEASUREMENT	CUR.
RATE	BASIS	P.C	PREPAID
			COLLECT
LADEN ON BOARD THE VESSEL		Number of Original Bills of Lading	Place of Bills of Lading Issue
DATE	BY	THREE	Prepaid at
			Payable at
(TERMS OF BILL OF LADING CONTINUED FROM BACK HEREOF) ENLARGED VERSION OF BACK CLAUSES IS AVAILABLE UPON REQUEST FROM THE CARRIER.			
In witness whereof, the undersigned, on behalf of _____, the Master and the owner of the Vessel, has signed the number of Bill(s) of Lading stated above, all of this tenor and date, one of which being accomplished, the others to stand void.			




Dated \_\_\_\_\_  
Month \_\_\_\_\_ Day \_\_\_\_\_ Year \_\_\_\_\_ B/L No. \_\_\_\_\_

Declared Value (U.S. \$) \_\_\_\_\_

<sup>254</sup> Es el documento que el transportador marítimo expide como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario de ésta o a quien la haya adquirido por endoso total o parcial, como constancia del flete convenido y como representativo del contrato de fletamento en ciertos casos.

## Conocimiento de embarque FIATA

Es un documento de transporte multimodal, es decir cuando intervienen dos o más medios de transporte, pero siempre que el medio principal sea el marítimo.

<p>Consignor / Remitente</p>	 <p><b>FBL</b> NEGOTIABLE FIATA MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING</p> <p>N.º <b>055655</b> ES</p>  <p>Issued subject to UNCTAD / ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication 481) <b>CONOCIMIENTO FIATA NEGOCIABLE PARA EL TRANSPORTE MULTIMODAL</b> <small>expedido bajo las Normas UNCTAD/CC para el Documento de Transporte Multimodal (Publicación CC 481)</small></p> <p><b>ORIGINAL</b></p>																			
<p>Consigned to order of / Consignado a la orden de</p>	 <p><b>LLUCH TRANSPORTIR, S.A.</b> TRANSITARIOS DESDE 1862 BARCELONA • LEÓN • MADRID • SEVILLA • VALENCIA</p> <p>C/. de la Mar Roja, 41-49, Z.A.L. • 08040 BARCELONA (SPAIN)</p>																			
<p>Notify address / Dirección</p>																				
<p>Place of receipt / Lugar de recepción</p>																				
<p>Ocean vessel / Buque oceánico</p> <p>Port of loading / Puerto de embarque</p>																				
<p>Port of discharge / Puerto de descarga</p> <p>Place of delivery / Lugar de entrega</p>																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Marks and numbers <i>Marcas y números</i></th> <th style="width: 25%;">Number and kind of packages <i>Número y clase de bultos</i></th> <th style="width: 30%;">Description of goods <i>Descripción de la mercancía</i></th> <th style="width: 10%;">Gross weight <i>Peso bruto</i></th> <th style="width: 10%;">Measurement <i>Medidas</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"> <p>according to the declaration of the consignor / Según declaración del remitente</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="vertical-align: top;"> <p>Declaration of interest of the consignor in timely delivery (Clause 6.2.) <i>Declaración de interés del remitente sobre el plazo de entrega (Cláusula 6.2.)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> </td> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <p>Declared value for ad valorem rate according to the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8) <i>Valor declarado para la tasa según declaración del remitente (Cláusulas 7 y 8)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> </td> </tr> </tbody> </table>	Marks and numbers <i>Marcas y números</i>	Number and kind of packages <i>Número y clase de bultos</i>	Description of goods <i>Descripción de la mercancía</i>	Gross weight <i>Peso bruto</i>	Measurement <i>Medidas</i>	<p>according to the declaration of the consignor / Según declaración del remitente</p>					<p>Declaration of interest of the consignor in timely delivery (Clause 6.2.) <i>Declaración de interés del remitente sobre el plazo de entrega (Cláusula 6.2.)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>			<p>Declared value for ad valorem rate according to the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8) <i>Valor declarado para la tasa según declaración del remitente (Cláusulas 7 y 8)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>		<p>The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf. <i>Las mercancías e instrucciones se acogen y están sujetas a las condiciones generales impresas al dorso.</i></p> <p>Taken in charge in apparent good order and conditions unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above. <i>La mercancía ha sido recibida en aparente buen estado, y condiciones, a menos que se haga constar expresamente lo contrario en este documento, para proceder a su transporte y entrega según instrucciones mencionadas más arriba.</i></p> <p>One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In Witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the other(s) to be void. <i>Uno de los ejemplares del conocimiento para el transporte multimodal, deberá ser entregado a cambio de la mercancía. Para dar fe de todo ello, los conocimientos originales para el transporte multimodal se firman en el n.º de originales citado más abajo, confirmando así su contenido y fecha, quedando anulados todos los demás al ejecutarse uno de ellos.</i></p>				
Marks and numbers <i>Marcas y números</i>	Number and kind of packages <i>Número y clase de bultos</i>	Description of goods <i>Descripción de la mercancía</i>	Gross weight <i>Peso bruto</i>	Measurement <i>Medidas</i>																
<p>according to the declaration of the consignor / Según declaración del remitente</p>																				
<p>Declaration of interest of the consignor in timely delivery (Clause 6.2.) <i>Declaración de interés del remitente sobre el plazo de entrega (Cláusula 6.2.)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>			<p>Declared value for ad valorem rate according to the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8) <i>Valor declarado para la tasa según declaración del remitente (Cláusulas 7 y 8)</i></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>																	
<p>Freight amount / Importe del flete</p>	<p>Freight payable at / Flete pagado en</p>	<p>Place and date of issue / Lugar y fecha de la expedición</p>																		
<p>Cargo insurance through the undersigned / Seguro por cuenta de los que suscriben</p> <p><input type="checkbox"/> not covered / no cubierto    <input type="checkbox"/> Covered according to attached Policy / Cubierto según póliza adjunta</p>	<p>Number of Original FBL's / Número de FBL originales</p>	<p>Stamp and Signature / Sello y firma</p>																		
<p>For delivery of goods please apply to: / Para la entrega de la mercancía rogamos dirigirse a:</p>																				

Lista de empaque

Ejemplo 1.

**EXTINTORES LIBERTAD**  
 E mail: Extlibertad@libertad.cl  
 Tel: (56) (2) 2389354 Nit: 830.421.732-1  
 Dirección: Los Aleces 2141 Ñuñoa - Santiago Arica


**LISTA DE EMPAQUE  
 REFERENCIA A LA FACTURA**

<b>FECHA:</b> 03 Noviembre de	<b>PEDIDO:</b> 824-LP
----------------------------------	--------------------------


CANT.	NUMERO	CONTENIDO DE CADA BULTO	DIMENSIONES DE CADA BULTO	PESO DE CADA BULTO
1	1 a 15	Ref/C 705 Extintor agua iodante	26.061 m <sup>3</sup>	3525 kg
1	16 a 24	Ref/A 320 Extintor P.Q.s tipo cassette	2.448 m <sup>3</sup>	1962 Kg
1	25 a 33	Ref/A 320 (t) Ref/B516 Extintor CO <sub>2</sub> manual	2.448 m <sup>3</sup>	1114 Kg
1	34 a 42	Ref/B510 Extintor CO <sub>2</sub> manual	2.448 m <sup>3</sup>	1008 Kg
1	43 a 50	Ref/B510 Extintor CO <sub>2</sub> manual	2.448 m <sup>3</sup>	896 Kg

**NATURALEZA DEL PRODUCTO:**  
 Extintor P.Q.s cargado, extintor CO<sub>2</sub> cargado y envase para extintor agua penetrante


**RECOMENDACIONES DE MANEJO:**




Azul




Rojo



Amarillo





MANTENGASE FUERA DEL  
ALCANCE DE LOS NIÑOS

MANTENGASE FUERA DEL ALCANCE DE LOS NIÑOS

**METODO DE EMPAQUE:** Cartón corrugado, papel vinilpel, sucho, pallet  
**MARCAS Y NUMEROS:** C 705, Pallet 8412 A320, Pallet 7213 - 3451 - 2210 8510  
**NUMERO TOTAL DE BULTOS:** 5  
**VOLUMEN TOTAL:** 35,853 m<sup>3</sup>  
**PESO NETO TOTAL:** 8195 kg  
**PESO BRUTO TOTAL:** 8505 kg

Ejemplo 2.



MODELO DE LISTA DE EMPAQUE

LOGO DE LA EMPRESA EXPORTADORA

Buenos Aires, xx de XXXXXXX de 2001

PACKING LIST

COMPRADOR: Sres. Empresa Importadora  
(Direccion)  
(Pais de destino)

DETALLE DEL EMBARQUE

N° BULTO	DESCRIPCION MERCADERIA	CANTIDAD	KILOS	
			NETO	BRUTO
001	MERCADERIA A	1300 UNIDADES	15	17
002	MERCADERIA B	430 UNIDADES	8	10
003	MERCADERIA C	2900 UNIDADES	28	35
TOTAL 3 BULTOS		4630 UNIDADES	51	62

NUMEROS: 1/3  
 MARCAS: SU EMPRESA -PRODUCTO  
 EMBALAJE: 3 PALETAS  
 EMBARQUE: MARITIMO-TERRESTRE-AEREO  
 FACTURA COMERCIAL NRO: E-0001 -900000000  
 CARTA DE CREDITO NRO 1111111

**No Negociable**

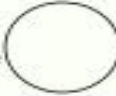
FIRMA Y SELLO DE LA  
EMPRESA EXPORTADORA

<b>IRU - Union Internationale des Transports Routiers</b>		
<h1 style="margin: 0;">CARNET TIR*</h1>		
<span style="font-size: 1.2em; color: red;"><b>14 vouchers</b></span> No <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">  /  /  </span>		
<p>1. Valable pour prise en charge par le bureau de douane de départ jusqu'au <u>01.07.2003</u> inclus <i>Valid for the acceptance of goods by the Customs office of departure up to and including</i></p> <p>2. Délivré par <u>Union of Chambers of Commerce, Industry, Maritime Commerce and Commodity Exchanges of Turkey (UCCIMCCE)</u> <i>Issued by</i> <small>(nom de l'association émettrice / name of issuing association)</small></p> <p>3. Titulaire <u>TÜRKSPED MEHMET PİR Milletlerarası Nakliyat A.Ş.</u> <i>Holder</i> <u>Merkez Mah. Değirmenbağçe Sok. No:19 Yenibosna Bakırköy İSTANBUL TUR/042/8</u> <small>(nom, adresse, pays / name, address, country)</small></p> <p>4. Signature du délégué de l'association émettrice et cachet de cette association: <i>Signature of authorized official of the issuing association and stamp of that association:</i></p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div> <p style="text-align: center;"><b>Stamp and signature of UCCIMCCE</b></p> <p>5. Signature du secrétaire de l'organisation internationale: <i>Signature of the secretary of the international organization:</i></p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"><b>Signature of Secretary-General of IRU</b></p>		
<p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">(À remplir avant l'utilisation par le titulaire du carnet / To be completed before use by the holder of the carnet)</p> <p>6. Pays de départ <u>Turkey</u> <i>Country/Countries of departure <sup>(1)</sup></i></p> <p>7. Pays de destination <u>Switzerland, Germany</u> <i>Country/Countries of destination <sup>(1)</sup></i></p> <p>8. No(s) d'immatriculation du (des) véhicule(s) routier(s) <sup>(1)</sup> <i>Registration No(s) of road vehicle(s) <sup>(1)</sup></i> <u>34 ZH 6945</u></p> <p>9. Certificat(s) d'agrément du (des) véhicule(s) routier(s) (No et date) <sup>(1)</sup> <i>Certificate(s) of approval of road vehicle(s) (No. and date) <sup>(1)</sup></i> <u>No. 118932.2645 of 02.10.2002</u></p> <p>10. No(s) d'identification du (des) conteneur(s) <sup>(1)</sup> <i>Identification No(s) of container(s) <sup>(1)</sup></i></p> <p>11. Observations diverses _____ <i>Remarks</i></p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">12. Signature du titulaire du carnet: <i>Signature of the carnet holder:</i></p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"><b>Signature of the TIR Carnet holder</b></p> <p><sup>(1)</sup> <b>Biffer la mention inutile</b> <i>Strike out whichever does not apply</i></p>		
<p style="font-size: 0.7em;">* Voir annexe 1 de la Convention TIR, 1975, élaborée sous les auspices de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe. * See annex 1 of the TIR Convention, 1975, prepared under the auspices of the United Nations Economic Commission for Europe.</p>		

<sup>255</sup> <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/tir/downloads/tircarnet.pdf>


<b>VOUCHER N° 1</b> PAGE 1		<b>1. TIR CARNET</b> No	
2. Customs office(s) of departure 1. <u>Trabzon</u> 2. <u>Erenköy</u> 3. _____		3. Name of the international organization <b>IRU - International Road Transport Union</b>	
For official use		4. Holder of the carnet (name, address and country) <b>TÜRKSPED MEHMET PİR Milletlerarası Nakliyat A.Ş. Merkez Mah. Değirmenbahçe Sok. No:19 Yenibosna Bakırköy İSTANBUL TUR/042/8</b>	
7. Registration No(s) of road vehicle(s) <b>34 ZH 6945</b>		5. Country/Countries of departure <b>Turkey</b>	6. Country/Countries of destination <b>Switzerland, Germany</b>
<b>GOODS MANIFEST</b>		8. Documents attached to the manifest <b>CMR 0658 of 28.05.2003 CMR 0754 of 28.05.2003</b>	

9. (a) Load compartment(s) or container(s) (b) Marks and Nos. of packages or articles  <b>AB 1 - 800</b>  <b>CD 1 - 500</b>	10. Number and type of packages or articles; description of goods <b>Trabzon Customs office</b> <b>For Bern:</b> <b>Towels, boxes, 800 packages</b> <b>For Freiburg:</b> <b>Linen, colliés, 500 packages</b>	11. Gross weight in kg  <b>5600</b>  <b>4300</b>	12. Seals or identification marks applied, (number, identification)  <b>One seal No. 11</b>
--	---	--	---

12. Total number of packages entered on the manifest Destination:	Number <b>1300</b>	13. I declare the information in items 9-12 above to be correct and complete	17. Customs office of departure, Customs officer's signature and Customs office date stamp  <b>28.05.2003</b> <b>Stamp and signature (Trabzon)</b>
1. Customs office <b>Bern</b>	<b>800</b>	14. Place and date <b>Trabzon, 28.05.2003</b>	
2. Customs office <b>Freiburg</b>	<b>500</b>	15. Signature of holder or agent <b>Signature</b>	
3. Customs office			

18. Certificate for goods taken under control (Customs office of departure or of entry en route) <b>Trabzon</b>	
<input type="checkbox"/> 19. Seals or identification marks found to be intact	20. Time-limit for transit <b>31.05.2003</b>
21. Registered by the Customs office at <b>Trabzon</b>	under No. <b>006494</b>
22. Miscellaneous (itinerary stipulated, Customs office at which the load must be produced, etc.) <b>Erenköy</b>	
23. Customs officer's signature and Customs office date stamp <b>28.05.2003</b> <b>Stamp and signature (Trabzon)</b>	

**COUNTERFOIL N° 1** PAGE 1 of TIR CARNET No

1. Accepted by the Customs office at <u>Trabzon</u>	6. Customs officer's signature and Customs office date stamp   <b>28.05.2003</b> <b>Stamp and signature (Trabzon)</b>
2. Under No. <u>006494</u>	
3. Seals or identification marks applied <u>One seal No. 11</u>	
4. <input type="checkbox"/> Seals or identification marks found to be intact	
5. Miscellaneous (route prescribed, Customs office at which the load must be produced, etc.) <u>Erenköy</u>	

**A.T.A. CARNET/CARNET A.T.A.**  
**FOR TEMPORARY ADMISSION OF GOODS**  
**POUR L'ADMISSION TEMPORAIRE DES MARCHANDISES**  
CUSTOMS CONVENTION ON THE A.T.A. CARNET FOR THE TEMPORARY ADMISSION OF GOODS  
CONVENTION DOUANIÈRE SUR LE CARNET A.T.A. POUR L'ADMISSION TEMPORAIRE DES MARCHANDISES  
CONVENTION ON TEMPORARY ADMISSION CONVENTION RELATIVE A L'ADMISSION TEMPORAIRE

*(Before completing the Carnet, please read Notes on cover page 3/Avant de remplir le carnet, lire la notice en page 3 de la couverture)*

<b>A T A  C A R N E T</b>	<b>A. HOLDER AND ADDRESS /Titulaire et adresse</b>  	<b>G. FOR ISSUING ASSOCIATION USE /Réservé à l'association émettrice FRONT COVER/ Couverture</b>  a) CARNET No. Carnet N°: <input style="width: 100%;" type="text"/>  Number of continuation sheets Nombre de feuilles supplémentaires: .....  b) ISSUED BY/Delivré par  	
	<b>B. REPRESENTED BY*/Représenté par*</b>  	c) VALID UNTIL/Valable jusqu'au  ..... / ..... / ..... year / month / day (inclusive) année / mois / jour (inclus)	
	<b>C. INTENDED USE OF GOODS/ Utilisation prévue des marchandises</b>  	<b>P. This carnet may be used in the following countries/Customs territories under the guarantee of the associations listed on page four of the cover:/ Ce carnet est valable dans les pays/territoires douaniers ci-après, sous la garantie des associations reprises en page quatre de couverture:</b>  	
	<p>The holder of this Carnet and his representative will be held responsible for compliance with the laws and regulations of the country/Customs territory of departure and the countries/Customs territories of importation./ A charge pour le titulaire et son représentant de se conformer aux lois et règlements du pays/territoire douanier de départ et des pays/territoires douaniers d'importation.</p>		
<b>H. CERTIFICATE BY CUSTOMS AT DEPARTURE / Attestation de la douane, au départ</b>  a) Identification marks have been affixed as indicated in column 7 against the following item No(s) of the General List Apposé les marques d'identification mentionnées dans la colonne 7 en regard du (des) numéro(s) d'ordre suivant(s) de la liste générale .....  b) GOODS EXAMINED*/Vérifié les marchandises* Yes/Oui No/Non  c) Registered under Reference No.* Enregistré sous le numéro.* .....  d) Customs Office - Place Date (year/month/day) Signature and Stamp Bureau de douane Lieu Date (année/mois/jour) Signature et timbre	<b>I. Signature of authorised official and issuing Association stamp/ Signature du délégué et timbre de l'association émettrice</b>  ..... / .....  <b>Place and Date of Issue (year/month/day)</b> Lieu et date d'émission (année/mois/jour)  <b>J.</b>  X ..... X Signature of Holder/Signature du titulaire		

TO BE RETURNED TO THE ISSUING CHAMBER OR IMMEDIATELY AT THE USE / A RETOURNER A LA CHAMBRE ÉMETTRICE IMMÉDIATEMENT APRÈS UTILISATION

\*If applicable/ \*S'il y a lieu

<sup>256</sup> [http://www.camaras.org/publicado/comext/cuadernos\\_ata/solicitud\\_nuevo\\_cuaderno\\_ata.pdf](http://www.camaras.org/publicado/comext/cuadernos_ata/solicitud_nuevo_cuaderno_ata.pdf)

Factura comercial

**Muestra de Factura Comercial**

**EXPORTADOR:**  
**DIRECCION:**

**CEDULA JURIDICA:**  
**CODIGO DE EXPORTADOR:**

**FACTURA No.**  
**FECHA:**

**CONSIGNATARIO:**  
**DIRECCION:**

**PAIS DE DESTINO:**

**FORMULARIO No.**

CANTIDAD QUANTITY	DESCRIPCION	PESO BRUTO (KG)	PESO NETO (KG)	TOTAL F.O.B. \$
----------------------	-------------	-----------------------	-------------------	--------------------

**FIRMA:** \_\_\_\_\_ \$

**TOTAL PESO BRUTO** \_\_\_\_\_ **KG.** **TOTAL PESO NETO** \_\_\_\_\_ **KG.**

**Declaramos bajo juramento que todos los datos contenidos en esta  
factura son exactos y verdaderos.**  
**We declared that all information given in this invoice is exact and truly.**

# Declaración del valor aduanero

Formato DV I<sup>257</sup>

EUROPEAN COMMUNITY		DECLARATION OF PARTICULARS RELATING TO CUSTOMS VALUE		D. V. 1	
1 NAME AND ADDRESS OF SELLER (Block Letters)		FOR OFFICIAL USE			
2 (a) NAME AND ADDRESS OF BUYER (Block Letters)					
2 (b) NAME AND ADDRESS OF DECLARANT (Block Letters)					
<b>IMPORTANT NOTE</b> By signing and lodging the declaration the declarant accepts responsibility for the accuracy and completeness of the particulars given on this form and on any continuation sheet lodged with it and the authenticity of any document produced in support. The declarant also accepts responsibility to supply any additional information or documents necessary to establish the customs value of the goods.		3 Terms of delivery			
		4 Number and date of invoice			
		5 Number and date of contract			
6 Number and date of any previous Customs decision concerning boxes 7 to 9		Enter X where applicable			
7 (a) Are the buyer and seller RELATED in the sense of Article 143 (*) of Regulation (EEC) No 2454/93? If 'NO', go to box 8.		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
(b) Did the relationship INFLUENCE the price of the imported goods?		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
(c) (reply optional) Does the transaction value of the imported goods CLOSELY APPROXIMATE to a value mentioned in Article 29 (2) (b) of Regulation (EEC) No 2913/92? If 'Yes', give details:		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
8 (a) Are there any RESTRICTIONS as to the disposition or use of the goods by the buyer, other than restrictions which: - are imposed or required by law or by the public authorities in the Community, - limit the geographical area in which the goods may be resold, or - do not substantially affect the value of the goods?		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
(b) Is the sale or price subject to some CONDITION or CONSIDERATION for which a value cannot be determined with respect to the goods being valued? Specify the nature of the restrictions, conditions or considerations as appropriate:		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
If the value of conditions or considerations can be determined, indicate the amount in box 11 (b).					
9 (a) Are any ROYALTIES and LICENCE FEES related to the imported goods payable either directly or indirectly by the buyer as a condition of the sale?		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
(b) Is the sale subject to an arrangement under which part of the proceeds of any subsequent RESALE, DISPOSAL or USE accrues directly or indirectly to the seller? If 'YES' to either of these questions, specify conditions and, if possible, indicate the amounts in boxes 15 and 16		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
<b>(*) NOTES TO BOX 7</b> 1. PERSONS SHALL BE DEEMED TO BE RELATED ONLY IF: (a) they are officers or directors of one another's businesses; (b) they are legally recognised partners in business; (c) they are employer and employee; (d) any person directly or indirectly owns, controls or holds 5% or more of the outstanding voting stock or shares of both of them; (e) one of them directly or indirectly controls the other; (f) both of them are directly or indirectly controlled by a third person; (g) together they directly or indirectly control a third person; or (h) they are members of the same family. 2. The fact that the buyer and the seller are related need not preclude the use of a transaction value (see Article 29 (2) of Regulation (EEC) No 2913/92 and the Interpretative Notes on that provision in Annex 23).		10 (a) Number of continuation sheets D. V. 1 BIS attached		-----	
		10 (b) Place: Date: Signature:			

<sup>257</sup> <http://exporthelp.europa.eu>

FOR OFFICIAL USE				
		Item	Item	Item
A. Basis of calculation	11 (a) Net price in CURRENCY OF INVOICE (Price actually paid or price payable for settlement at the material time for valuation for customs purposes) . . . . .			
	(b) Indirect payments - see box 8(b) . . . . .			
	Rate of exchange: . . . . .			
	12 Total A in NATIONAL CURRENCY . . . . .			
B. ADDITIONS: Costs in NATIONAL CURRENCY NOT INCLUDED in A above (*)  QUOTE BELOW previous relevant Customs decisions, if any:	13 Costs incurred by the buyer:			
	(a) commissions, except buying commissions . . . . .			
	(b) brokerage . . . . .			
	(c) containers and packing . . . . .			
	14 Goods and services supplied by the buyer free of charge or at reduced cost for use in connection with the production and sale for export of the imported goods:  The values shown represent an apportionment where appropriate.			
	(a) materials, components, parts and similar items incorporated in the imported goods . . . . .			
	(b) tools, dies, moulds and similar items used in the production of the imported goods . . . . .			
	(c) materials consumed in the production of the imported goods . . . . .			
	(d) engineering, development, artwork, design work and plans and sketches undertaken elsewhere than in the Community and necessary for the production of the imported goods . . . . .			
	15 Royalties and licence fees - see box 9(a) . . . . .			
	16 Proceeds of any subsequent resale, disposal or use accruing to the seller - see box 9(b) . . . . .			
	17 Costs of delivery to _____ (place of introduction)			
	(a) transport . . . . .			
(b) loading and handling charges . . . . .				
(c) insurance . . . . .				
	18 Total B . . . . .			
C. DEDUCTIONS: Costs in NATIONAL CURRENCY INCLUDED in A above (*)	19 Costs of transport after arrival at place of introduction . . . . .			
	20 Charges for construction, erection, assembly, maintenance or technical assistance undertaken after importation . . . . .			
	21 Other charges (specify) _____			
	22 Customs duties and taxes payable in the Community by reason of the importation or sale of the goods . . . . .			
	23 Total C . . . . .			
24 VALUE DECLARED (A + B - C) . . . . .				
(*) Where amounts are payable in FOREIGN CURRENCY, indicate in this section the amount in foreign currency and the rate of exchange by reference to each relevant element and item.				
Reference	Amount	Rate of exchange		

Ficha de inscripción de exportador<sup>258</sup>



Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte,

San Salvador, El Salvador, C.A.

Tels.: 2281-8085 al 91, 8538 Fax: 2281-8086

Correo electrónico: ciexportaciones@bcr.gob.sv

http://www.centrex.gob.sv ó www.centrexonline.com

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN / ACTUALIZACIÓN DE DATOS**

IMPORTADOR  EXPORTADOR  AMBOS

NIT (sin guiones)		CÓDIGO		Uso exclusivo del CIEX El Salvador		
NOMBRE SEGUN NIT						
INSCRIPCIÓN EN EL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR) (si es persona jurídica)						
No.:	Libro:	Folio:	Fecha:	(DD/MM/YYYY)		
DIRECCION DEL EXPORTADOR / IMPORTADOR			MUNICIPIO	DEPARTAMENTO		
TELÉFONOS	FAX	SITIO WEB	CORREO ELECTRONICO			
NÚMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE (NRC)		GIRO O ACTIVIDAD SEGÚN EL NRC		¿ES GRAN CONTRIBUYENTE?		
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿ES TASA 0% IVA?			ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
¿OPERA EN ZONA FRANCA?			¿OPERA EN DEPOSITO PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO (DPA)?			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Nombre de la Zona Franca:			Acuerdo No.:			
Acuerdo No.:			Fecha:			
No. De Empleados Remunerados: Hasta 10 trabajadores <input type="checkbox"/> Hasta 50 Trabajadores <input type="checkbox"/> Hasta 100 Trabajadores <input type="checkbox"/> De 101 en Adelante <input type="checkbox"/>						
PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR DOCUMENTOS Y/O AUTORIZAR EXPORTACIONES EN EL (SICEX)*						
NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO	FIRMA	AUTORIZAR	
					DOCUMENTOS	Operaciones SICEX
PERSONA DE CONTACTO			PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN / IMPORTACIÓN			
Nombre:						
Correo electrónico:			Teléfono:			
DATOS DE IMPORTADOR - EXPORTADOR Ó R.L.			USO EXCLUSIVO DEL CIEX			
Nombre del Representate Legal:			Observaciones:			
Correo electrónico:						
Bajo juramento declaro que los datos proporcionados son expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.						
Firma del Representante Legal o Persona Natural, y sello de la empresa				Firma, fecha y sello de autorizado CIEX EL SALVADOR		

\*Sistema Integrado de Comercio Exterior, a través del cual se autorizan las exportaciones por internet, disponible las 24 horas, los 365 días del año; para lo cual se creará clave de acceso y se remitirá al correo electrónico de cada usuario autorizado.



## Solicitud de exportación



Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones | CIEX El Salvador  
Alameda Juan Pablo II entre 15 y 17 Av. Norte., San Salvador  
Teléfonos 2281-8085, 8538, 8287, 8087, 8088, 8131; Fax 2281-8085  
[www.cintrex.gob.sv](http://www.cintrex.gob.sv), [www.cintrexonline.com](http://www.cintrexonline.com)  
Correo electrónico [ciexexportaciones@bzr.gob.sv](mailto:ciexexportaciones@bzr.gob.sv)

### SOLICITUD PARA INCORPORAR DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO DE EXPORTACION AL SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIO EXTERIOR (SICEX)

San Salvador, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

<b>CODIGO ARANCELARIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN SEGÚN EL SISTEMA ARANCELARIO CENTROAMERICANO (SAC) V ENMIENDA</b>
---------------------------	--

<b>DESCRIPCIÓN SOLICITADA EN SICEX</b>	
--	--

<b>INFORMACION DEL PRODUCTO A EXPORTAR</b>	
¿Qué es?	
¿De qué está hecho?	
¿Para qué sirve?	
Países a los cuales exportará	
Información adicional que apoye la especificación del producto (ficha técnica, fotografías, documentos de importación)	

\_\_\_\_\_  
Firma persona autorizada por el exportador

#### Datos de contacto

- Nombre:
- Cargo:
- Teléfono:
- Correo:

<b>PARA USO EXCLUSIVO DE CIEX EL SALVADOR</b>	
Hora y fecha de Solicitud:	Hora y fecha de atención:
Nombre y firma responsable CIEX que atendió el requerimiento	

**Importante:** Su solicitud será atendida en un tiempo máximo de **cuatro horas hábiles** y en aquellos casos en los cuales la información sea insuficiente o existan dudas sobre la clasificación arancelaria del producto, el CIEX recomendará que el interesado gestione la Resolución en el Departamento Arancelario de la Dirección General de Aduanas, con base a la cual se procederá a incorporar la información en el SICEX.

Declaración de mercancías

República de El Salvador Ministerio de Hacienda Dirección General de la Renta de Aduanas				DECLARACION DE MERCANCIAS				1) No. 7		
				No. BCR-0100046794		2) Número de Página 1 de 1				
3) Código Revisor:	4) Fecha Aceptación:	5) Código Aduana:	6) Código Régimen:	7) No. Manifiesto:	8) Fecha Manif.:					
		03	E110							
9) Documento de Transporte:		10) Cód. Bodega y Ubicación:		11) Cód. Despachante:		12) Nombre o Razón Social del Declarante:				
						INDUSTRIAS LAINEZ, S.A. DE C.V.				
13) NIT Declarante:		14) NRC Declarante:		15) Cód. País Proc./Dest.:		16) Cód. Transporte:		17) Cód. Dep. Aduanas:		
06140203891014				840		2				
18) No. Declaración Valor:		19) Total Peso Bruto (Kgs.):		20) Total No. Bultos:		21) Cód. de Bultos Utilizados:				
		6,701.00		10.00		PO,CS				
22) Total FOB US\$:		23) Total Flete US\$:		24) Total Prima Seguro US\$:		25) Total Otros Gastos US\$:		26) Total CIF US\$:		
5,813.00		567.00		123.00		34.00		6,537.00		
27) Números y Fechas de Facturas:				28) Códigos de Documentos Adjuntos:						
15 (21/05/2001)				22,2,17						
				29) Número Certificado Verificación:						
30) No. de Ítem		31) Código Arancelario:		32) Descripción Comercial de la Mercancía:						
1		22071010		5.00 CAJA ALCOHOL ETILICO ABSOLUTO						
33) Peso Neto en Kgs.:		34) Peso Bruto en Kgs.:								
1,678.00		2,134.00								
35) Cód. País Origen:		36) Cód. Unid. Med.:		37) Cantidad:		38) FOB en US\$:		39) Flete en US\$:		40) Seguro en US\$:
222		011		100.00 BOTELLA		4,568.00		445.56		96.66
41) Otros Gtos. US\$:		42) CIF en US\$:		43) %DAI:		44) Monto DAI (en US\$):		45) Monto DAI (Colones):		46) Monto IVA (en US\$):
26.72		5,136.94		0.00		0.00		0.00		0.00
30) No. de Ítem		31) Código Arancelario:		32) Descripción Comercial de la Mercancía:						
2		30059000		5.00 BOLSA ALGODON ABSORBENTE						
33) Peso Neto en Kgs.:		34) Peso Bruto en Kgs.:								
3,456.00		4,567.00								
35) Cód. País Origen:		36) Cód. Unid. Med.:		37) Cantidad:		38) FOB en US\$:		39) Flete en US\$:		40) Seguro en US\$:
222		100		100.00 BOLSA		1,245.00		121.44		26.34
41) Otros Gtos. US\$:		42) CIF en US\$:		43) %DAI:		44) Monto DAI (en US\$):		45) Monto DAI (Colones):		46) Monto IVA (en US\$):
7.28		1,400.06		0.00		0.00		0.00		0.00
47) Declaración Anterior:				Código Aduana:		55) Protesto Bajo Juramento que lo Declarado es Verdad:		56) Legalización de Aduanas:		
Régimen: <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> O				Fecha Aceptación:						
48) Liquidación: No.		Fecha:		49) I/C:		Nombre, Firma y Sello, Declarante o Despachante de Aduanas		Firma y Sello Contador Vista		
50) Tributo		51) Valor a Pago - US\$		52) Monto en Garantía - US\$		53) Monto Exento - US\$		57) Reservado Entidad Colectora:		
D.A.I.								Monto Interés		
Específicos										
I.V.A.										
Tasas										
I.V.A. Serv.										
Multas :										
Otros										
54) TOTAL								Total Recaudado (Colones)		
RESERVADO BCR				Registro No. 0100046794		CENTREX - BCR		58) Control de Pagos:		
				Fecha de Emisión : 21/05/2001				No.		
				SICEX				Fecha :		
								59) Observaciones:		
								ESTA ES UNA PRUEBA NO VALIDO PARA EFECTOS ADUANALES		
								Firma y Sello		

## Anexo 17: Reglas de Origen

Son un conjunto de regulaciones acordadas por los países cuando negocian los Tratados y Acuerdos de Libre Comercio. Con el fin de establecer ciertos criterios, por ejemplo: como o con qué productos fue hecha una mercancía o el valor de esos productos que fueron utilizados, si ese bien final puede ser exportado o importado, incluido en un certificado de origen y como resultado, evitar el pago total o parcial de derechos arancelarios a la importación.

Para consultar los requisitos de origen, exigidos por cada una de las reglas de origen específicas contenidas en DR-CAFTA, éstas pueden ser consultadas en Internet o en la Web de Aduana, en la dirección siguiente: <http://www.origencaftabid.org/>.

### Documentos para Certificar Origen

El origen se puede comprobar mediante un documento llamado: Certificado de Origen que estará confeccionado y firmado por quien el tratado de libre comercio hace referencia, e indique si es el exportador o el importador quien debe firmarlo.

Hay tratados que permiten para mercancía que tiene un cierto valor, sea suficiente con la presentación de una factura comercial del país que exporta.

### Declaración de Origen

Existe otro documento que se utiliza cuando el Exportador no es además el Productor del bien y necesita asegurarse de que la mercancía que exportará cumple con estas reglas. El productor le entrega al exportador una Declaración donde conste que el bien ha sido producido conforme a la norma de origen negociada y el exportador entonces, confecciona el Certificado para su comprador en el país de importación.

Esta declaración no sustituye al Certificado de Origen.

### Certificado de Origen

Cuando el exportador actúa también como productor, puede emitir directamente el Certificado de Origen y enviarlo al importador para ser utilizado durante el proceso de importación de las mercancías.

Existen algunos tratados que permiten que el importador certifique el origen de la mercancía.

En todos los casos, el importador será el responsable de las consecuencias legales y económicas ante la Aduana si se comprueba durante o después de la operación de importación que el Certificado no era aplicable.

### Certificación del Origen por medio de la Factura Comercial

Es posible hasta cierto monto de acuerdo a lo que se haya negociado en cada Tratado, certificar el origen de las mercancías en la Factura Comercial, puede ser que dentro del tratado se especifiquen formato y características para una factura comercial que pueda servir para este propósito, aun cuando no es aplicable a la fecha.

## Anexo 18: Navieras Marítimas y transporte de carga internacional.

- Navieras Marítimas

Navieras	Nombre	Telefonos		Email de contacto
	CMA CGM	2527 0555		<a href="mailto:operations@transcontinentalsal.com">operations@transcontinentalsal.com</a>
	CHINA SHIPPING			
	MAERSK SEALAND	2248 5800		<a href="mailto:SVLSAL@maersk.com">SVLSAL@maersk.com</a>
	CSAV NORASIA			<a href="http://www.csav.com/web/newcsav2.nsf/contactus?Openform">http://www.csav.com/web/newcsav2.nsf/contactus?Openform</a>
	APL	2209 7900	2209 7818	
	ZIM	2250 9300		<a href="mailto:mmonteagudo@comca.com.sv">mmonteagudo@comca.com.sv</a> ; <a href="mailto:zim@comca.com.sv">zim@comca.com.sv</a>
	LIBRA			<a href="http://www3.libra.com.br:8080/scripts/index.php">http://www3.libra.com.br:8080/scripts/index.php</a>
	NYK LINE	2206 5424		<a href="mailto:nyk@comisasal.com">nyk@comisasal.com</a> ; <a href="mailto:ricardo.cruz@comisal.com">ricardo.cruz@comisal.com</a>
	CCNI			<a href="http://www.ccni.cl/index.php?Itemid=117&amp;option=com_digicontact">http://www.ccni.cl/index.php?Itemid=117&amp;option=com_digicontact</a>
	HANJIN SHIPPING			<a href="http://www.hanjin.com/hanjin/CUP_HOM_1001.do">http://www.hanjin.com/hanjin/CUP_HOM_1001.do</a>
	Hamburg Süd	2224 4186		<a href="mailto:info(at)sv.hamburgsud.com">info(at)sv.hamburgsud.com</a>
	CPSHIPS			<a href="mailto:contact@cpspsshipping.cm.uk">contact@cpspsshipping.cm.uk</a> ; <a href="http://www.cpsshipping.co.uk/contactus.html">http://www.cpsshipping.co.uk/contactus.html</a>
	WANHAI			<a href="http://web.wanhai.com/index_global.html">http://web.wanhai.com/index_global.html</a>
	HAPAG-LLOYD	2206 5400		<a href="http://www.hapag-lloyd.com/es/offices/office_324967.html">http://www.hapag-lloyd.com/es/offices/office_324967.html</a>
	HUGO STINNES LINIEN			<a href="http://www.stinnes-linien.de/contact.shtml">http://www.stinnes-linien.de/contact.shtml</a>
	EUROPE WEST INDIES LINES			<a href="http://www.businessmagnet.co.uk/asp/EmailSuppliers.aspx?CompanyID=47885">http://www.businessmagnet.co.uk/asp/EmailSuppliers.aspx?CompanyID=47885</a>
	transportes y logistica sa de cv	2260 8152	2260 8155	
	COMCA internacional	2250 9332	2250 9300	<a href="mailto:informacion@comca.com.sv">informacion@comca.com.sv</a>
	TACSA EL SALVADOR	2273 2031	2273 7028	<a href="mailto:salvador@tacsanic.com">salvador@tacsanic.com</a>
	c807 consolidados 807	2530 2530		<a href="mailto:cservicesal@c807.com">cservicesal@c807.com</a>
	traders network	2223 2235		<a href="mailto:infor@traneorpgroup.com">infor@traneorpgroup.com</a>
	CARCAMO EXPRESS	2282 1537		
	TRANS EXPRESS	2209 1511	2209 1515	<a href="http://www.transexpress.com.sv">www.transexpress.com.sv</a>
	CORPO MEGA	2360 5907	2339 4335	<a href="mailto:omegacargo@copomega.net">omegacargo@copomega.net</a>
	carga global	2275 6291	2275 6292	
	COMISA	2206 5400		<a href="mailto:info@comisasal.com">info@comisasal.com</a>
	vesta	2511 8200		<a href="mailto:info@grupovesta.com">info@grupovesta.com</a>
	CSAV			<a href="http://www.csav.com/web/newcsav2.nsf/contactus?Openform">http://www.csav.com/web/newcsav2.nsf/contactus?Openform</a>
	seaboard Marine Offices	2248 7400		<a href="mailto:luis_valiente@vape.com.sv">luis_valiente@vape.com.sv</a>
	CROWLEY	2367 7001		

- Transporte de carga internacional

TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL			
N°	NOMBRE COMERCIAL.	N°	NOMBRE COMERCIAL.
1	Transporte Magaña.	128	Grupo Hergon de Centroamérica S.A de C.V.
2	Transporte Araujo.	129	Transportes Rodríguez Menéndez.
3	Transporte Torres.	130	Transportes Medrano El Salvador S.A de C.V.
4	Transporte de Carga Esquivel.	131	Transportes Ricardo Ballesteros S.A de C.V.
5	Santos tomas Barahona Mendoza.	132	Goodday King Cargo S.A de C.V.
6	Transporte "Garay".	133	T.L.G
7	Transporte Hernández.	134	Moving Cargo S.A de C.V.
8	Transporte Julio Enríques Martínez.	135	Transporte los Monkey S.A de C.V.
9	Transporte Niño.	136	Inalbi S.A de C.V.
10	Transporte Rivas.	137	América Logistics Group S.A de C.V.
11	Transporte Guanaquin.	138	Transportes Panamericanos.
12	Transportes Calidonio.	139	Transportes Transamerica El Salvador S.A de C.V.
13	Global Container Freight S.A de C.V.	140	Tranycop El Salvador S.A de C.V.
14	Global Logistics Management S.A de C.V.	141	Empresa de Transporte JIS
15	TUZO S.A de C.V.	142	Transpejim S.A de C.V.
16	Transportes y Servicios Marroquín.	143	TCAP S.A de C.V.
17	Transportes Diana's S.A de C.V.	144	Transporte Asencio.
18	Transporte Mojica.	145	Transportes Cerritos.
19	Transportes "MELARA"	146	Coensal.
20	Transportes Cabrera.	147	Lemuel S.A de C.V.
21	P.A.S.A.	148	Transportes Mudanza Chemita S.A de C.V.
22	Carlos Efraín Galdámez Recinos.	149	Logística Integral de Carga S.A de C.V.
23	Tran Sportes Ruiz Rodríguez.	150	Transportes "IRR".
24	Transportes Ruiz.	151	Transporte Reyes S.A de C.V.
25	Transporte Villeda.	152	Vesta Logistic S.A de C.V.
26	Transportes Calderón.	153	Pies 17 de El Salvador S.A de C.V.
27	"SV Forwarders".	154	Transporte Laz.
28	Transportes "Cartagena".	155	Multiservice Fénix S.A de C.V.
29	Transportes Ramos.	156	Acnepros S.A de C.V.
30	Transportes R.E.M.	157	Transportes Martínez S.A de C.V.
31	Transko S.A de C.V.	158	Ati Transportes Internacionales S.A de C.V.
32	Transportes del Centro.	159	CYDSA S.A de C.V.
33	Maximiliano Guerra León.	160	Translogisal S.A de C.V.
34	Transportes Molina.	161	Rexim S.A de C.V.

35	José Raúl Romero Hernández.	162	Sertracon S.A de C.V.
36	Transal.	163	Duxcor S.A de C.V.
37	María Domitilia Menjivar.	164	Transpro S.A de C.V.
38	Transportes Lemus.	165	Costa a Costa S.A de C.V.
39	Guardado Trans-Express International.	166	Trans Services Umaña S.A de C.V.
40	Transportes Méndez.	167	Transportes Salsumba.
41	Transporte Juan José.	168	Servicios y Logística de Comercio Exterior de El Salvador.
42	Importadora del Norte.	169	Magalif S.A de C.V.
43	José Reme Portillo Regalado.	170	William Norberto Vásquez Osegueda.
44	Grupo Andermayn S.A de C.V.	171	Ticamex El Salvador S.A de C.V.
45	Transportes Rodríguez.	172	Servicios y Negocios Juanelo S.A de C.V.
46	Transportes Constanza.	173	Carlos Aguilar Arangon.
47	Transportes Guerrero.	174	Cabezales Unidos S.A de C.V.
48	Transportes de Carga Romero Escamilla.	175	Reinter S.A de C.V.
49	Transporte de Carga M.L.	176	Transmasco S.A de C.V.
50	Transporte de Carga Pineda.	177	Mundo Carga Express S.A de C.V.
51	Transporte Paniagua.	178	Transportes Escobar.
52	Oscar Alfredo Guzmán Aguilar.	179	Alternaty Servicie S.A de C.V.
53	José Ángel Valencia Pérez.	180	Marina López de Orellana.
54	Transportes Navas.	181	Global Express Inc S.A de C.V.
55	Transportes Hernández.	182	Comca Internacional.
56	Transportes Carranza.	183	Diga S.A de C.V.
57	Transportes Lobos.	184	Transportes JADY.
58	Transportes Martínez.	185	Transportes Ricardo Ballesteros.
59	Carflo S.A de C.V.	186	On Line S.A de C.V.
60	Transportes Navas Monterrosa.	187	The Jointpartners El Salvador S.A de C.V.
61	Transportes de Carga Máximo Escamilla.	188	Aribe S.A de C.V.
62	Transportes Hernández Magaña.	189	Transportes Velmont S.A de C.V.
63	Odilio Estrada Aguirre.	190	Transporte Serrano López.
64	Transportes Arias.	191	Transportes Alas.
65	Tran-land.	192	Transportes Pérez Jiménez.
66	Leonso Merches Torres.	193	Transportes Roberts.
67	Marco Alberto Calderón Gálvez.	194	Transporte de Carga Internacional Falcón Express.
68	Carlos Alberto Gálvez Calderón.	195	Transporte Ramírez Gil.
69	Transportes Galdámez.	196	Transportes Landaverde Cerón.
70	Marvin Giovanni Gálvez Roldan.	197	Transportes Escobar.
71	Transporte de Carga "Aguilar".	198	Nelson Emilio Escobar Inestroza.
72	Transportes Orantes.	199	Ariaga Transport.

73	DHL Global Forwarding (El Salvador) S.A de C.V.	200	Transportes Sigüenza.
74	Héctor Alfredo Velasco Montenegro.	201	Transporte Pichintes.
75	Transportes López Castellón S.A de C.V.	202	Transportes Sánchez.
76	Transportes de Cargas Terrestre Callejas.	203	Transporte Tito.
77	D&A Cargo.	204	Transportes a Ramírez.
78	Transporte Sandoval.	205	Transportes A.R.
79	Freight & Bróker.	206	Transportes Espinoza.
80	Arrow air inc.	207	Transportes Baires.
81	Altheca S.A de C.V.	208	Transportes Grande Coto.
82	Transporte Internacional de Carga Salvadoreña.	209	Transportes Benavides.
83	SILOG S.A de C.V.	210	Transportes Duran.
84	Tranxporte S.A de C.V.	211	Transportes López C.
85	Caribex Worldwide El Salvador S.A de C.V.	212	Transportes de Paz.
86	Transportes Lemus S.A de C.V.	213	Transportes Chávez.
87	Transportes Carbonell.	214	Transportes Gonzalo Henríquez.
88	Corporación Operativa Mercantil y Logística S.A de C.V.	215	Transportes Campos.
89	Transportes Cabrera.	216	Transporte” Figueroa”.
90	ELF de El Salvador S.A de C.V.	217	Transportes José Ramón Guevara.
91	ALS S.A de C.V.	218	Transportes Carranza.
92	Transportes Teodoro.	219	Transportes Mena.
93	T.F.I de El salvador S.A de C.V.	220	Transportes de Carga J.E.
94	Transportes Mendoza S.A de C.V.	221	Transportes Ramírez.
95	T.C.L S.A de C.V.	222	Transportes Velis Medrano.
96	Transporte y Logística S.A de C.V.	223	Transportes Barahona.
97	Ingathe S.A de C.V.	224	Transportes Cardona.
98	Transportes Sebastián S.A de C.V.	225	Transportes y Venta de Materiales de Construcción Rivera.
99	Tráiler Trans de El Salvador S.A de C.V.	226	Blanca Evelyn Zelaya Rivera.
100	Pronto Industrial S.A de C.V.	227	Transportes Castillo.
101	Universal Cargo.	228	Castillo Logistic.
102	Transmart S.A de C.V.	229	Transportes Campos.
103	Internacional Freigth Company S.A de C.V.	230	Comercio y Transportes S.A de C.V.
104	Alfaro Palacios S.A de C.V.	231	Transporte Emanuel.
105	Pasari S.A de C.V.	232	Transportes Polio.
106	Transportes los Latinos S.A de C.V.	233	Transportes la Cima.
107	Kuehne + Nagel S.A de C.V.	234	Transportes Karla Lorena.
108	Transrofran.	235	Franklin de Jesús Hernández Pereira.
109	Transporte Terrestre “Tranen”.	236	Transportes Guevara.

110	Neo Logistics S.A de C.V.	237	Transportes Reyes Flores.
111	Transportes Sara S.A de C.V.	238	Flash Transportation S.V.
112	Ana Ruth Carrillo de Abrego.	239	Transporte Cruz.
113	Transportes Argueta Reyes S.A de C.V.	240	Transporte Nodelia.
114	Omelco.	241	Transportes Posada.
115	CPS Logistics S.A de C.V.	242	Transportes García.
116	Maersk El Salvador S.A de C.V.	243	Transporte Dos Hermanos.
117	Transporte Rigging Logistics Group S.A de C.V.	244	Trans F.A.J.
118	Elese S.A de C.V.	245	Transportes Álvarez.
119	Trans Cargo Express S.A de C.V.	246	Transportes Robles.
120	Transporte Herrera.	247	Transportes Villatoro.
121	Transporte Centroamericanos O&M S.A de C.V.	248	Crowley Liner Services Inc.
122	Comservice S.A de C.V.	249	Transporte Mario A. Salazar.
123	Transportes Gutiérrez.	250	Transportes San Diego(El Salvador) S.A de C.V.
124	Transportes Consolidados S.A de C.V.	251	Transportes Montes.
125	Transportes Moreno S.A de C.V.	252	Trans-Leti.
126	Transportes Logísticos Integrados S.A de C.V.	253	Crowley Latín América Service LLC Sucursal El Salvador.
127	Translemus Internacional S.A de C.V.		
<b>Fuentes:</b> Licenciado Pedro Cornejo, Agente Aduanero			



## Anexo 19: BILL OF LADING (BL) y MANIFIESTO DE CARGA

- **Bill of lading**

Conocimiento de embarque o B/L (por sus iniciales en inglés, Bill of lading) es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular. La finalidad de este contrato es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero.

Este documento que expide el transportador marítimo sirve:

1. Como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario de ésta o a quien la haya adquirido por endoso total o parcial,
2. Como constancia del flete convenido y
3. Como representativo del contrato de fletamento en ciertos casos.

Si el conocimiento de embarque se ha emitido «a la orden» es un documento negociable que permite transferir la propiedad de la mercancía.

Existen diferentes tipos de BL, entre estos pueden explicarse los siguientes:

- BL RECIBIDO PARA EL EMBARQUE. Es el que demuestra que la mercancía ha sido recibida por el transportista en la fecha que se indica en el documento, pero no que haya sido embarcada. Este documento es especialmente para el transporte de los contenedores ya que se emite en el momento que la mercancía ha sido entregada en la primera terminal de contenedores.
- BL A BORDO. Este documento demuestra que la mercancía se encuentra a bordo en el buque o preparada para ser enviada, para que esto sea constatado al BL debe incorporársele la frase “Shipped either on board as above local vessel...” la firma y la fecha del BL se entienden como la del “on board”.
- BL A LA ORDEN. Significa que el poseedor del BL es el propietario de mercancía, y este puede convertirlo mediante endoso en un nominativo; ponerlo a la orden de otra firma o dejarlo con el endoso firmado en blanco.
- BL AL PORTADOR. Es cuando al documento no se le indica destinatario, y al poseedor del BL se le considera como el propietario de la mercancía.
- BL HOUSE. O BL emitido por el tránsito y el Non-negotiable Sea Way Bill (SWB) son documentos no negociables, que no dan ningún derecho sobre la mercancía.
- BL NOMINATIVO. Este BL es emitido a nombre de una persona determinada, que podrá hacerse cargo de la mercancía previa identificación y presentación de uno de los BL originales.
- BL SIN TRANSBORDO (BL WITHOUT TRANSHIPMENT). En este se encuentran dos modalidades la primera: Transhipment Bills cuando todo el recorrido se realiza por el mar, y Through Bills cuando solo una parte del recorrido es por vía marítima y la otra es vía fluvial.

- SHORT FORM BL o BLANK BACK. Es un documento que en el reverso incluye las condiciones del contrato de transporte su nombre complete es “Common Short Form Bill of Lading” y no está emitido en el formato habitual de los documentos de las compañías navieras, con el nombre del transportista que debe aparecer escrito a máquina en el lugar donde, en otros aparece el de la compañía.
- SWB. La variable de este BL es que el poseedor puede negociar la venta de la mercancía durante el trayecto, este es muy útil principalmente en trayectos largos y a que tienen un capital inmovilizado. El SWB es un documento de “Recibido para embarque” y no un documento “a bordo”.
- THROUGH BL. Este se utiliza cuando el transporte marítimo lo realiza más de un transportista, entonces este puede cubrir la totalidad de la expedición.

GS LOGISTICS INC		BILL OF LADING		
2. Exporter GS Logistics Inc 285 Bay St, Long Beach, CA 90802, USA California, Estados Unidos ZIP CODE		5. Document Number	5a. B/L Number 1250013000	
3. Consigned To GS Logistica, S.A. de C.V. Paseo General Escalon, 85 Avenida Norte, Colonia Escalon, N° 7010, San Salvador 2510-0000		6. Export References SHIPPER REF INVOICE: 14862, 152456		
4. Notify Party/Intermediate Consignee (Name and Address) GS Logistica, S.A. de C.V. Paseo General Escalon, 85 Avenida Norte, Colonia Escalon, N° 7010, San Salvador 2510-0000		7. Forwarding Agent (Name and Address- references)		
12. Pre-Carriage By		8. Point (State) of Origin or FTZ Number		
14. Port of destination Acajutla		9. Domestic Routing/Export Instructions		
15. Port Of Loading/Export MIA		10. Loading Pier/Terminal		
16. Foreign Port Of Unloading PAMPERO 390 E		17. Place of Delivery by on-carrier SAN SALVADOR, EL SALVADOR		11. Type of Move
11a. Containerized (Vessel Only)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
18. Marks and Numbers	19. Number of Packages	20. Description of Commodities in Schedule B detail		21. Gross Weight (kilos)
GS Logistica, S.A. de C.V. SAN SALVADOR, EL SALVADOR 1 CNTR # TGHU251589-0 40' SEAL # JGF894256	120	Productos Trajes de Baño para damas, ropa de bebe  Shipped on Board Invoice: 14862, 152456 Flete Collect Net Weight : 16,000 KGS		17000 Kgs
				22. Measurement

Freight rates, charges, weights and/or measurements			dated at <u>06-dic-10</u>
Subject to Correction	Prepaid	Collect	
Flete Collect		\$ 5,500.00	By _____ AGENT FOR THE CARRIER
B/L FEES		\$ 150.00	
Pre-Carrier		\$ 750.00	
Bunker / Fuel		\$ 700.00	
		\$ 7,100.00	mo. _____ day _____ year _____
			B/L No. 1250013000

- **El Manifiesto de carga.**

Es elaborado por el transportista y debe contener el detalle de los bultos que comprenden la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que van a ser cargadas y descargadas de puerto a puerto. Este debe transmitirse electrónicamente en forma anticipada al sistema informático del Servicio de Aduanas, conforme los plazos establecidos en el Artículo 245 del RECAUCA.

GS LOGISTICA, S.A. DE C.V.		MANIFIESTO DE CARGA		N° 1330013017		
Buque: PAMPERO 390 E		Frontera de Ingreso: ACAUTLA		Lugar de Destino: Col. San Benito, # 5124, San Salvador		
Puerto de carga: MIA		Puerto de descarga: ACAUTLA				
BL #	CBM	Descripcion	WEIGHT (KG)	CFT	Embarcador	Consignatario
1330015002	1369.5	1 CNTR # TQHU251549-040 Packages 120  Trajes de Baño para damas Invoice: 14862 Shipped on Board Flete Collect Peso Neto: 7,500 KGS Marchamo: JGF894256	8,000 KGS	48363.44	GS Logistics Inc  285 Bay St, Long Beach, CA 90802, USA California, Estados Unidos	Sel y Arena, S.A. de C.V.  Col. San Benito, # 5124, San Salvador El Salvador
Totales	1369.5			48363.43538		

## Anexo 20: Asociaciones de comercio Alemania.

<p><b>Bundesverband des Deutschen Gross- und Aussenhandels (BGA)</b> Asociación federal alemana de mayoristas y comercio exterior Am Weidendamm 1A, 10117 Berlín Tel.: +49 030/ 59 00 99 5-0 Fax: +49 030/ 59 00 99 5 19 info@bga.de www.bga.de</p>	<p><b>B.V.H.: Bundesverbandes des Deutschen Versandhandels e.V.</b> Asociación federal del comercio alemán de venta por catálogo Taubenstraße 20-22, 10117 Berlin Tel.: +49-30-20 61 385-0 Fax: +49-30-20 61 385-20 info@versandhandel.org www.versandhandel.org</p>
<p><b>Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE)</b> Asociación de comercio exterior del comercio minorista alemán Mauritiussteinweg 1, 50676 Kohn Tel.: +49-221-921834-0 Fax: +49-221-921834-6 info@ave-koeln.de www.ave-koeln.de</p>	<p><b>Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. (BDEX)</b> Asociación alemana de exportación Am Weidendamm 1ª, 10117 Berlin Tel.: +49-30-7262579-0 Fax: +49-30-7262579-9 contact@bdex.de www.bdex.de</p>
<p><b>Markenverband</b> Asociación alemana de marcas Unter den Linden 42, 10117 Berlin Tel.: +49 30 206 168-0 Fax: +49 30 206 168-777 info@markenverband.de www.markenverband.de</p>	<p><b>Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) e.V.</b> Asociación central de las asociaciones económicas y de ventas de intermediarios comerciales alemanes Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin Tel.: +49-30-72625-600 Fax: +49-30-72625-699 centralvereinigung@cdh.de www.cdh.de</p>
<p><b>Handelsverband Deutschland (HDE)</b> Asociación alemana del comercio minorista Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin Tel.: +49-30-726250-0 Fax: +49-30-726250-99 hde@einzelhandel.de www.einzelhandel.de</p>	<p><b>Verband des Deutschen Cash und Carry Grosshandels (C+C Verband)</b> Asociación alemana de mayoristas Cash &amp; Carry Adenaueralle 45, 53113 Bonn Tel.: + 49 228222088 cc-verband-bonn@t-online.de www.ccverband.de</p>
<p><b>Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)</b> Asociación federal de la industria alemana Breite Straße 29, 10178 Berlin Tel.: +49 30 2028-0 Fax: +49 30 2028-2450 info@bdi.eu</p>	<p><b>Eurohandelsinstitut Köln (EHI)</b> Asociación europea de comercio Spichernstr. 55, 50672 Köln Tel.: +49 221579930 info@ehi.org www.ehi.org</p>

**Anexo 21: Asociaciones especializadas en Alemania.**

• **Asociaciones de compras del sector droguería y cosmética.**

<p><b>Esüdro e.G. - Einkaufsgenossenschaft</b>                  Dirección: Talhausstraße 4, 68766                  Hockenheim                  Tel.: +49 07 49-6205-958100                  Fax: +49 07 49-6205-958104                  Contacto: Sr. Heunemann</p>	<p><b>Drogea - Einkaufsgenossenschaft der Drogisten e. GmbH</b>                  Dirección: Dresdner Str. 82, 09130 Chemnitz                  Tel.: +49 07 49-371-4015558                  Fax: +49 07 49-371-4015559                  Contacto: Sra. Sorster</p>
<p><b>Cospharma</b>                  Dirección: Engelbrecht Ritter-von-Eitzenberger-Straße 18, 95448 Bayreuth                  Tel.: +49 07 49-921/99488                  Fax: +49 07 49-921/99421                  www.cospharma.de                  Contacto: Sr. Oliver</p>	

• **Asociaciones de cosmética natural en Alemania.**

<p><b>COLIPA</b>                  Asociación europea de cosmética                  Avenue Herrmann Debroux 15<sup>a</sup>                  1160 Auderghem, Bruselas, Bélgica                  Tel.: +32 2 227 66 10                  Fax: +32 2 227 66 27                  www.colipa.eu</p>	<p><b>Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel (IKW)</b>                  Asociación alemana de productos para el aseo personal, higiene y cosméticos                  Mainzer Landstrasse 55, 60329 Frankfurt Am Main                  Tel.: +49 69 25 56 13 21                  Fax: +49 69 23 76 31                  bstroemer@ikw.org                  www.ikw.org</p>
<p><b>Verband Deutscher Drogisten e.V.</b>                  Asociación alemana de droguerías                  An Lyskirchen 14, Postfach 100 564                  50445 Köln                  Tel.: + 49 221 – 27 166 80                  Fax: + 49 221 – 27 166 88                  drogistenverband@t-online.de                  www.drogistenverband.de</p>	<p><b>Verband der Vertriebsfirmen Kosmetischer Erzeugnisse (VKE)</b>                  Asociación de empresas distribuidoras de productos cosméticos                  Unter den Linden 42, 10117 Berlin                  Tel.: +49 30.20 61 68-0                  Fax: +49 30.20 61 68-777                  info@kosmetikverband.de                  www.kosmetikverband.de</p>
<p><b>Bundesverband Deutscher Kosmetiker/innen e.V.</b>                  Asociación alemana de profesionales de la cosmética                  Saarpfalz Park 1, 66450 Bexbach                  Tel.: +49 06826 - 1887046                  Fax: +49 06826 – 1887047</p>	<p><b>Fragrance Foundation Deutschland e.V.</b>                  Fundación alemana de perfumería                  Unter den Linden 42, 10117 Berlín                  Tel.: +49 (0) 30.20 61 68-0                  Fax: +49 (0) 30.20 61 68-777                  duftstars@fragrancefoundation.de                  www.fragrancefoundation.de</p>

<p>bundesverband@bdk-kosmverb.de www.bdk-kosmverb.de</p>	
<p><b>Bundesverband Parfümerien e.V.</b> Asociación federal de perfumerías Kaiserstrasse 42a, 40479 Düsseldorf Tel.: +49 (0) 211 - 30 18 18-80 Fax: +49 (0) 211 - 30 18 18-99 info@parfuemerieverband.de www.parfuemerieverband.de</p>	<p><b>Internationaler Herstellerverband gegen Tierversuche in der Kosmetik e.V. (IHTK)</b> Asociación internacional de fabricantes en contra de la utilización de animales en pruebas de cosmética Feldkircher Str.4, 71522 Backnang Tel.: +49 07191 / 980472 Fax: +49 07191 / 970515 info@ihtk.de www.ihtk.de</p>
<p><b>Bundesverband deutscher Industrie- und Handelsunternehmen für Arzneimittel, Reformwaren, Nahrungsergänzungsmittel und Körperpflegemittel e.V. (BDIH)</b> Asociación federal alemana de comercio e industria para productos farmacéuticos, dietéticos, complementos nutritivos y cosméticos L11, 20-22, 68161 Mannheim Tel.: +49 0621 - 30 98 08 60 Fax: +49 0621 - 1 22 91 72 bdih@bdih.de www.bdiH.de</p>	<p><b>Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände (ABDA)</b> Asociación federal de las asociaciones de farmacéuticos alemanes Jägerstr. 49/50, 10117 Berlin Tel: +49 030/40004-0 Fax: +49 030/40004-598 pressestelle@abda.aponet.de www.abda.de</p>
<p><b>Beauty Alliance</b> Asociación de distribuidores de perfumes y cosmética de Alemania Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld Tel.: +49 (0)521 520 77 0 kontakt@beauty-alliance.de www.beauty-alliance.de</p>	<p><b>First in Beauty e.V.</b> Asociación de perfumerías y marcas de cosmética exclusivas y de lujo Kaiserstraße 42a, 40479 Düsseldorf Tel.: +49 0211 301818-83 Fax: +49 0211 301818-99 info@first-in-beauty.de www.first-in-beauty.de</p>
<p><b>EDANA</b> Asociación internacional del sector de 'no tejidos' e industrias relacionadas 44-46 Avenue Hermann-Debroux 1160 Bruselas Tel.: +32 2734 9310 Fax: +32 2733 3518 info@edana.org www.edana.org</p>	<p><b>Deutsche Gesellschaft für Wissenschaftliche und Angewandte Kosmetik e.V.</b> Asociación alemana de la industria cosmética y afines Beethovenstr. 16, 86150 Augsburg Tel.: +49 (0) 821 325 83-12 Fax: +49 (0) 821 325 83-23 info@dgk-ev.de www.dgk-ev.de</p>
<p><b>Verband Kosmetik Professional e.V.</b> Asociación de profesionales de cosmética Rüppurrer Straße 1, 76137 Karlsruhe Tel.: +49 05130 7929 - 34</p>	<p><b>Industrieverband Friseurbedarf e.V. (IVF)</b> Asociación industrial de peluqueros Karlstraße 21, 60329 Frankfurt am Main Tel. +49 (069) 25561326</p>

<p>Fax: +49 05130 1755 sekretariat@vkpg.de www.cosmetic-professional.de</p>	<p>Fax: +49 (069) 237631</p>
<p><b>Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks</b> Asociación nacional del sector alemán de peluquerías Weißenburgstraße 74, 50670 Köln Tel.: +49 (02 21) 97 30 37-0 Fax: +49 (02 21) 97 30 37-30 info@friseurhandwerk.de www.friseurhandwerk.de</p>	

## Anexo 22: Listado de importadores y distribuidores en Alemania

<p><b>Rewe –Zentralorganisationen</b> Dirección: Domstrasse 20, 50603 Köln Tel.: +49 221 -149-0 Fax: + 49 221-149-9000 Email: info@rewe.de Página web: www.rewe.de</p>	<p><b>Edeka Zentrale AG</b> Dirección: New York Ring 6, 22297 Hamburgo Tel.: +49 40/63 77-0 Email: info@edeka.de www.edeka.de</p>
<p><b>Metro Group AG</b> Dirección: Schlüterstrasse 1, 40235 Düsseldorf Tel.: +49 211 6886-0 E-Mail: kontakt@metro.de www.metrogroup.de</p>	<p><b>Galeria Kaufhof GmbH</b> Leonhard-Tietz-Str. 1 50676 Köln Tel./Fax: +49 01805/17 35 17 Email: service@galeria-kaufhof.de www.galeria-kaufhof.de</p>
<p><b>Parfümerie Douglas GmbH</b> Kabeler Straße 4, 58099 Hagen Tel.: +49 0800 - 690 690 5 Fax: +49 02331 - 690 71 78 Email: grosskunde@douglas.de www.douglas.de</p>	<p><b>DM-drogerie markt GmbH + Co. KG</b> Carl-Metz-Straße 1, 76185 Karlsruhe Tel.: +49 0721 / 55 92 0 Fax: +49 0721 / 55 22 13 Email: servicecenter@dm-drogeriemarkt.de www.dm-drogeriemarkt.de</p>
<p><b>Dirk Rossmann GmbH</b> Isernhägener Str. 16, 30938 Burgwedel Tel.: +49 (01802) 76776266 Fax: +49 (0)5139/ 898-4999 Email: service@rossmann.de www.rossmann.de</p>	<p><b>Anton Schlecker</b> Im Schleckerland, 89574 Ehingen Tel.: +49 01805 / 004327 Email: service@de.schlecker.net www3.schlecker.com</p>
<p><b>Müller Ltd. &amp; Co. KG</b> Albstr. 92, 89081 Jungingen (Ulm) Tel.: +49 (0)731 / 174-0</p>	<p><b>Iwan Budnikowsky GmbH &amp; Co. KG</b> Wandsbeker Königstraße 62, 22041 Hamburg Tel.: +49(40)68 27 9-0</p>

<p>Fax: +49 (0)731 / 174-174  Email: info@mueller.de  www.mueller.de</p>	<p>Tax: +49(40)68 27 9-1599  Email: info@budni.de  www.budni.de</p>
<p><b>Weiling GmbH</b>  Dirección: Erlenweg 134, 48653 Coesfeld  Tel.: +49 2541747409  Fax: +49 2541747382  info@weiling.de  www.weilling.de  Contacto: Jan Nockemann</p>	<p><b>Terra Naturkost Handels</b>  Dirección: Gradestrasse 92, 12347 Berlín  Tel.: +49 306399930  Fax: +49 3063999399  info@terra-natur.de  www.terra-natur.de  Contacto: Kirsten Sahlmann</p>
<p><b>Reformwaren Vertrieb Westfalen</b>  Dirección: Hans-Ulrich Kirchner, 44292  Dortmund  Tel.: +49 2315620340  Fax: +49 23156203422  info@reformwaren-kirchner.de  www.reformwaren-kirchner.de  Contacto: Hans-Ulrich Kirchner</p>	<p><b>Rinklin Naturkost GmbH</b>  Dirección: Bruckmattennstrasse 18, 79356  Eichstetten  Tel.: +49 766393940  Fax: +49 7663939495  info@rinklin-naturkost.de  www.rinklin-naturkost.de  Contacto: Wilhelm Rinklin</p>
<p><b>Menson Biologische Erzeugnisse GmbH</b>  Dirección: Kriebäckerstrasse 10, 71364  Winnenden  Tel.: +49 071951860  Fax: +49 0719518687  info@menson.de  www.menson.de  Contacto: Jörg Hach</p>	<p><b>Naturkost Elkerhauser GmbH</b>  Levinstrasse 9, 37079 Göttingen  Tel.: +49 551506610  Fax: +49 5515066155  info@natur-elkershausen.de  www.naturkost-elkershausen.de</p>
<p><b>Pural Vertriebs GmbH</b>  Dirección: Kiefernstr. 11, 76532 Baden-  Baden  Tel.: +49 7221509641  Fax: +49 7221509638  info@pural.de  www.pural.de  Contacto: Ulrike Claus</p>	<p><b>C.F. Grell Naturkost GmbH &amp; Co</b>  Dirección: Feldstrasse 3, 24568 Kaltenkirchen  Tel.: +49 419195030  Fax: +49 4191950390  info@grell.de  www.grell.de</p>
<p><b>Biogarten Handels GmbH</b>  Dirección: Liebigstrasse 1ª-5, 40721 Hilden  Tel.: +49 0210395030  Fax: +49 02103950351  zuerbig@biogarten.de  www.biogarten.de  Contacto: Julia Zürbig</p>	<p><b>Diedrichs Markenvertrieb GmbH &amp; Co.Kg</b>  Dirección: Dieselstrasse 3-7, 31812 Bad  Pymont  Tel.: +49 05281605250  Fax: +49 05281605256  info@dmv-py.de  www.dmv-py.de</p>
<p><b>Bionouvelle Kosmetik Import und  Vertriebs GmbH</b>  Dirección: Schuchsfeldstrasse 8, 77815 Bühl  Tel.: +49 (0)7223 4996  Email: info@bionouvelle.de  www.bionouvelle.de</p>	<p><b>DENTAL-Kosmetik GmbH &amp; Co. KG</b>  Dirección: Katharinenstrasse 4, 01099  Dresden  Tel.: +49 (0)351 80050  Email: info@dental-kosmetik.de  www.dental-kosmetik.de</p>



<p>Contacto: Helen B. Münster</p>	<p>Contacto: Claus Wurzel</p>
<p><b>FOX Kosmetik Vertriebsgesellschaft GmbH</b>  Dirección: Meckelfelder Weg 49 und 57,  21079 Hamburg  Tel.: +49 (0)40 769824-0  Email: info@fox-kosmetik.de  www.fox-kosmetik.de  Contacto: Marc Lindemann</p>	<p><b>Ausbildung, Kosmetik &amp; Vertrieb</b>  Dirección: Hasselhecker Strasse 24, 61239  Ober-Mörlen  Tel.: +49 (0)6002 936962  Email: info@kosmetik-alexandra.de  www.kosmetik-alexandra.de  Contacto: Alexandra Lange</p>
<p><b>Stuplich + Esser Großhandel für Friseurund Kosmetikbedarf</b>  Dirección: David-Röntgen-Strasse 3, 56073  Koblenz  Tel.: 49 (0)261 963010  Email: info@stuplich-esser.de  www.stuplich-esser.de  Contacto: Michael Kaufmann</p>	<p><b>MaryV - Holger Schmidt Kosmetikhandel</b>  Dirección: Am Rimburger Acker 1, 52531  Übach-Palenberg  Tel.: +49 (0)2451 9161420  Email: info@maryv.de  www.maryv.de  Contacto: Holger Schmidt</p>
<p><b>PingMed GmbH</b>  Dirección: Bachstrasse 13, 40878 Ratingen  Tel.: +49 (0)2102 5519820  Fax: +49 (0)2102 5519821  Email: info@pingmed.de  www.pingmed.de  Contacto: Jakob Rainer</p>	<p><b>FPE Friseur- und Kosmetikbedarf e.G</b>  Dirección: Zieschestrasse 11, 09111 Chemnitz  Tel.: +49 (0)371 6511820  Email: info@chemnitz.fpe.de  www.fpe.de  Contacto: Marion Szekeres</p>
<p><b>GEWO GmbH</b>  Dirección: Schneidweg 5, 76534 Baden-  Baden  Tel.: +49 (0)7223 9653-0  Fax: +49 (0)7223 9653-12  Email: info@gewo.de  www.gewo.de  Contacto: Sr. Schmidt</p>	<p><b>Innovate GmbH</b>  Dirección: Am Hohen Stein 11, 06618  Naumburg (Saale)  Tel.: +49 (0)3445 23310  Fax: +49 (0)3445 233183  Email: info@innovate-de.info  www.innovate-de.info</p>
<p><b>Blue Bell Cosmetic GmbH</b>  Dirección: Wöhrmannstrasse 15, 47546  Kalkar  Tel.: +49 (0)2824 2083-0  Fax: +49 (0)2824 4877  Email: info@blue-bell.de  www.blue-bell.de  Contacto: Patrick de Vries</p>	<p><b>GECHEM GmbH &amp; Co KG</b>  Dirección: Hauptstrasse 4, 67271  Kleinkarlbach  Tel.: +49 (0)6359 801-260  Fax: +49 (0)6359 801-320  Email: info@gechem.de  www.gechem.de  Contacto: Martina Nighswonger</p>
<p><b>Stegemann Lohnverpackung &amp; Logistischer Service e.K.</b>  Dirección: Up'n Nien Esch 14, 48255 Greven  Tel.: +49 (0)2571 9391-0  Fax: +49 (0)2571 9391-22  Email: info@stepack.de  www.stepack.de  Contacto: Andreas Hoffmann</p>	<p><b>Afaprax Aerzte- und Hygienebedarf e.K.</b>  Dirección: Waldweg 5, 22393 Hamburg  Tel.: +49 (0)40 66930454  Fax: +49 (0)40 66930455  Email: info@hygiene-medical.de  www.hygiene-medical.de  Contacto: Johann Meyer</p>

### Anexo 23: Feria de cosmética natural.

<b>Nombre</b>	<b>Lugar</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Contacto</b>
<b>Hair &amp; Beauty</b>	Frankfurt am Main	Anual	<a href="http://www.hairbeauty.messefrankfurt.com">www.hairbeauty.messefrankfurt.com</a>
<b>Beauty International</b>	Düsseldorf	Anual	<a href="http://www.beautyinternational.de">www.beautyinternational.de</a>
<b>Hair &amp; Style Management</b>	Stuttgart	Anual	<a href="http://www.messestuttgart.de/hair">www.messestuttgart.de/hair</a>
<b>Kosmetik International</b>	Stuttgart	Anual	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmeticastuttgart.html">www.kionline.de/messe/cosmeticastuttgart.html</a>
	Berlín	Anual	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmeticaberlin.html">www.kionline.de/messe/cosmeticaberlin.html</a>
	Hannover	Anual	<a href="http://www.kionline.de/messe/cosmetichannover.html">www.kionline.de/messe/cosmetichannover.html</a>
<b>Cosmetic Business 2011</b>	Múnich	Anual	<a href="http://www.cosmeticbusiness.com">www.cosmeticbusiness.com</a>
<b>Bionord</b>	Hannover	Anual	<a href="http://www.bionord.de">www.bionord.de</a>
<b>Biosüd</b>	Augsburg	Anual	<a href="http://www.biosued.de">www.biosued.de</a>
<b>Vivaness</b>	Núremberg	Anual	<a href="http://www.vivaness.de">www.vivaness.de</a>

## Anexo 24: Ejemplo de TARIC para jabón y Preparaciones Capilares

- Jabón

User Guides, Information and Downloadable data: <a href="#">[Info]</a>		Ayuda	Novedades	Información	Preguntas frecuentes
<b>Información TARIC</b> <a href="#">[Mostrar]</a>		La fecha de referencia es 07-08-2013 Última actualización: 06-08-2013			
Zona geográfica: El Salvador - SV Código de las mercancías: 3401					
1 - 5 / 5					
<b>SECCIÓN VI PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS</b>					
<b>CAPÍTULO 34 JABÓN, AGENTES DE SUPERFICIE ORGÁNICOS, PREPARACIONES PARA LAVAR, PREPARACIONES LUBRICANTES, CERAS ARTIFICIALES, CERAS PREPARADAS, PRODUCTOS DE LIMPIEZA, VELAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, PASTAS PARA MODELAR, "CERAS PARA ODONTOLOGÍA" Y PREPARACIONES PARA ODONTOLOGÍA A BASE DE YESO FRAGUABLE</b>					
<b>3401</b>	Jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos usados como jabón, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, aunque contengan jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes				
	- Jabón, productos y preparaciones orgánicos tensoactivos, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, y papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes				
<b>3401 11</b> ▼	- - De tocador, incluso los medicinales				
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	→	Derecho terceros países (01-01-2002 - ) : 0 %			R2031/01
	→	Suspensión arancelaria de aeronavegabilidad (01-01-2008 - ) : 0 % (CD333)			R1147/02
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
	<b>GSP + (un régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza) (SPGE)</b>				
	→	Preferencias arancelarias (01-01-2009 - 31-12-2013) : 0 %			R0732/08
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	↔	Control de la exportación de productos químicos peligrosos (01-11-2008 - ) (CD553) (CD554)			R0689/08
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
					Alto
<b>3401 19</b> ▼	- - Los demás				
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	→	Derecho terceros países (01-01-2002 - ) : 0 %			R2031/01
	→	Suspensión arancelaria de aeronavegabilidad (01-01-2008 - ) : 0 % (CD333)			R1147/02
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
	<b>GSP + (un régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza) (SPGE)</b>				
	→	Preferencias arancelarias (01-01-2009 - 31-12-2013) : 0 %			R0732/08
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	↔	Control de la exportación de productos químicos peligrosos (01-11-2008 - ) (CD553) (CD554)			R0689/08
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
					Alto
<b>3401 20</b>	- Jabón en otras formas				
<b>3401 20 10</b> ▼	- - Copos, gránulos o polvo				
<b>3401 20 90</b> ▼	- - Los demás				
<b>3401 30</b> ▼	- Productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón				
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	→	Derecho terceros países (01-01-2002 - ) : 4.00 %			R2031/01
	→	Suspensión arancelaria de aeronavegabilidad (01-01-2008 - ) : 0 % (CD333)			R1147/02
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
	<b>GSP + (un régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza) (SPGE)</b>				
	→	Preferencias arancelarias (01-01-2009 - 31-12-2013) : 0 %			R0732/08
	<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES)</b>				
	↔	Control de la exportación de productos químicos peligrosos (01-11-2008 - ) (CD553) (CD554)			R0689/08
		<a href="#">[Mostrar las condiciones]</a>			
					Alto

- Preparaciones capilares (champú)

User Guides, Information and Downloadable data: [Inicio](#) Ayuda | Novedades | Información | Preguntas frecuentes

## Información TARiC [Mostrar]

La fecha de referencia es 07-08-2013  
Última actualización: 06-08-2013

Zona geográfica: El Salvador - SV  
Código de las mercancías: 3305

1 - 4 / 4

### SECCIÓN VI PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS

#### CAPÍTULO 33 ACEITES ESENCIALES Y RESINOIDEOS; PREPARACIONES DE PERFUMERÍA, DE TOCADOR O DE COSMÉTICA

3305 Preparaciones capilares

3305 10 ▾ - Champús

[ERGA OMNES \(ERGA OMNES\)](#)

→| Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : 0 % R2261/98

Alto

3305 20 ▾ - Preparaciones para ondulación o desrizado permanentes

3305 30 ▾ - Lacas para el cabello

3305 90 ▾ - Las demás

[ERGA OMNES \(ERGA OMNES\)](#)

→| Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : 0 % R2261/98

Alto

Anexo 25: Formulario único F-210

 REPUBLICA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS		<b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)</b> F-210 v3 NUMERO DE FOLIO																			
10		5																			
01	NIT	02 NRC																			
<b>TRAMITE</b>		<b>SECCION A MODIFICAR</b>																			
REGISTRO	INSCRIPCION	REPOSICION	MODIFICACION	TERMINO	RESTITUCION	A	B	C	D	E	F	G	H	I							
NIT 03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
<b>A. IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE PERSONA NATURAL</b>						<b>PERSONA JURIDICA ( COMPLETAR UNICAMENTE SI ES PERSONA JURIDICA )</b>															
22	PRIMER APELLIDO					7	22	DENOMINACION O RAZON SOCIAL									7				
23	SEGUNDO APELLIDO O DE CASADA					6	84	ABREVIATURA DE LA SOCIEDAD									5				
24	NOMBRES					5	27	NOMBRE COMERCIAL									2				
27	NOMBRE COMERCIAL DEL NEGOCIO					2	33	CAPITAL O PATRIMONIO (SOLO PERSONA JURIDICA)					2	DOMICILIADA		34	6				
29	PROFESION U OFICIO					4	25	IMPORTADOR		6											
<b>B. DATOS SEGUN DOCUMENTO DE IDENTIDAD PERSONA NATURAL</b>						<b>PERSONA JURIDICA</b>															
31	FECHA DE NACIMIENTO			9	32	No. DUI / PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)			4	31	FECHA DE CONSTITUCION			6	32	No. ESCRITURA O DOCUMENTO DE CONSTITUCION			4		
35	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION			1	38	MUNICIPIO DE NACIMIENTO			5	38	MUNICIPIO DE CONSTITUCION								5		
37	DEPARTAMENTO DE NACIMIENTO			2	38	PAIS DE NACIMIENTO			5	37	DEPARTAMENTO DE CONSTITUCION			2	38	PAIS DE CONSTITUCION			3		
<b>C. DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACION</b>																					
41	CALLE / AVENIDA			4	42	NUMERO		0	43	APTO./LOCAL		9	44	COMPLEMENTO						3	
45	COLONIA / BARRIO									8	46	CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)								1	
47	DEPARTAMENTO			2	48	MUNICIPIO			9	49	TELÉFONO		7	50	FAX					9	
<b>D. DIRECCION DE CASA MATRIZ</b>																					
52	CALLE/AVENIDA			4	53	NUMERO		0	54	APTO./LOCAL		9	55	COMPLEMENTO						5	
56	COLONIA / BARRIO									2	57	CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)								1	
58	DEPARTAMENTO			5	59	MUNICIPIO			7	60	TELÉFONO		3	61	FAX					7	
<b>E. ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONTRIBUYENTE (CONSULTAR LISTADO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS)</b>																					
83	PRIMARIA											4	64	CÓDIGO DGII					3		
85	SECUNDARIA											9	66						5		
87	TERCIARIA											3	68						9		
<b>F. IDENTIFICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO</b>																					
69	CALIDAD EN QUE ACTUA		REPRESENTANTE LEGAL		<input type="checkbox"/> APODERADO		2	70	NIT										1		
71	APELLIDO(S) Y NOMBRE(S)																			7	
72	No. ESCRITURA DE CONSTITUCION					No. CREDENCIAL					No. PODER					No. ACUERDO					3
73	No. DUI / PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)																			5	
74	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION																			8	
<b>G. IDENTIFICACION DEL APODERADO</b>																					
76	NIT																			1	
77	APELLIDO(S) Y NOMBRE(S)																			5	
78	No. DOCUMENTO QUE LO ACREDITA (No. DE PODER)																			3	
79	No. DUI / PASAPORTE (SOLO EXTRANJEROS)																			9	
80	TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACION																			8	
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN EL PRESENTE INFORME SON EXPRESION FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LAS RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTES.												OFICINA RECEPTORA 82 CÓDIGO DGII 2 FECHA DE RECEPCION 83 DIA MES AÑO 4									
NOMBRE Y FIRMA DEL CONTRIBUYENTE, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO												FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR AUTORIZADO									

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

FORMULARIO ESTABLEC. A. 29 DE 03/01/01 NIT. PA. 114, SAN SALVADOR, P.O. 0900-7625 FAX: 22004408



## Anexo 26: Solicitud de legalización de libros

**MODELO DE SOLICITUD DE LEGALIZACIÓN DE LIBROS  
REGISTRO DE COMERCIO**

SEÑOR REGISTRADOR DE COMERCIO  
PRESENTE.

Yo, \_\_\_\_\_ mayor de edad, del domicilio de \_\_\_\_\_

Con DUI N° \_\_\_\_\_, actuando en calidad de Representante Legal de la  
Sociedad \_\_\_\_\_

Inscrita al N° \_\_\_\_\_ Del Libro \_\_\_\_\_ del Registro de Sociedades, con Credencial inscrita al  
N° \_\_\_\_\_ Del Libro \_\_\_\_\_

Por este medio solicito la Legalización de los libros que se detallan a continuación:

### DETALLE DE LIBROS

1.- \_\_\_\_\_ Total de hojas \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_ Total de hojas \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_ Total de hojas \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_ Total de hojas \_\_\_\_\_

5.- \_\_\_\_\_ Total de hojas \_\_\_\_\_

Estos Libros servirán para desarrollar el Sistema de Control Interno de la  
Sociedad \_\_\_\_\_

Para tal efecto declaro la siguiente información: Matrícula de Empresa N° \_\_\_\_\_

NIT \_\_\_\_\_, Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_.

Autorizo a: \_\_\_\_\_

Para que retire los libros y la documentación que se devuelva.

San Salvador, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Representante Legal

NOTA: De no presentarse personalmente, debe legalizarse la firma por un Notario

## Anexo 27: Solicitud de inscripción de patrono en el ISSS

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL AVISO DE INSCRIPCIÓN DE PATRONO						1. No. Patronal
2. Nombre del Patrono (Razón Social si se trata de persona jurídica)						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Apellido del Esposo
3. Dirección del Patrono (Particular u Oficial):						Telefono: _____ Fax: _____ Apartado Postal: _____
Departamento		Municipio		Calle		Numero de Casa
4. Documento de Identidad Presentado:						
NIT _____			DUI No. _____			
Carné de Residente No. _____			Pasaporte No. _____			
5. Nombre Comercial del Centro de Trabajo						
6. Dirección del Centro de Trabajo						Telefono: _____ Fax: _____ Apartado Postal: _____
Departamento		Municipio		Calle		Numero de Casa
7. Actividad Principal de la Empresa			8. No. de Trabajadores		9. Monto Mensual de Salarios	
					10. Fecha Sujeción al Régimen	
					dd mm aaaa	
11. Lugar y Fecha de Solicitud				12. Firma y Sello del Patrono		
Departamento		Municipio		dd mm aaaa		
PARA USO EXCLUSIVO DEL ISSS						
Cod. Zona Territorial		Cod. Sector	Cod. Dirección Patrono		Cod. Direc. C/Co. de Trab.	Cod. Actividad Económica
Cod. Centro de Atención						

13. Sociedad de Derecho			
Razón con Fecha _____ Bajo el No. _____ del Libro _____ de Fs. _____ a Fs. _____			
14. Sociedad Jurídica y de Hecho			
Nombre de los Socios		Firma	Tipo de Documento de Identidad
			Numero de Documento de Identidad
15. Representante Legal			
Nombre		Firma	No. de Documento de Identidad
16. Dirección del Representante Legal			
Departamento		Municipio	
Calle		Numero de Casa	
PARA USO EXCLUSIVO DEL ISSS			
Observaciones:			
PARA USO DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN			
Empleado Responsable		Vta. No. del Supervisor	
Revisión	Localización	Cotificación	Dictación
			Control de Calidad
Form.: 430204-13-09-03			



Anexo 28: Solicitud de Inscripción de patrono AFP

San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Sres.  
AFP Crecer, S.A.  
Departamento De Atención  
Al Cliente.  
Presente:

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad y  
Licenciado \_\_\_\_\_ del domicilio de \_\_\_\_\_, portador de mi  
Documento Único de Identidad N° \_\_\_\_\_ y NIT N° \_\_\_\_\_ actuando  
en calidad de Representante Legal o Apoderado General Administrativo de la  
Empresa \_\_\_\_\_, con NIT N°  
\_\_\_\_\_, dirección  
\_\_\_\_\_. Y TEL. \_\_\_\_\_ FAX.  
\_\_\_\_\_. Solicito me activen la empresa para así poder pagar las cotizaciones de los  
empleados que me prestan sus servicios. También menciono a la persona que elaborara las planillas el  
Sr. \_\_\_\_\_ con su Documento Único de Identidad N°  
\_\_\_\_\_ y NIT N° \_\_\_\_\_. Además Anexo Fotocopia de la  
Tarjeta de Numero de Identificación Tributaria.

Atentamente:

Nombre del  
Representante legal o Apoderado general Administrativo  
Nombre de la empresa y sello.

Anexos 29: Formularios para permisos de funcionamiento

MINISTERIO DE SALUD

FORMULARIO PARA SOLICITAR PERMISO DE INSTALACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE OTROS ESTABLECIMIENTOS ALIMENTARIOS Y BODEGAS

FORMA: 02S-03A

**A. Permiso de Instalación y Funcionamiento**

Primera Licencia:  Fecha: \_\_\_\_\_

Renovación:  Fecha: \_\_\_\_\_  
(Escribir Número)

**B. Identificación del Establecimiento**

1. Nombre del establecimiento:  
\_\_\_\_\_

2. Nombre del propietario y teléfono:  
\_\_\_\_\_

3. Nombre del representante legal o administrador y teléfono:  
\_\_\_\_\_

4. Dirección exacta del establecimiento:  
\_\_\_\_\_

5. Teléfono, fax y correo electrónico del establecimiento:  
\_\_\_\_\_

6. Número de empleados y administrativos

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

Nombre Solicitante: \_\_\_\_\_  
Solicitante

Firma: \_\_\_\_\_  
Solicitante

## Anexo 30: Características de Rack de almacenamiento

**Bastidor**  
RAL 5018

**Largueros**

- ▶ **Máxima carga admisible**  
Carga admisible del bastidor de hasta 30000 kg (con mín. 2 pares de largueros INP 100 por módulo de estantería y 5 módulos de estantería por hilera), carga de hasta 4500 kg por par de largueros
- ▶ **Sencilla y económica**
- ▶ **Estable gracias a su forma especial**
- ▶ **Materiales de gran calidad**
- ▶ **Mantenimiento de medidas exacto**
- ▶ **Paso**  
a una distancia de 50 : 50 mm
- ▶ **Anchura de los puntales**  
75, 90, 100, 120 mm
- ▶ **Montaje sencillo**  
con pocos componentes
- ▶ **Construcción de bastidor atornillada**

### Bastidor y largueros PR 600

**Fondos de malla**  
Página **G18**

**Bastidor**  
Página **G6**

**Travesaños de apoyo de perfil angular**  
Página **G10**

**Topes de seguridad**  
Página **G19**

**Soportes de elevación**  
Página **G14**

**Placa de características técnicas**  
Página **G19**

**Paneles de acero sobre perfil de larguero INP**  
Página **G15**

**Tableros de aglomerado**  
Página **G16**

**Emparrillado sobre perfil de larguero INP**  
Página **G15**

**Protección de esquina**  
Página **G17**

**Largueros**  
Página **G7**

**Travesaños de apoyo de perfil P**  
Página **G14**

Travesaños de apoyo de perfil P

Soporte de elevación

Travesaño de apoyo de perfil angular con ángulo de retención

Paneles de acero

Emparrillado

Protección de esquina

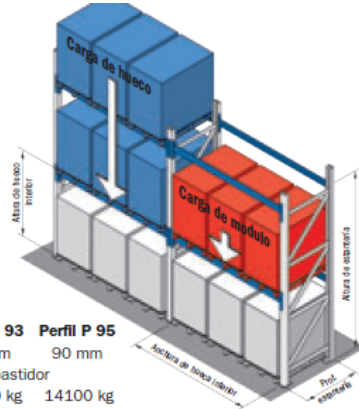
Placa de características técnicas

Tablero de aglomerado de madera con protección de cantos

# Bastidor PR 600



► **La carga máxima admisible** de los bastidores depende de la altura del hueco y del perfil de los largueros. Los valores indicados se refieren a estanterías con un mínimo de 2 pares de largueros por módulo, hileras de estanterías con un mínimo de 5 módulos y largueros de perfil INP 100. Cada perfil de larguero comporta diferentes valores. Para consultas, diríjase a nuestros asesores técnicos.



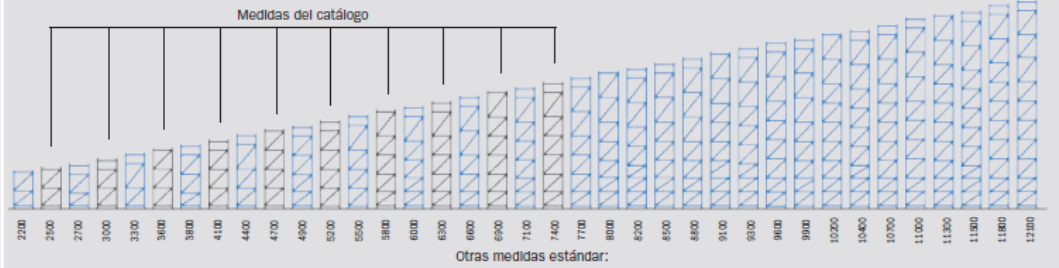
	Perfil P 73	Perfil P 93	Perfil P 95
Anchura de los puntales	75 mm	90 mm	90 mm
Altura del hueco	Carga máxima del bastidor		
1000 mm	8350 kg	12000 kg	14100 kg
1250 mm	8100 kg	11750 kg	14000 kg
1500 mm	7800 kg	11500 kg	13200 kg
1750 mm	7600 kg	11000 kg	12500 kg
2000 mm	7000 kg	10000 kg	11000 kg
2250 mm	6000 kg	9500 kg	9900 kg
2500 mm	4300 kg	8000 kg	8600 kg

## Otros perfiles de bastidor

bajo pedido

## Accesorios para PR 600

a partir de la página G12



Artículo	Altura bastidor (mm)	Profundidad del bastidor (mm)	N° ped.	Artículo	Altura bastidor (mm)	Profundidad del bastidor (mm)	N° ped.	Artículo	Altura bastidor (mm)	Profundidad del bastidor (mm)	N° ped.
<b>Perfil P 73</b>											
RV 730258	2500	850	135820	RV 730251	2500	1050	135880	RV 730252	2500	1250	135940
RV 730308	3000	850	135830	RV 730301	3000	1050	135890	RV 730302	3000	1250	135950
RV 730368	3600	850	135840	RV 730361	3600	1050	135900	RV 730362	3600	1250	135960
RV 730418	4100	850	135850	RV 730411	4100	1050	135910	RV 730412	4100	1250	135970
RV 730478	4700	850	135860	RV 730471	4700	1050	135920	RV 730472	4700	1250	135980
RV 730528	5200	850	135870	RV 730521	5200	1050	135930	RV 730522	5200	1250	135990
<b>Perfil P 93</b>											
RV 930258	2500	850	136380	RV 930251	2500	1050	137490	RV 930252	2500	1250	138600
RV 930308	3000	850	136400	RV 930301	3000	1050	137510	RV 930302	3000	1250	138620
RV 930368	3600	850	136420	RV 930361	3600	1050	137530	RV 930362	3600	1250	138640
RV 930418	4100	850	136440	RV 930411	4100	1050	137550	RV 930412	4100	1250	138660
RV 930478	4700	850	136460	RV 930471	4700	1050	137570	RV 930472	4700	1250	138680
RV 930528	5200	850	136480	RV 930521	5200	1050	137590	RV 930522	5200	1250	138700
RV 930588	5800	850	136500	RV 930581	5800	1050	137610	RV 930582	5800	1250	138720
RV 930638	6300	850	136520	RV 930631	6300	1050	137630	RV 930632	6300	1250	138740
RV 930698	6900	850	136540	RV 930691	6900	1050	137650	RV 930692	6900	1250	138760
RV 930748	7400	850	136560	RV 930741	7400	1050	137670	RV 930742	7400	1250	138780
<b>Perfil P 95</b>											
RV 950368	3600	850	139380	RV 950361	3600	1050	139750	RV 950362	3600	1250	140120
RV 950418	4100	850	139400	RV 950411	4100	1050	139770	RV 950412	4100	1250	140140
RV 950478	4700	850	139420	RV 950471	4700	1050	139790	RV 950472	4700	1250	140160
RV 950528	5200	850	139440	RV 950521	5200	1050	139810	RV 950522	5200	1250	140180
RV 950588	5800	850	139460	RV 950581	5800	1050	139830	RV 950582	5800	1250	140200
RV 950638	6300	850	139480	RV 950631	6300	1050	139850	RV 950632	6300	1250	140220
RV 950698	6900	850	139500	RV 950691	6900	1050	139870	RV 950692	6900	1250	140240
RV 950748	7400	850	139520	RV 950741	7400	1050	139890	RV 950742	7400	1250	140260

## Anexo 31: Contrato Agentes Comercializadores

Este Contrato Modelo incluye las disposiciones más comúnmente aceptadas para regir las relaciones entre un Principal y un Agente Comercial.

1. El Contrato Modelo presentado en este capítulo, ha sido elaborado para que sea utilizado como herramienta jurídica en operaciones comerciales relativas a la introducción, promoción, negociación y celebración de ventas de mercaderías o servicios por un Agente independiente a nombre de un Principal, dentro de un territorio definido.
2. La razón principal para designar a un Agente se presenta cuando el Principal no puede llevar a cabo la introducción, promoción, negociación y celebración de ventas de bienes o servicios en un territorio particular por su cuenta, o cuando no desea llevar a cabo las inversiones necesarias que se requieran.
3. El Agente podrá ser una persona física o una compañía. Cuando el Agente es una persona física, bajo ninguna circunstancia podrá considerarse a éste como un empleado del Principal.
4. La fortaleza del Agente radica en sus contactos con los clientes y sus debilidades derivan del hecho de que dichos clientes pertenecen al Principal. Esto explica por qué, en muchos países, como los países de la UE, existen leyes de orden público que buscan proteger los derechos del Agente, especialmente a partir de la terminación del contrato.
5. Las Partes están sujetas a leyes obligatorias de orden público que serán de aplicación no obstante la elección de la ley aplicable al contrato que puedan hacer las Partes. Tales disposiciones son obligatorias, lo que significa que las Partes no pueden ignorarlas o decidir no aplicarlas. Estas disposiciones pueden restringir la validez de ciertas disposiciones del contrato, y podrán permitir que un tribunal reduzca o amplíe las obligaciones de las Partes.
6. Por ello se recomienda que previo a que las Partes inicien cualquier negociación que primero verifiquen si el contrato de agencia que se contempla pudiera ser afectado por dichas leyes de orden público.
7. Cuando el contrato de agencia se refiere a mercaderías, puede darse el caso que el Principal sea el fabricante de estas mercaderías o que no lo sea. El Principal podría ser, por ejemplo, un distribuidor.
8. El propósito principal del contrato es establecer el nivel de las obligaciones de cada una de las partes hacia la otra, como la autoridad del Agente para obligar al Principal (Artículo 2.2), o para recibir pagos a su nombre (Artículo 2.3), la obligación del Principal de aceptar las órdenes transmitidas por el Agente (Artículos 3.4 y 3.5), la información que el Principal debe transmitir al Agente, tales como las órdenes mínimas, cualquier cambio en la cantidad de mercaderías o servicios, precio, etc. (Artículos 3.3, 3.7), el mínimo de órdenes (Artículo 4), publicidad, ferias y exposiciones (Artículo 5), ventas por Internet (Artículo 6), acuerdos de no competencia (Artículo 7), marcas y derechos de propiedad (Artículo 9), exclusividad (Artículo 10) comisiones (Artículos 11 y 12), consecuencias de la terminación (Artículo 14 y 15) y cesión y designación de subagentes (Artículo 19).
9. Las Partes deberán revisar las alternativas y opciones propuestas y suprimir aquellas que sean irrelevantes a la intención común de las Partes.

10. Las cláusulas estandarizadas han sido incorporadas, incluyendo la responsabilidad financiera del Agente (cláusula opcional 13), fuerza mayor – excusa por el incumplimiento (Artículo 16) y cambio de circunstancias (excesiva onerosidad sobreviniente) (Artículo 17).

## CONTRATO MODELO ITC PARA UNA AGENCIA COMERCIAL INTERNACIONAL

---

### ***PARTES:***

#### ***Principal***

Nombre (razón social)

.....

Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad limitada)

.....

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil

.....

Domicilio (establecimiento del Fabricante, teléfono, fax, correo electrónico)

.....

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título de la representación)

.....

.....

#### ***Referido como el "Principal"***

#### ***Agente***

Nombre (razón social)

.....

Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad limitada)

.....

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil y de licencia (de ser apropiado)

.....

Domicilio (establecimiento del Fabricante, teléfono, fax, correo electrónico)

.....

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título de la representación)

.....

.....

*[Añadir cualquier información adicional requerida, por ejemplo la identidad fiscal de las Partes]*

Referido como el "Agente"

Colectivamente "las Partes"

---

## Antecedentes

- A. El Principal se dedica al negocio en el (campo/provisión/suministro) de *[especificar]*.
- B. El Agente se dedica como parte de su negocio a la (introducción y) *[suprimir si no es relevante]* la promoción de la venta de mercaderías (o servicios) con relación a *[especificar]*.
- C. El Principal desea designar al Agente para (introducir y) *[suprimir si no es relevante]* promover la venta de aquellas mercaderías (o servicios) relacionados al negocio del Principal, y el Agente está dispuesto a promover la venta de dichas mercaderías (o servicios), en los términos de este contrato.

---

## Disposiciones operativas

### 1. Alcance de la designación

1.1 El Principal nombra al Agente como su Agente comercial, para promover la venta de producto(s) (o servicios) dentro del territorio (y en los canales de promoción) que se definen más adelante.

1.2 **Producto(s) (o servicio(s)).** El (los) siguientes producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente de conformidad con este contrato: *[describir el (los) producto(s)/servicio(s)]*

– .....  
– .....

1.3 **Territorio.** El (los) producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente de acuerdo con este contrato dentro del siguiente territorio: *[describir el territorio]*

– .....  
– .....

1.4 **Canal(es) de promoción.** *[Suprimir si no es relevante]* El (los) producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente a través de los siguientes canales de promoción: *[describir los canales de promoción]*

– .....  
– .....

*Comentario: Las Partes pueden limitar el alcance del contrato de agencia a ciertas categorías de clientes. Respecto a la identificación de los canales de promoción, las Partes pueden hacer una lista de las categorías que caen dentro de este contrato (vendedores al menudeo ó minoristas, usuarios industriales, distribuidores en masa), o hacer una lista de las categorías a las cuales el contrato no se aplicará.*

## 2. Obligaciones del Agente

2.1 En la ejecución de sus actividades, el Agente actuará por los intereses del Principal y actuará de manera diligente y de buena fe.

2.2 El Agente (introducirá) *[suprimir si no es relevante]* el (los) producto(s) (o servicio(s)) y promoverá la venta de aquellos producto(s) (o servicios) en el territorio (y en los canales de promoción) *[suprimir si no es relevante]* conforme a los términos acordados en este contrato. El agente no tiene autoridad para celebrar contratos a nombre del Principal o de obligarlo de manera alguna, pero transmitirá las ofertas que reciba al Principal.

*[Alternativa (cuando el Agente tiene la autoridad para obligar al Principal): "2.2 El Agente (introducirá) el (los) producto(s) (o servicio(s)) [suprimir si no es relevante], promoverá, negociará y concluirá la venta de los producto(s) (o servicio(s)) en el territorio (y en los canales de promoción) [suprimir si no es relevante] de conformidad con los términos acordados en este contrato. El Agente transmitirá cualquier orden recibida al Principal."]*

2.3 El Agente no tiene derecho a recibir pagos a nombre del Principal sin su previa autorización por escrito. Si el Agente ha sido autorizado, deberá transmitir los pagos tan pronto como sea posible al Principal y hasta entonces conservará el dinero en depósito y por separado a cuenta del Principal.

2.4 El Agente observará estrictamente las disposiciones contractuales comunicadas por el Principal y llamará la atención a los clientes sobre los términos y condiciones de compraventa (particularmente el plazo para entrega, precio y pago) comunicados por el Principal.

2.5 El Agente actuará con toda diligencia y mantendrá al Principal informado sobre su actividad, las condiciones del Mercado y el estado de la competencia. El Agente proporcionará toda la información necesaria en *[especificar idioma]* al Principal sobre las leyes y reglamentos vigentes dentro del territorio que tenga a su alcance, aplicables al (los) producto(s) (o servicio(s)) así como a su actividad. Además, el Agente enviará cada (tres meses) *[especificar cualquier otro plazo]* un informe de sus actividades.

2.6 El Agente desempeñará sus actividades de manera independiente, y en ningún caso, será considerado como un empleado del Principal.

## 3. Obligaciones del Principal

3.1 En su relación con el Agente, el Principal debe actuar con lealtad y de buena fe.

3.2 El Principal remunerará al Agente conforme a los términos de comisión y de pago que se contemplan en este contrato.

3.3 El Principal informará al Agente previo a que inicie a dar cumplimiento con sus obligaciones mencionadas en el párrafo 2.2 de las órdenes mínimas que deberá recibir el Principal para poder proveer el (los) producto(s) (o servicio(s)).

3.4 Adicionalmente el Principal informará sin demora al Agente de su aceptación, rechazo o no ejecución de cualquiera de las ofertas/órdenes transmitidas por el Agente.

3.5 El Principal no rechazará las ofertas/órdenes del Agente a menos que:



- 3.5.1 Existan dudas justificadas sobre la solvencia del cliente apoyada por cualquier evidencia escrita.
  - 3.5.2 La oferta no reúna las expectativas del Principal en cuanto a la imagen y estándares.
  - 3.5.3 La suma de las órdenes recibidas por el Agente sean por un número menor a las órdenes mínimas descritas en el párrafo 3.3.
- 3.6 Los rechazos injustificados del Principal a las ofertas/órdenes serán considerados como un incumplimiento del contrato por el Principal.
- 3.7 El Principal informará inmediatamente al Agente de cualquier cambio en el rango de producto(s) (o servicio(s)) sus precios, condiciones de venta o términos de pago así como cualquier cambio a las especificaciones técnicas o capacidad de suministro de los producto(s) (o servicio(s)). Si el Principal considera que su capacidad de suministro será significativamente menor que la expectativa normal del Agente, informará al Agente sin demora.
- 3.8 El Principal proporcionará al Agente, de manera gratuita, toda la información y documentación requerida para la ejecución de este contrato, incluyendo, pero sin limitarse, a los términos y condiciones de venta, listas de precios y a los documentos técnicos.
- 3.9 Además, el Principal mantendrá al Agente informado de cualquier comunicación relevante con o para la atención de los clientes en el territorio.

#### **4. Órdenes mínimas**

- 4.1 El Agente deberá cumplir con los objetivos de órdenes mínimas anuales mencionadas en el anexo 1.
- 4.2 Estos objetivos se revisarán anualmente *[especificar cualquier otro periodo]*.
- 4.3 Si al final del año *[especificar cualquier otro periodo]*, el Agente no cumple con el número/volumen mínimo de órdenes aplicables para tal año, el Principal tendrá derecho, previo aviso de por lo menos un mes y no más de dos meses *[especificar cualquier otro periodo]* luego de concluir ese año, a su elección:
- 4.3.1 A dar por terminado el presente contrato, conforme al Artículo 14;
  - 4.3.2 A cancelar la exclusividad del Agente (cuando ello resulte aplicable); o
  - 4.3.3 A reducir la extensión del territorio, mediante la exclusión de territorios en los que el Agente ha hecho menos promoción.

#### **5. Publicidad, ferias y exposiciones**

- 5.1 Las Partes han acordado sobre la campaña de publicidad a realizarse en el territorio.
- 5.2 El costo de toda la campaña de publicidad acordada será a cargo del Principal.

---

*[Alternativa: "5.2 El costo de las campañas acordadas serán prorrateadas entre las Partes como sigue:*

*Principal: .....%*

*Agente: .....%]*

5.3 El Principal proveerá al Agente, sin costo, con cualesquier contenido y materiales de publicidad relacionados a los producto(s) (o servicios(s)) necesarios para el cumplimiento de este contrato.

*[Opción: "5.4 El Principal también autorizará al Agente para que elabore contenidos y materiales publicitarios para ser usados con relación a los producto(s) o servicio(s) y no para otros fines. Todos los contenidos y materiales preparados por el Agente relacionados a los producto(s) (o servicio(s)) se conformarán estrictamente con los lineamientos del Principal y sus políticas de mercadotecnia."]*

5.5 En todo caso, el Agente se asegurará de que la campaña publicitaria así como el contenido y materiales de publicidad cumplan estrictamente con las leyes y reglamentos locales.

5.6 Las Partes participarán en las ferias y exposiciones dentro del territorio listado en el anexo 2.

5.7 El Principal soportará los gastos y expensas incurridos por la participación en la feria o exposición.

*[Alternativa: "5.7 El costo de la participación acordada del Agente será prorrateado entre las Partes como sigue:*

*Principal: .....%*

*Agente: .....%"]*

## **6. Internet**

El Agente no está autorizado para hacer mercadotecnia o publicidad para la venta de las mercaderías o sus actividades como Agente del Principal en el Internet sin la previa autorización escrita del Principal.

## **7. No competencia**

*[Comentario: Las Partes quizá deseen extender los términos de la cláusula de no competencia hasta luego de terminado el contrato. En su caso, las partes deberán tomar en consideración las disposiciones obligatorias de la Directiva de la CE, del 18 de diciembre de 1986 y de otros sistemas legales que pudieran restringir la validez de dicha cláusula y permitir a un tribunal la reducción de las obligaciones de las Partes.]*

7.1 El Agente se compromete a no competir con el Principal y a no entrar en una relación comercial con competidores del Principal durante la vigencia de este contrato.

7.2 En particular, el Agente se obliga a no representar, fabricar, proveer o vender directa o indirectamente, en el territorio (y en los canales de promoción) cualesquier producto(s) (o servicio(s)) idénticos a los producto(s) (o servicio(s)) que compitan con los producto(s) (o servicio(s)) sin el previo consentimiento del Principal.

*[Opción: “7.3 Sin embargo, el Agente podrá representar, fabricar, proveer o vender los producto(s) (o servicio(s)) que no estén compitiendo con los producto(s) (o servicio(s)), debiendo previamente informar al Principal de tal actividad.”]*

*[Opción: “7.4 El Agente informará al Principal acerca de la existencia de cualesquier acuerdo previo, que vincule al Agente, respecto de cualesquier otro(s) producto(s) (o servicio(s)), sea como fabricante, representante, Agente o vendedor al menudeo, y en lo subsecuente mantendrá al Principal informado sobre de tal actividad. Respecto a esta obligación, el Agente declara que, a la fecha en que se firma el presente contrato, que representa (y/o fabrica, distribuye, vende directa o indirectamente), las mercaderías (o servicios(s)) detalladas en el anexo 3. El ejercicio de dicha actividad por el Agente de ninguna manera causará perjuicio o impedirá el cumplimiento de sus obligaciones hacia el Principal en el presente contrato.”]*

*[Opción: “7.5 Esta obligación permanecerá vigente por un periodo de dos [especificar otro número] años luego de la terminación de este contrato.”]*

## **8. Restricción territorial**

8.1 El Agente no solicitará órdenes (ni negociará ni celebrará contratos) *[suprimir si no es aplicable]* fuera del territorio, a menos que sea expresamente acordado con el Principal.

8.2 El Agente notificará al Principal de cualquier solicitud que provenga de fuera del territorio. Tal notificación no dará derecho al Agente a comisión alguna.

## **9. Marcas y derechos de propiedad**

9.1 El Principal por medio del presente otorga al Agente el derecho de usar las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual con relación a los producto(s) (o servicio(s)) para los fines de ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones derivadas de este contrato.

9.2 El Agente usará las marcas del Principal, sus nombres comerciales y propiedad intelectual con relación a los producto(s) (o servicio(s)) en la forma y manera especificada por el Principal y en el interés del Principal, y no de manera distinta.

9.3 Cualquier uso de las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual del Principal en el papel membretado, material publicitario u otros materiales del Agente cuyo destinatario sean terceros o el Internet requerirán del consentimiento previo del Principal.

9.4 El Agente acuerda que no registrará, ni permitirá, ni favorecerá el registro por terceros de cualquiera de las marcas en el territorio. El Agente además acuerda en no incluir las marcas en su nombre comercial o en la denominación de la compañía.

9.5 El Agente notificará al Principal de cualquier infracción a las marcas del Principal, nombres comerciales y símbolos u otros derechos de propiedad de la que pueda tener conocimiento.

9.6 El Principal garantiza al Agente que las mercaderías así como las marcas, nombres comerciales u otros símbolos del Principal no infringen la propiedad intelectual ni derechos de propiedad de ningún tercero dentro del territorio.

9.7 En este sentido, el Principal se obliga a mantener libre al Agente de cualquier gasto, pérdida, daños y responsabilidades que pudieran surgir por la infracción de marcas por el uso que haga el Agente de las marcas, nombres comerciales u otros símbolos propiedad del Principal.

## 10. Exclusividad

*[Suprimir la opción y alternativa si no es relevante]*

El Principal otorga la exclusividad al Agente, lo que significa es que asume la obligación de no designar a otros Agentes dentro del territorio (y en los canales de promoción) durante la vigencia del presente contrato.

*[Opción (Ventas directas por el Principal): “Sin embargo, el Principal se reserva el derecho de comercializar directamente o vender los producto(s) (o servicio(s)) en el territorio (y en los canales de promoción), incluyendo vía Internet.”]*

*[Alternativa (No exclusividad): “El Principal no otorga exclusividad al Agente, lo que significa es que se reserva el derecho a designar a más Agentes dentro del territorio (y en los canales de promoción) por la vigencia de este contrato.”]*

## 11. Comisión del Agente – derecho a la comisión

11.1 Salvo el caso en el que el derecho a la comisión hubiera sido expresamente excluido por las Partes, el Agente tiene derecho a la comisión que se establece en el anexo 4 por todas las ventas de producto(s) (o servicio(s)) efectuadas dentro del territorio durante la vigencia de este contrato, sea que la venta hubiera sido generada por el Agente o no, de conformidad con el Artículo 10.

*[Opción (No hay comisión por ventas directas): “Sin embargo, el Agente no tendrá derecho a ninguna comisión por cualquier venta directa del (de los) producto(s) (o servicio(s)) efectuados por el Principal dentro del territorio durante la vigencia de este contrato.”]*

*[Alternativa (Cuando la exclusividad no ha sido otorgada al Agente): “11.1 A menos que el derecho a la comisión hubiera sido expresamente excluido por las Partes, el Agente tiene derecho a percibir la comisión prevista en el anexo 4 de todas las ventas de (los) producto(s) (o servicio(s)) efectuados dentro del territorio durante la vigencia de este contrato que hubieran sido generadas por el Agente.”]*

*[Opción 11.2 (Comisión sobre ventas post contractuales): “El Agente también tendrá derecho a una comisión sobre ventas concluidas en base a las ofertas/órdenes transmitidas o recibidas por el Principal luego de la terminación de este contrato, solo si el Agente hubiere informado al Principal por escrito de la negociación pendiente a la terminación del contrato.”]*

11.3 El Agente tendrá el derecho a una comisión tan pronto y como las órdenes sean aceptadas por el Principal.

*[Alternativa: “11.3 El Agente tendrá el derecho a una comisión cuando el (los) cliente(s) realicen el pago total por los producto(s) o servicio(s) facturados. En caso de pago parcial por el (los) cliente(s), efectuado de acuerdo con el contrato de compraventa, el Agente tendrá derecho a una comisión proporcional.”]*

---

11.4 En cualquier caso, no se pagará comisión alguna respecto de ofertas/órdenes aceptadas por el Principal, que no pudieran ejecutarse por razones fuera del control del Principal.

## **12. Método para calcular la comisión y efectuar el pago**

12.1 La comisión será calculada sobre el monto neto de la venta facturada por el Principal a sus clientes, libre de cualesquier cargos adicionales e impuestos de cualquier clase, debiendo siempre indicar dichos cargos adicionales e impuestos por separado en la factura.

12.2 La comisión cubrirá todos los gastos y expensas incurridos por el Agente en el cumplimiento de sus obligaciones conforme al presente contrato.

12.3 La comisión será calculada en la divisa del contrato de compraventa por el cual debe pagarse la comisión, a menos que las partes acuerden lo contrario.

12.4 Cualquier impuesto exigible en el país del Agente sobre su comisión serán pagados por el Agente, incluyendo, cuando ello sea aplicable, cualquier impuesto retenido pagadero por el Principal a cargo del Agente.

12.5 La comisión será pagada al Agente a más tardar el día último del mes siguiente a cada trimestre *[especificar cualquier otro periodo]* en el cual sea exigible la comisión.

12.6 Si el pago no se realiza el día estipulado, el Agente tendrá derecho, sin limitar ningún otro derecho que pueda tener, a cobrar intereses sobre el saldo insoluto (antes y después de cualquier sentencia) a razón de *[especificar]* % por año.

*[Comentario: Las Partes deberán tomar en cuenta que en algunos sistemas legales el pago de intereses es ilegal, o queda sujeto a una tasa máxima, o existe una disposición sobre intereses legales sobre pagos morosos.]*

12.7 El Principal proporcionará al Agente un estado de cuenta sobre las comisiones pagaderas por cada trimestre e indicará todas las operaciones respecto de las cuales dichas comisiones son pagaderas.

12.8 El Agente tendrá derecho a exigir que se le proporcione toda la información, en particular un extracto de los libros que tenga a su alcance el Principal y que requiera para corroborar el monto de las comisiones por pagar.

## **13. Responsabilidad financiera (Opción)**

*[Comentario: Si las Partes desean incluir una cláusula Del Credere, deberán poner atención a las disposiciones legales aplicables en el país en el que el Agente tiene su establecimiento, ya que en algunos países hay requisitos para las obligaciones Del Credere.]*

13.1 El Agente, se cerciorará, con la debida diligencia, de la solvencia de aquellos clientes cuyas órdenes sean transmitidas al Principal. El Agente no tomará órdenes de aquellos clientes cuya situación financiera y capacidad para cumplir sus compromisos financieros hacia el Principal sean cuestionables sin informar al Principal de este hecho.

*[13.1 (Opción) El Agente actuará como Agente Del Credere de acuerdo con las condiciones establecidas en el anexo 5.]*

*Al respecto, el Agente se obliga a reembolsar al Principal todo (o parte) de las sumas impagadas que el Principal tenga derecho a percibir de los clientes y que no hayan sido pagadas por razones que no son responsabilidad del Principal.*

*La obligación Del Credere no cubre los gastos incurridos por el Principal en recuperar sus créditos.]*

## **14. Vigencia, terminación y consecuencias a la terminación**

14.1 Este contrato iniciará su vigencia en la fecha de su firma (o a la fecha de la última firma si fue firmado por las Partes en diferentes fechas) y continuará por un periodo indefinido. Cada parte podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento mediante previo aviso de *[especificar tiempo]* meses a la otra parte.

*[Alternativa (Fijar plazo): "14.1 Este contrato iniciará su vigencia en la fecha de su firma (o en la fecha de la última firma si es firmada por las Partes en diferentes fechas) y vencerá el [especificar fecha]."]*

14.2 Si el Agente es una persona física, este contrato concluirá automáticamente a la muerte del Agente.

14.3 Cada parte podrá dar por terminado este contrato con efectos inmediatos mediante aviso por escrito en caso de:

- 14.3.1 Un incumplimiento esencial por la otra parte con sus obligaciones que pueda calificarse como negligencia grave o dolo;
- 14.3.2 Circunstancias excepcionales más allá del control de las Partes, que tornen imposible la continuación con este contrato;
- 14.3.3 Omisión por la otra parte en remediar cualquier incumplimiento de sus obligaciones contempladas en este contrato, luego de 15 días de haberle enviado un aviso escrito solicitando que se remedie dicho incumplimiento.

14.4 La terminación de este contrato por cualquier razón no afectará:

- 14.4.1 Los derechos acumulados, remedios o responsabilidades, para cada parte, incluyendo pagos pendientes a la fecha de terminación; o
- 14.4.2 La aplicación de disposiciones de este contrato que tengan la finalidad de subsistir a la expiración de este contrato.

14.5 Al finalizar este contrato, el Principal pagará todas y cada una de las comisiones pendientes al Agente.

14.6 Al finalizar este contrato, el Agente regresará al Principal cualquier material publicitario y cualquier otra documentación entregada gratuitamente al Agente así como todas las mercaderías y muestras que estén en su poder.

## **15. Indemnización o compensación a la terminación**

*[Comentario: En algunas jurisdicciones existen disposiciones legales obligatorias de orden público que vinculan a las Partes. Tal es el caso de la Directiva CE 86/653/EEC del*

*18 de diciembre de 1986 de la Unión Europea, que otorga a los Agentes el derecho de reclamar una indemnización por terminación si se cumplen ciertas condiciones.]*

15.1 Al terminar este contrato, el Agente tendrá derecho a recibir una indemnización por tal terminación que será equivalente a las (comisiones por uno o dos años) *[especificar]* calculadas sobre la base de las comisiones anuales promedio pagadas al Agente durante los 3 años anteriores.

15.1.1 Para recibir esta indemnización por terminación, el Agente deberá notificar fehacientemente al Principal su intención de recibir la misma dentro del año siguiente a la terminación del contrato. Ante el incumplimiento en realizar la intimación en tiempo, el Agente perderá su derecho a recibir la indemnización por terminación.

15.1.2 La indemnización por terminación se pagará también en caso de muerte del Agente y será pagadera a los herederos del Agente.

15.1.3 El Agente no tendrá derecho a recibir la indemnización por terminación en los siguientes casos:

- Cuando el Principal hubiera terminado el contrato por las razones establecidas en el párrafo 14.3 anterior.
- Cuando el Agente de por terminado el contrato, a menos que dicha terminación hubiera sido causada por el incumplimiento del Principal con sus obligaciones, cuando el Agente hubiera terminado este contrato por razones de edad, enfermedad o padecimientos del Agente, que hagan imposible la continuación con este contrato.
- Cuando, con acuerdo del Principal, el Agente ceda sus derechos y obligaciones derivados de este presente contrato a otra persona.

*[Alternativa: "15.1 Exclusión del derecho a indemnización (incongruente con la Directiva de la CE del 18 de diciembre de 1986 y normas obligaciones en aquellos países que hubieran implementado la Directiva de la CE o que hubieran adoptado disposiciones similares): No se pagará indemnización por terminación o compensación al Agente al finalizar este contrato."]*

15.2 La anterior disposición no afectará el derecho del Agente a demandar al Principal por los daños y perjuicios sufridos en caso de incumplimiento de contrato.

## **16. Fuerza mayor – excusa por el incumplimiento**

16.1 Se entenderá por "fuerza mayor": guerra, emergencia, accidente, incendio, sismo, inundación, tormenta, huelga industrial o cualquier otro hecho o impedimento que la parte afectada pruebe que estuvo fuera de su control y que no pudo haber razonablemente previsto los hechos al momento de la celebración del presente contrato, o de evitar o superar los hechos, o de evitar o superar sus consecuencias.

16.2 No se considerará que la parte afectada por los hechos de fuerza mayor ha incumplido con las obligaciones contractuales afectadas por los hechos de fuerza mayor previstas en este contrato, ni será responsable ante la otra, por

cualquier retraso en el cumplimiento o el incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones en la medida en que la demora o incumplimiento se deban a hechos de fuerza mayor que hayan sido debidamente notificados a la otra parte de conformidad con el Artículo [16.3]. El momento para el cumplimiento con esa obligación se aplazará, sujeto a lo previsto en el Artículo [16.4].

16.3 Si se presenta un hecho de fuerza mayor que afecte o tenga la posibilidad de afectar a las partes en el cumplimiento con cualquiera de sus obligaciones conforme a este contrato, la parte afectada notificará a la otra parte dentro de un plazo razonable sobre la naturaleza del hecho en cuestión y el efecto que tiene en su capacidad de cumplir.

16.4 Si cualquiera de las partes se ve impedida o retrasada en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas en el presente contrato por causa de fuerza mayor por un periodo continuo superior a tres [especificar otra cantidad] meses, la otra parte tendrá derecho de terminar el contrato mediante aviso fehaciente dado a la otra Parte afectada por la fuerza mayor.

*[Alternativa: "16.4 Si cualquiera de las partes se ve impedida o retrasada en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas en el presente contrato por causa de fuerza mayor por un periodo continuo superior a tres [especificar otra cantidad] meses, las Partes negociarán de buena fe, y usarán su mejor esfuerzo para acordar sobre las modificaciones a este contrato o acuerdos alternos que puedan resultar justos y razonables con miras a aligerar sus efectos. Pero si no acuerdan sobre tales modificaciones o arreglos dentro de un periodo de 30 [especificar cualquier otra cantidad] días, la otra parte tendrá derecho de terminar este contrato dando aviso a la Parte afectada por la fuerza mayor.".]*

## **17. Cambio de circunstancias (excesiva onerosidad sobreviniente)**

*[Comentario: Las Partes deberán tener libertad para consultar entre ellas en caso de existir un cambio de circunstancias – especialmente una que torne excesivamente oneroso el cumplimiento para una de las partes. Sin embargo, una PYME solo debe incluir la opción del Artículo 17.4 (derecho de referir a los juzgados/tribunal arbitral para hacer una revisión o dar por terminado el contrato) si i) la PYME considera poco probable que vaya a ser utilizada en su contra por una parte ubicada en una posición táctica superior o ii) el derecho de referir a un juzgado/tribunal arbitral es ya un derecho existente bajo la ley aplicable en el caso de existir excesiva onerosidad.]*

17.1 Si el cumplimiento con este contrato se torna más oneroso para una de las Partes, esa parte continuará obligada a cumplir sus obligaciones sujeto a las siguientes disposiciones sobre el cambio de circunstancias (excesiva onerosidad sobreviniente).

17.2 Sin embargo, si después del momento de la celebración de este contrato, ocurrieran eventos que no hubieran sido contemplados por las Partes y que alteren de modo fundamental el equilibrio de este contrato, poniendo una excesiva carga en una de las Partes en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales (excesiva onerosidad sobreviniente), esa parte tendrá derecho a solicitar la revisión de este contrato siempre que:

17.2.1 Los eventos no pudieran haberse tomado en cuenta razonablemente por la parte afectada al momento de la celebración de este contrato;

17.2.2 Los eventos están más allá del control de la parte afectada; y



17.2.3 El riesgo de los sucesos no es uno que, conforme a este contrato, la Parte afectada hubiera tenido que soportar.

17.3 Cada parte de buena fe considerará cualquier propuesta para una revisión enviada por la otra parte en el interés de la relación entre las Partes. Sin embargo, ninguna revisión cobrará eficacia a menos que así sea acordado o ambas Partes de conformidad con el Artículo 25.2 [Opción, agregar cuando la opción del Artículo 17.4 se incluya: "O establecida conforme al Artículo 17.4."]

[Opción: *[suprima si no es aplicable o exigible conforme a la ley del contrato – ver Comentario al inicio del Artículo 17]:*

*"17.4 Si las Partes omiten lograr un acuerdo sobre la revisión solicitada dentro de [especificar tiempo límite de ser apropiado], una parte podrá acudir al procedimiento de solución de controversias previsto en el Artículo 25; La [juzgado/tribunal arbitral] tendrá la facultad de hacer cualquier revisión a este contrato que considere justo y equitativo en las circunstancias o de terminar este contrato en una fecha y bajo los términos a señalarse."]*

## **18. No hay sociedad**

Nada de lo previsto en este contrato se interpretará a manera de que se constituya una sociedad de derecho entre las Partes.

## **19. Cesión y designación de Subagentes**

*[Comentario: En algunos países existen requisitos obligatorios sobre la designación de Subagentes. Por lo tanto las Partes deben verificar la situación conforme a la ley aplicable antes de decidir sobre cual opción habrán de elegir.]*

19.1 Este contrato es personal a las Partes y *[induya solo cuando sea relevante, excepto para el caso que sea necesario para cobrar las cuentas por facturas vencidas a través de un Agente de factoraje,]* ninguna parte sin la autorización previa por escrito de la otra podrá:

19.1.1 Ceder, hipotecar, gravar o de cualquier otra manera transferir o negociar con, o crear un fideicomiso sobre cualquiera de sus derechos; o

19.1.2 Subcontratar o de cualquier otra manera delegar en todo o en parte cualquiera de las obligaciones conforme este contrato a cualquier otra persona.

*[Alternativa: 19.1 El Agente podrá subcontratar o de cualquier forma delegar en todo en parte sus actividades o cualquier otra de sus obligaciones contempladas en este contrato a una tercera persona. El Agente será responsable por las actividades de sus Subagentes o delegados.]*

19.2 Las Partes acuerdan que no subcontratarán a Subagentes, delegados y/o empleados de la otra parte.

## 20. Avisos

20.1 Cualquier aviso que se requiera conforme a este contrato se hará por escrito (que podrá incluir correo electrónico) y podrá entregarse dejándose o enviándose al domicilio de la parte como se especifica en el Artículo 20.2, de manera que se asegure que se podrá probar la recepción del aviso.

20.2 Para los fines del Artículo 20.1, los detalles para la notificación son los siguientes, a menos que otros detalles haya sido debidamente notificada de conformidad con este Artículo:

- .....
- .....

## 21. Cláusula de integración

21.1 Este contrato establece el acuerdo completo entre las Partes. Ninguna parte ha celebrado este contrato basándose en una declaración, garantía o promesa de la otra parte que no esté expresamente mencionada o referida en este contrato. Este Artículo no excluirá la responsabilidad por declaraciones fraudulentas. *[Opción, agregar cuando sea relevante: "Este contrato reemplaza cualquier acuerdo previo o entendimiento anterior entre las partes con respecto al objeto del presente."]*

21.2 Este contrato no podrá ser variado salvo por acuerdo de las Partes por escrito (que podrá incluir correo electrónico). *[Opción, cuando la opción del Artículo [17.4] o equivalente (referencia al juzgado o al tribunal arbitral) haya sido incluida, agregar a la oración anterior: "O de conformidad con el Artículo [17.4]."]*

## 22. Efecto de disposiciones inválidas o inejecutables

Si alguna disposición de este contrato es declarado por un tribunal u otra autoridad competente que es inválido o inejecutable en todo o en parte, este contrato continuará válido respecto de sus demás disposiciones, a menos que se pueda concluir de las circunstancias que, sin la disposición declarada nula e inválida, las Partes no hubieran celebrado este contrato. Las Partes usarán todos sus esfuerzos razonables para reemplazar las disposiciones declaradas nulas e inválidas por disposiciones que sean válidas conforme a la ley aplicable y se acerquen lo más posible a su intención original.

## 23. Confidencialidad

23.1 Ambas partes comprenden y reconocen que, en virtud de este contrato, podrán recibir o enterarse de tecnología así como de información que pertenezca o se relacione con la otra parte, su negocio, sus planes de negocio, asuntos o actividades, información que podrá ser confidencial y propiedad de la otra parte y/o de sus proveedores y/o clientes ante quienes están sujetos a un estricto deber de confidencialidad ("Información Confidencial").

23.2 Considerando que dicha Información Confidencial ha sido revelada o de cualquier manera compartida con la otra parte para efectos del cumplimiento con este contrato, ambas partes se comprometen a que durante la vigencia o a la

terminación de este contrato, directa o indirectamente, a no revelar, divulgar, o hacer un uso no autorizado de cualquiera de la Información Confidencial, salvo en la medida en que dicha Información Confidencial:

23.2.1 Sea del dominio público al momento de ser revelada o entregada;

23.2.2 Luego de ser revelada o compartida, se vuelva del dominio público por un medio distinto que a través de la violación de esta disposición;

23.2.3 Deba ser revelada en virtud de una ley, reglamento u orden de autoridad competente (incluyendo cualquier órgano regulatorio o gubernamental o bolsa de valores) por una de las Partes, debiendo siempre que resulte factible, dar a la otra parte previo aviso razonable a cualquier revelación que se pretenda hacer.

23.3 A solicitud de la otra parte o a la terminación de este contrato, cada parte regresará o destruirá todos los documentos o registros que consten en cualquier medio o formato que contenga Información Confidencial que tenga en su posesión o control y no conservará ninguna copia de ellas.

23.4 Este compromiso, y las obligaciones que aquí se incluyen, continuarán vigentes sin limitación de tiempo.

*[Incluir cuando sea relevante.]*

## **24. Autorizaciones**

24.1 Este contrato está condicionado a la obtención previa de las siguientes autorizaciones *[especificar las autorizaciones u otras condiciones requeridas, por ejemplo, de autoridades gubernamentales o regulatorias]*.

24.2 La parte responsable de obtenerla usará todo sus esfuerzos razonables para obtener tales autorizaciones y notificarán a la otra parte rápidamente sobre cualquier dificultad con la que se encuentren.

## **25. Solución de controversias**

Cualquier disputa, controversia o demanda derivada o relacionada con el presente contrato, incluyendo su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez será dirimido bajo las reglas de *[especificar la institución de arbitraje]* por *[especificar el número de árbitros, es decir arbitro único o, en caso de ser apropiado, tres árbitros]* designados de conformidad con tales reglas. El lugar del arbitraje será *[especificar]*. El idioma del arbitraje será *[especificar]*.

*[Las siguientes son alternativas a designar a una institución arbitral específica conforme al Artículo 25.]*

*Alternativa 1: Arbitraje ad hoc*

*“Cualquier disputa, controversia o demanda derivada o relacionada con el presente contrato, incluyendo su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez, será dirimido definitivamente bajo las reglas de UNCITRAL [especificar otras reglas] por [especificar el número de árbitros, es decir arbitro único o, en caso de ser apropiado, tres árbitros] designados por [especificar nombre de persona o*

*entidad que designa]. El lugar del arbitraje será [especificar]. El idioma del arbitraje será [especificar].”]*

*[Alternativa 2: Tribunales Estatales*

*“Cualquier disputa, controversia o demanda derivada o relacionada con el presente contrato, en particular su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez, será dirimido de manera definitiva por los tribunales de (especificar lugar y país) los cuales gozarán de jurisdicción exclusiva.”]*

## **26. Derecho aplicable**

La ley *[especificar derecho nacional]* se aplicará al contrato.

*[Agregar cuando sea relevante:]* Si un Agente tiene su establecimiento y/o ejecuta su actividad dentro de la Unión Europea, las disposiciones obligaciones de la Directiva CE, del 18 de diciembre de 1986 serán aplicables.

## **Anexo 1: Número mínimo de órdenes**

(Artículo 4.1)

---

## **Anexo 2: Ferias y exposiciones**

(Artículo 5.2)

Las partes participarán en las siguientes ferias y/o exposiciones dentro del territorio:

El agente	El principal

---

## **Anexo 3: Lista de mercaderías (o servicios) representados, fabricados o distribuidos o vendidos por el agente que no compiten**

(Artículo 7.4)

Al momento de la celebración de este contrato, el agente representa (fabrica, distribuye o vende) los siguientes producto(s) (o servicios):

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

## **Anexo 4: Comisión del Agente**

(Artículo 11.1)

---

## Anexo 5: Del Credere (opcional)

(Artículo 13.1)

El agente asume una obligación Del Credere de conformidad con los términos y condiciones establecidos en el párrafo 1 siguiente.

1 En este sentido, el agente será responsable de:

*[Opción 1: Cualquier operación transmitida por el agente.*

*Opción 2: Solo por las operaciones por las cuales la obligación Del Credere hubiera sido expresamente asumida caso por caso.]*

2 En caso de falta de pago por los clientes, el agente asume la obligación de reembolsar al principal la siguiente cantidad:

*[Opción 1: El monto total de las sumas no recuperadas.*

*Opción 2: No más de .....% [especificar número] de las sumas no recuperadas.*

*Opción 3: No más que la comisión a la que hubiera tenido derecho conforme a dicha operación.*

*Opción 4: No más de ..... veces [especificar número] la comisión a la que tendría derecho por dicha operación.]*

3 La obligación Del Credere no cubre gastos incurridos por el principal en recuperar sus créditos.

4 El agente tendrá derecho a una comisión adicional de .....% [especificar número] de todas las operaciones en las cuales el agente haya asumido una obligación Del Credere.

5 La obligación Del Credere no es exigible si la pérdida se refiere a razones por las cuales el principal es responsable.

---

### FECHA Y FIRMA DE LAS PARTES

Agente

Principal

Fecha .....

.....

Nombre .....

.....

Firma

Firma

## Anexo 32: Cotización

Santa Tecla, 28 de Febrero 2014

Señores  
**EASYPRINT**  
ATN: *Marcella Escobar*

Estimados señores:  
Deseándole éxitos en sus labores diarias me dirijo hacia Uds. para presentarles la siguiente cotización:

### **VENTA DE MONTACARGAS ELÉCTRICO USADO**

#### Especificaciones técnicas:

	Marca : <b>CROWN</b>
	Modelo: <b>RC3000</b>
	Capacidad: 3,000lbs a 24" del centro de carga
	Fuente de potencia : <b>ELÉCTRICO</b>
	<b>Altura máxima de estiba: 190" (4.82mts)</b>
	<b>Altura con mástil retraído: 83" (2.11 mts)</b>
	<b>Altura de cabina protectora: 87" (2.21 mts)</b>
	Longitud de Horquillas: 42" (1.07mts)
	Pasillo necesario: 3.30 mts
	Tipo de Mástil : tres etapas
	Accesorios:
	-Luz estroboscópica
	Llantas: sólida lisa
	Posición Del Operador: parado dentro del equipo
Extras:	
1) Side Shifter	
2) Cabina protectora de caída de elementos superiores	
3) Cargador de batería trifásico	
<b>VALOR VENTA DEL EQUIPO:</b>	<b><u>US \$20.400.00 + IVA</u></b>

### **TERMINOS COMERCIALES**

Precios : Los precios no incluyen el impuesto al valor agregado (13%) IVA

Forma de pago : 100% contado contra entrega

Tiempo de entrega : Inmediato, sujeto a disponibilidad.

Garantía : UN AÑO, bajo condiciones normales y sugeridas de operación para el cliente, la garantía no cubre fallas originadas por desgaste normal del equipo o piezas de desgaste y/o por negligencias en su operación.  
Las reparaciones a daños por accidentes, choques, lluvia o mal uso del operador, malas condiciones de piso que afecten elementos mecánicos o sistemas de rodaje del equipo, NO serán objeto de garantía. Además debe seguir las recomendaciones de nuestro equipo tecnico que entregara el montacargas.

Oferta Valida : por 15 días calendario

Esperamos poder servirle como usted se lo merece

Atentamente



Jaime Macias  
Ejecutiva de ventas  
[jaime@warehouseack.com](mailto:jaime@warehouseack.com)



San Salvador, 28 de Febrero de 2014

Señores

**Easy Print**

**Atecion: Marcela Escobar**

Estimados señores:

Deseándoles éxitos en sus labores diarias me dirijo hacia Uds. para presentarles la siguiente cotización:

**RACK TIPO PICKING STYLE NUEVO MARCA MECALUX (DISTRIBUIDORES UNICOS PARA EL SALVADOR)**

• **BASTIDORES:**

Formados por dos puntales con las diagonales, pies y accesorios correspondientes. Van ranurados cada 50mm para que los largueros encajen. El fondo del bastidor viene definido por las dimensiones de la paleta, normalmente será de 1060mm. Los diferentes modelos, secciones y espesores de puntales permiten adaptarse a las cargas mas variadas. Los bastidores se asientan en el suelo mediante pies que se sitúan en los extremos inferiores de los puntales. Existen distintos pies de bastidores, en función de la carga a soportar y del modelo de puntal. Se anclan al suelo mediante uno o dos anclajes.

• **LARGUEROS:**

Los largueros son elementos horizontales y resistentes de las estanterías sobre los que se depositan las cargas. Se unen a los puntales mediante conectores o grapas que encajan en sus ranuras. Las uñas de estos conectores, en el sistema de unión desarrollado y patentado por el fabricante, están unidas al cuerpo principal por ambos extremos, lo que aumenta considerablemente la capacidad de carga y evita las deformaciones que se producen cuando las partes superior y inferior no son solidarias con el cuerpo de la grapa o conector. De este modo, se evita el riesgo de caída del larguero, que podría producirse si por fatiga de uso éste empezara a abrirse. Cada larguero incorpora 2 gatillos de seguridad que evitan su caída accidental.

**2) DETALLE DE LA INSTALACION ESTANTERIA, DISTRIBUCION OPCION 2**

<u>CANT.</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>#POCIONES</u>
2	Estantes pallet rack, acceso sencillo, tres modulos, 5.40 mts de altura, 5 niveles (piso +4) 4 pares de vigas por modulo, 2.74 mts de frente, 1.06 mts de profundidad. 3 posiciones por nivel de vigas (europallet 0.80x1.20 mts)	90
	<b>TOTAL DE POSICIONES</b>	<b>90</b>

**3.1) LISTA DE MATERIALES**

<u>DESCRIPCION DE MATERIALES</u>	<u>MEDIDAS</u>	<u>CANTIDAD</u>
Marcos Mecalux U80, capacidad 24,600 lbs	5.40 x 1.06 mts	8
Vigas modelo 45E, capacidad 5,260 lbs por par de vigas	2.74 mts	48
Anclas	1/2 x 4 1/2	16
<b>VALOR TOTAL POR ESTE PROYECTO + IVA</b>		
<b>Precio con descuento especial</b>		<b>\$ 3,848.00</b>

**TERMINOS COMERCIALES**

Precios	: Los precios no incluyen el impuesto al valor agregado (13%) IVA
Forma de pago	: 50% con orden de compra y 50% contra entrega e instalación.
Valor de instalación	: estos valores ya están incluidos en el presupuesto
Tiempo de entrega	: 6 - 10 días hábiles para entrega de materiales
<b>Garantía</b>	<b>: 5 años bajo condiciones de uso sugerido.</b>
Oferta Valida	: por 15 días calendario

Esperamos poder servirle como usted se lo merece

Atentamente,



Jaime Macias  
Ventas  
[jaime@warehouse-rack.com](mailto:jaime@warehouse-rack.com)

Tel: (503) 25224100 • Fax: (503) 25224116 • Cel.: (503) 78835052  
E-mail: [jaime@warehouse-rack.com](mailto:jaime@warehouse-rack.com)