

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE CALZADO UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE SANTA ANA Y CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”. CASO ILUSTRATIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**RINA FRANCISCA ÁLVAREZ REYES
WILLIAM DANY LÓPEZ VÁSQUEZ
MARIO ERNESTO LUNA SANDOVAL**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MsC. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario general : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : MsC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente director : Lic. Atilio Alberto Montiel

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz.

Febrero 2010

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Brindo gratitud, a mi DIOS porque fue Él mi mayor motivación para el alcance de mi tan anhelado triunfo. A mis padres María del Rosario y Agripino, por el constante esfuerzo realizado durante este periodo de mi vida. A mis hermanos William, Marlon, Dilcia y Roberto, a mi prima Rosaura, por apoyo y comprensión. A mis cuatro bellos abuelos Juana, Gilbertina, Felipe y Francisco de quienes tengo la dicha de contar con su cariño. A mis tíos y toda mi familia, en especial a Conchy y Orfila por sus atenciones y cuidado. A mis profesores y amigos Dany, Mario, Selenia, Sofia, Berenise y Albertina que con sus aportes contribuyeron a mi crecimiento personal. **Rina Alvarez**

Agradezco a DIOS todo poderoso, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida, el es mi guía y mi fin. A mis padres José Rodrigo y María Eva, y mis hermanos Marvyn Rodrigo y Sonia Ruth, la fuerza que me ayudo a lograr este objetivo fue su apoyo. A mis compañeros Mario y Rina, gracias por compartir sus metas conmigo; y a todos mis amigos, por su apoyo incondicional. **Dany López**

Agradezco a DIOS por permitirme llegar a la culminación de uno de los propósitos más importantes de mi vida. A ÉL sea toda la honra y honor. A mi madre, Rosa Aída Sandoval, quién con su amor incondicional y con todo el esfuerzo del mundo luchó para que este sueño mutuo se concretara. A mi padre, Joaquín Luna. A mis hermanos, Alfredo, Claudia y Alberto, que siempre han estado a mi lado para ayudarme sin condiciones. A Daniela Martínez, quien con su amor, me ha apoyado en todo. A Rina y Dany, con quienes compartimos los mismos sueños. **Mario Luna.**

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE CALZADO Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.	
A. GENERALIDADES DEL SUBSECTOR CALZADO	1
1. Antecedentes del subsector	1
a. El subsector calzado en el departamento de Santa Ana	3
a.1 Mercado	5
a.2 Proceso de confección del calzado	5
a.3 Comercialización	6
2. Estadísticas del Subsector	6
a. Oportunidades y retos para el subsector	7
3. Importancia del subsector	11
B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA	12
1. Clasificación	12
2. Definición	13
3. Características	14
a. Características de la pequeña empresa manufacturera de calzado	14
b. Características del empleado que labora en la pequeña empresa manufacturera de calzado	15
C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA Y CHALCHUAPA	15
1. Antecedentes del Municipio de Santa Ana	15
2. Antecedentes del Municipio de Chalchuapa	16
D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”	18
1. Antecedentes	18

a. Producción	19
a.1 Proceso productivo.....	20
b. Ventas	21
c. Mercado	21
d. Comercialización	22
2. Misión	23
3. Visión	23
4. Organigrama	23
5. Información general de Calzado Americano.....	26
E. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.....	27
1. Planeación	27
a. Definición	27
2. Estrategias	28
a. Definición	28
b. Importancia	28
3. Planeación estratégica	29
a. Definición	29
b. Importancia	30
4. Comercialización	31
a. Definición	31
b. Importancia	31
c. Funciones.....	31
5. Planeación estratégica de comercialización.....	32
a. Definición	32
b. Importancia	33
6. Proceso de planeación estratégica de comercialización	33
a. Análisis de la Situación	34
a.1 Análisis FODA.....	34

b. Objetivos de comercialización.....	36
c. Posicionamiento y ventaja diferencial	36
d. Mercado meta y medición de la demanda del mercado	37
d.1 Definición de ventas	37
e. Mezcla de mercado.....	37
e.1 Producto.....	38
e.1.1 Definición.....	38
e.1.2 Clasificación	39
e.1.3 Ciclo de vida de un producto	39
e.2 Precio	40
e.2.1 Definición.....	40
e.2.2 Tipos de precios	41
e.2.3 Factores que intervienen en la asignación de precios.....	42
e.3 Plaza	44
e.3.1 Definición.....	44
e.3.2 Tipos de canales de distribución	45
e.4 Promoción	46
e.4.1 Definición.....	46
7. Contenido de un Plan de Comercialización	48

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”, DEDICADA A CONFECCIONAR CALZADO. MUNICIPIO DE CHALCHUAPA.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
1. General	50
2. Específicos.....	50
B. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	51
1. Formulación del Problema.....	52

C. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	52
1. Método de Investigación.....	52
2. Tipo de Investigación	52
3. Tipo de Diseño de la Investigación.....	53
4. Fuentes de Información.....	53
a. Primaria.....	53
b. Secundarias	53
5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información	54
a. Técnicas.....	54
a.1 Encuesta	54
a.2 Entrevista	54
b. Instrumentos	54
b.1 Cuestionario	54
b.2 Guía de Preguntas	55
6. Ámbito de la Investigación.....	55
7. Determinación del Universo y Muestra.....	55
a. Universo.....	55
b. Determinación de la muestra	56
8. Tabulación, Análisis e Interpretación de resultados	61
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”, DEDICADA A LA CONFECCIÓN DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO DE CHALCHUAPA.	62
1. Filosofía y estructura organizativa	62
a. Misión	62
b. Visión	63
c. Logo de la empresa	63
d. Eslogan de la empresa.....	63
e. Organigrama	64
2. Situación Actual de Calzado Americano y el sub-sector.	64

a. Factores de la Mezcla de Mercado	66
a.1 Producto	66
a.2 Precio	68
a.3 Plaza	69
a.3.1 Canales de distribución	69
a.4 Promoción	70
a.4.1 Métodos promocionales.....	70
a.4.1.1 Publicidad.....	71
a.4.1.2 Promoción de Ventas	71
b. Factores de Producción	71
c. Competencia	73
E. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA.....	75
1. Determinación de Fortalezas y Debilidades	75
a. Fortalezas	75
b. Debilidades	74
2. Determinación de Oportunidades y Amenazas	77
a. Oportunidades.....	77
b. Amenazas	77
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	78
1. Alcances	78
2. Limitaciones.....	78
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
1. Conclusiones.....	79
2. Recomendaciones.....	80

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE CALZADO UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE SANTA ANA Y CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA (CASO ILUSTRATIVO: EMPRESA CALZADO AMERICANO).

A. INTRODUCCIÓN.....	82
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	82
1. Objetivo General	82
2. Objetivos Específicos	83
C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	83
1. Misión.....	83
2. Visión	83
3. Valores	84
4. Objetivos de la empresa.....	84
5. Estructura organizativa.....	85
D. ESTRATEGIAS	88
1. Posicionamiento	89
a. Objetivos del posicionamiento	89
b. Estrategia de posicionamiento	89
2. Estrategia de mezcla de marketing	90
a. Producto.....	91
b. Precio.....	91
c. Plaza	92
d. Promoción.....	93
E. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	97
1. Implementación	97
F. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS	103
G. PUNTO DE EQUILIBRIO	135
H. IMPLMANTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	137

1. Implementación	137
2. Control y evaluación del plan	138

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario dirigido a pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado.

ANEXO 2: Entrevista dirigida al Gerente y propietario de la empresa Calzado Americano.

ANEXO 3: Cuestionario dirigido a empresas dedicadas a la comercialización de calzado.

ANEXO 4: Presupuestos adicionales.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la propuesta de un plan estratégico de comercialización, formulado para el subsector de las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, departamento de Santa Ana. La finalidad de este estudio está orientado a contribuir para que dicho subsector logre una reactivación, y así alcancen un mayor posicionamiento en el mercado. Pretendiendo con ello, incrementar sus actuales niveles de venta y rentabilidad.

Para estructurar el plan estratégico de comercialización, fue necesario realizar una investigación de campo que se llevó a cabo por medio de un censo a 16 empresas pequeñas dedicadas a la confección de calzado, ubicadas en los municipios antes mencionados.

Se hizo una investigación sobre la demanda en 28 empresas dedicadas a la comercialización de calzado. Así mismo, se realizó un diagnóstico que permitió conocer la situación actual del subsector y particularmente de la Empresa Calzado Americano, en donde se abordaron aspectos de suma importancia, como la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes, lo cual sirvió de base para el diseño de las estrategias relacionadas a la mezcla óptima de mercado, considerando, el producto, precio, plaza y promoción, que contribuyen a que el subsector logre un posicionamiento destacable en el mercado.

El método que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue el Hipotético, mientras que el tipo de investigación adoptado fue el explicativo, que tiene como propósito analizar las necesidades reales de un Plan Estratégico de Comercialización para las pequeñas empresas que se dedican a la confección de calzado. En lo que respecta al tipo de diseño de investigación, se

optó por el no experimental, debido a que no se manipularon las variables, sino que se observaron los fenómenos tal cual suceden en el ambiente en que se desarrollan.

Para la recolección de datos, dentro de las fuentes primarias, se utilizaron técnicas como la encuesta y la entrevista, por medio de cuestionarios y guía de preguntas previamente diseñadas.

Como fuentes secundarias se utilizaron diversos conceptos provenientes de una diversidad de libros, trabajos de graduación, periódicos y revistas.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó un análisis de la Mezcla de Mercado actual tanto del subsector, como de la empresa Calzado Americano. Por otra parte, se elaboró una matriz FODA para la empresa en mención, con el propósito de analizar la situación actual, permitiendo a partir de ello, el establecimiento de las estrategias

Conociendo la situación actual de las pequeñas empresas en estudio, se identificó la necesidad de elaborar un plan estratégico de comercialización que tuviera como fin primordial, incrementar los niveles de venta y aumentar la rentabilidad; por lo que se planteó a Calzado Americano, una nueva mezcla de mercado que incluye una variedad de estrategias, siendo una de las más importantes, la apertura de un nuevo canal de distribución, a través de la venta directa.

En base a lo anterior, se calculó un pronóstico de ingresos y egresos para los años 2010-2012. Posteriormente fue evaluado a través de la razón de rentabilidad: utilidad neta/ventas, con la cual se comprueba que el plan es rentable.

Por lo tanto, con este trabajo se espera contribuir con los propietarios de las pequeñas empresas de este subsector, proporcionándoles una propuesta para incrementar las ventas y rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en El Salvador, el subsector calzado refleja globalmente cierto crecimiento, ya que según datos del Banco Central de Reserva, existe un aumento del 52.79% en las exportaciones de calzado del año 2008 con respecto al año base 2005.¹

No obstante, es de señalar que esta tendencia no refleja la realidad de los pequeños empresarios de este subsector industrial. La razón es que a pesar de que las exportaciones de calzado en el año 2008 rondaron los \$30 millones de dólares, mayor aún fueron las importaciones de este subsector (\$71.88 millones),² lo cual significa que el país es deficitario en calzado.

A pesar de lo anterior, los grandes empresarios son los que tienen mayores posibilidades de competir en el mercado nacional y extranjero, debido principalmente, a la existencia de una amplia brecha con respecto a las pequeñas empresas en factores como capacidad de producción, tecnología, calidad y logística de comercialización, lo cual no permite que éstas últimas puedan aprovechar oportunidades como las que ofrecen los Tratados de Libre Comercio entre otros países dentro y fuera del área centroamericana.

Puede decirse entonces, que las posibilidades de mercado y capacidad competitiva son bastantes limitadas para la pequeña empresa dedicada a la industria de confección de calzado en El Salvador.

¹ Banco Central de Reserva de El Salvador. Revista Trimestral, Octubre/ Diciembre 2008.

² Ibid ¹.

Debido a estas causas, muchas empresas del ramo salen del mercado u operan con muy bajos beneficios, incidiendo en la reducción del empleo y el deterioro en la calidad de vida de las personas que viven de esa actividad.

Por todo lo anteriormente planteado, con el apoyo del Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES), se decide desarrollar el proyecto de: “Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para Incrementar las Ventas y la Rentabilidad de las Pequeñas Empresas dedicadas a la Confección de Calzado ubicadas en los Municipios de Santa Ana y Chalchuapa, Departamento de Santa Ana”, para contribuir, en alguna medida, a la sostenibilidad y desarrollo de los pequeños empresarios del país.

Específicamente el Trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El Capítulo Uno, contiene aspectos básicos sobre el subsector calzado, la clasificación de pequeña empresa, datos sobre el municipio de Santa Ana y Chalchuapa, antecedentes de la empresa Calzado Americano, que se tomó como caso ilustrativo para llevar a cabo la investigación. Así mismo, se incluyen todas las aportaciones teóricas relacionadas con Generalidades del subsector Calzado.

El Capítulo Dos incluye los Objetivos de la Investigación, la Formulación del Problema, Hipótesis y la Metodología de la Investigación, así mismo, contempla los Instrumentos de Recolección de Datos que se usaron para llegar posteriormente a la Tabulación, Análisis e Interpretación de Resultados que sirvieron para obtener el Diagnóstico de la Situación Actual en la Comercialización del calzado confeccionado por el subsector, incluyendo a la empresa Calzado Americano.

El Capítulo Tres contiene la Propuesta del Plan Estratégico de Comercialización, cuya finalidad es incrementar las Ventas y la Rentabilidad de los productos que ofrecen las Pequeñas Empresas Dedicadas a la Confección del Calzado en los Municipios de Santa y Chalchuapa, en el Departamento de Santa Ana. Dicha propuesta incluye además, una Guía para la Implementación, Evaluación y Control que garantice la adecuada puesta en marcha de dicho Plan Estratégico de Comercialización.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE CALZADO Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.

A. GENERALIDADES DEL SUBSECTOR CALZADO.

1. Antecedentes del subsector.

En El Salvador, antes de la década de 1950, el calzado se confeccionaba exclusivamente en forma artesanal. Gran parte de la población utilizaba zapatos comúnmente llamados “caites”, que es un tipo de calzado con suela de hule, de fácil fabricación y bajo costo.

Es hasta el año 1952, cuando surgen dos fábricas de calzado, una fue “CALZADO SALVADOREÑO S.A.”, la cual hoy en día se conoce como “ADOC”; y la otra fábrica fue “BILSA”. Éstas se dedican inicialmente a la confección en serie de calzado tipo formal para hombre, ya que la producción de calzado femenino les resultaba muy cuantiosa y dificultosa, debido a sus constantes cambios en la moda y a la gran variedad de estilos que esta exige. Un año después alcanzaron niveles de producción de 2,000 pares de zapatos diarios³, logrando así sustituir importaciones y pasar posteriormente a ser exportadoras, diversificando a la vez su producción, pero generando al mismo tiempo, un desplazamiento y un sensible debilitamiento de la artesanía y la pequeña industria manufacturera, por lo que muchas de estas empresas desaparecen progresivamente en el mercado.

³ Hector Dada Hirezi, “La economía de El Salvador y la Integración Centroamericana”, 1ª Edición. Pág. 455

Las fuertes inversiones de capital nacional y extranjero de las fábricas ADOC y BILSA, les permite, entre otras ventajas: la adquisición de maquinaria moderna y automática; la utilización de técnicas de producción en serie; la monopolización y producción propia de materias primas locales; la utilización de procedimientos de mercadotecnia muy eficientes, claramente distinguibles, como son una propaganda muy penetrante; una adecuada localización de sitios de venta; un sistema de créditos atractivos para los distribuidores y una eficiente canalización de su distribución en todo el país.

Posteriormente, BILSA es desplazada por ADOC y aunque nacen nuevas fábricas de otro tipo de calzado, dicha empresa logra mantener sustancialmente el monopolio en los estilos de consumo popular.

Desde la década de 1960, han surgido nuevas pequeñas y medianas empresas manufactureras de calzado, favorecidas por razones tales como: el aumento poblacional del país y su creciente desplazamiento de las zonas rurales hacia los centros urbanos; el aumento constante del desempleo y la facilidad de las personas para establecer pequeños talleres de esta naturaleza en sus propias viviendas que no requieren de grandes inversiones.

Según los últimos datos oficiales de los que se dispone, en El Salvador hay 1,623 empresas dedicadas a la confección de calzado, los departamentos que presentan mayor concentración de empresas son Santa Ana y San Salvador.

Cuadro No. 1: Empresas dedicadas a la confección de calzado.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS
Grandes	11
Medianas	6
Pequeñas y Microempresas	1,606
Total de empresas	1,623

Fuente: Inteligencia Competitiva, MINEC, 2005.

a. El subsector calzado en el departamento de Santa Ana.

Santa Ana se benefició en la década de 1980 cuando se desató la guerra civil, época en que muchas personas de la zona oriental emigraron hacia occidente y con ellas muchos talleres procedentes de los departamentos de San Miguel, San Vicente y Usulután; sumado a eso, el invento del cuero sintético y la proximidad de las fronteras, por donde se importan materias primas y algún tipo de maquinaria, es que ha llegado a convertirse en uno de los departamentos más desarrollados en la confección del calzado, contando a la fecha con el 41% de empresas dedicadas a dicho rubro de todo el país⁴.

Para llegar a tal desarrollo, el subsector calzado en el departamento de Santa Ana ha contado en el transcurso del tiempo con el apoyo de diversas instituciones, como lo fue la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado (ASPCA), creada el año de 1992, conformada por micros, pequeñas y medianas empresas; constituyéndose en un factor clave para lograr una mayor presencia en el mercado.

⁴ Censo de DIGESTYC, 2005.

En el 2007, el control inadecuado de sus actividades le llevó a la disolución; que trajo como consecuencia un debilitamiento del subsector.

Algunos de los beneficios que se obtenían eran: Capacitaciones puntuales al sector; accesos a mejores materias primas que se adquirían en conjunto, lo que representaba una significativa reducción de costos; el apoyo mutuo en diferentes problemas, obteniendo soluciones basados en la experiencia de todos los socios.

Actualmente, se están realizando esfuerzos por parte de los empresarios dedicados a la confección de calzado que les lleve a la reactivación de ASPCA.

A pesar de dicha disolución, las empresas dedicadas a la confección de calzado del departamento de Santa Ana, cuentan con el apoyo de otras instituciones, de las cuales se mencionan: La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños (CONAES), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT); la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES); la Cámara Salvadoreña de Consultores (CAMSEC); el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE). Cada una de estas instituciones desarrolla esfuerzos en las áreas que son competentes.

a.1 Mercado.

El calzado se está convirtiendo cada vez más en un producto de moda, influenciado por las tendencias de la confección textil. Los segmentos más importantes a la hora de dividir el mercado son el género y la edad.

La producción de calzado de las empresas en el departamento de Santa Ana va destinado a damas, caballeros y niños, y los tipos de producto que se confeccionan son: Calzado de cuero natural, de material sintético y deportivo.

Dichos artículos se distribuye tanto a nivel nacional como internacional.

a.2 Proceso de confección del calzado

El proceso de producción tradicional para la confección del calzado, se compone de ocho fases:

- Diseño.
- Patronaje y confección de las hormas.
- Cortado.
- Aparado (cosido de los cortes para ser montados sobre la horma).
- Adquisición y/o fabricación de otros componentes (forros, adornos, etc.).
- Montado y moldeado.
- Fijación de la suela.
- Acabado y empaçado.

a.3 Comercialización

Los canales más utilizados por las empresas que confeccionan calzado en el departamento de Santa Ana, para la venta de sus productos son los siguientes:

- Canal directo (Productor - consumidor), el calzado es adquirido directamente por parte del consumidor en la fábrica o sala de venta del productor.
- Canal detallista (Productor - detallista - consumidor), los detallistas de calzado compran directamente a los productores volúmenes altos de mercancía para venderlos posteriormente al consumidor final.
- Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor), los mayoristas compran grandes cantidades de calzado para venderlas a tiendas detallistas y otros comercios.

2. Estadísticas del subsector

Las cifras relativas a la tendencia de Exportaciones e Importaciones, del 2005 al 2008, publicados por la Revista del Banco Central de Reserva, reflejan volúmenes monetarios de hasta 76,501 millones de dólares comercializados, permitiendo visualizar la magnitud económica de esa actividad productiva.

Cuadro No. 2: Exportaciones e Importaciones del subsector calzado.

Año	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
	Miles de dólares	
2005	19,517	61,737
2006	21,352	74,441
2007	27,310	76,501
2008	29,821	71,882

Fuente: Revista Trimestral de BCR, ene-mar 2009.

a. Oportunidades y retos para el subsector

- Crecimiento dirigido por exportaciones



Los datos arrojados por la gráfica, muestran una tendencia sólida al crecimiento desde el año 2005 hasta el 2008, dando una media de incremento de 15.50% en lo que a exportaciones del subsector calzado se refiere. Al hacer una comparación entre los años 2007 y 2008, se observa que las exportaciones aumentaron un 9.19%.

El ranking de los países destino de las exportaciones en el 2008, en concepto de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural, cuya partida 6403 es la más importante para el subsector en El Salvador, se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 3: Exportaciones de El Salvador en 2008.

País	Valor (USD\$)	Volumen (kg)
ESTADOS UNIDOS	9,984,525.02	506,471.01
GUATEMALA	4,303,192.09	396,573.05
COSTA RICA	2,995,026.75	288,316.33
ESPAÑA	1,573,456.65	78,457.66
HONDURAS	931,217.62	75,107.54
NICARAGUA	744,895.72	79,166.40
SUDAFRICA	525,434.21	29,058.15
ITALIA	477,109.60	26,756.86
REINO UNIDO INGLATERRA	188,002.32	9,354.41
HOLANDA (PAISES BAJOS)	143,373.00	4,585.50
GRECIA	75,274.05	2,372.19
BELGICA	54,230.40	1,723.56
EMIRATOS ARABES UNIDOS	29,490.00	956,75
ANTILLAS HOLANDESA CURACAO	27,068.40	867,96
JAPON	26,472.18	1,344.93
BELICE	23,880.00	1,296.72
CHIPRE	18,339.00	882,81
MEXICO	15,960.00	516,78
PANAMA	10,795.50	5,030.00
CHILE	10,044.30	285,66
HONG KONG	2,754.00	256,44
Total	22,160,540.81	1,509,380.71

Fuente: Departamento Balanza de Pagos, Banco Central de Reserva, año 2008.

No obstante, es de resaltar que la participación de los pequeños empresarios de este subsector industrial, se ven poco o nada favorecidos por esa corriente de negocios realizados. Son las grandes empresas las que realmente están aprovechando estas oportunidades respaldadas por los Tratados de Libre Comercio (TLC) con los otros países dentro y fuera del área centroamericana.

Es un reto para las pequeñas empresas, la exportación de sus productos, volviéndose necesario: conocer sobre las oportunidades del producto en el mercado, planear y preparar el producto, contar con un personal capacitado, entre otras.

- **Sustitución de importaciones**



Sin embargo, también se debe analizar el alto volumen de importaciones. La gráfica anterior muestra que el país está importando más de \$ 71.88 millones en concepto de calzado, lo que refleja un déficit comercial en la producción nacional.

A continuación se detallan los países de donde proviene el mayor número de importaciones de calzado con sus respectivas partidas.

El Cuadro No. 4: Importaciones en 2008.

Cifras en dólares	6401	6402	6403	6404	6405	6406
Panamá	31,646.69	9,204,071.85	3,521,710.98	5,358,259.52	2,436,375.99	12,227.34
Guatemala	394,596.02	2,550,469.89	3,971,850.93	791,771.45	551,619.67	2,324,913.63
Estados Unidos	95,904.08	1,539,976.26	1,562,879.51	604,839.96	2,235,472.14	206,303.21
Republica Popular China	23,605.61	17,569,684.87	2,605,506.25	2,055,392.50	1,322,158.47	256,639.31
Hong-Kong	-	1,709,258.40	1,679,590.89	20,029.28	397,704.46	73,884.16

Fuente: Departamento Balanza de Pagos, Banco Central de Reserva

Descripción de las partidas:

- 6401** Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico.
- 6402** Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.
- 6403** Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
- 6404** Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.
- 6405** Los demás calzados.
- 6406** Partes de calzado.

Destaca el volumen de las importaciones chinas de la partida 6402 referente a “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico”. El grueso de las importaciones chinas son los productos de peor calidad.

El déficit comercial de calzado que presenta el país, debe convertirse en una oportunidad para las pequeñas empresas nacionales, quienes tienen la posibilidad de aumentar su presencia para penetrar y ampliar su mercado y ventas.

3. Importancia del subsector.

Para un país subdesarrollado como El Salvador, que se caracteriza por contar con una población excesiva y una industrialización naciente, la manufactura del calzado, constituye una fuerza determinante en la solidez de la economía del país y un factor decisivo en su desarrollo, por las razones siguientes:

- Satisface una necesidad primaria del ser humano.

El calzado es una de las creaciones más importantes del hombre, por satisfacer una de las necesidades fundamentales como es el vestuario y protección física contra las inclemencias de los elementos naturales.

- Es una fuente generadora de empleos.

El subsector, utiliza grandes cantidades de operarios, contribuyendo de esta manera a generar alrededor de 7,661 empleos en todo el país⁵, proveyendo ingresos a un gran número de familias que dependen de ello para sobrevivir.

⁵ Inteligencia Competitiva, MINEC, 2005

- Es una fuente de capacitación de mano de obra.

Debido a la escasez que existe en nuestro país de instituciones de capacitación tecnológica en esta área específica y a la difícil situación económica para buscar su adiestramiento por esos medios, el subsector calzado sirve como centro de capacitación de mano de obra calificada, en donde posteriormente, el empleado puede ir optando a trabajos más tecnificados y mejor remunerados.

- Contribuye a la generación de divisas.

Son fuente importante para la creación de riquezas, ya que sólo en el año 2008, los ingresos generados por el subsector cuero y sus productos, representaron el 3.76% del PIB del sector manufacturero, lo que equivale a 80.4 millones de dólares⁶, contribuyendo en gran medida al desarrollo del país, evitando la fuga de recursos económicos.

B. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1. Clasificación

No existe una definición internacional única para clasificar las empresas, cada país determina sus propios criterios o dimensiones. En El Salvador, CONAMYPE las define considerando tres criterios: El laboral, que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman; el financiero, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas; y por establecimiento o local fijo para la realización de sus operaciones empresariales. De esta

⁶ Revista trimestral del BCR, ene-mar 2009.

última se exceptúan a los empresarios unipersonales, que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante.

Cuadro No. 5: Clasificación de pequeña empresa

INSTITUCIÓN	Indicadores (Criterios)		
	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas brutas anuales)	Establecimiento
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000	Fijo

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE.

Esta clasificación es utilizada por el Ministerio de Economía y otras instituciones, como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

2. Definición

De acuerdo a la clasificación antes presentada, para fines de esta investigación se utilizará la clasificación planteada por CONAMYPE, quien define pequeña empresa de la siguiente manera:

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.

La empresa objeto de estudio "Calzado Americano" posee actualmente 18 empleados y sus ventas brutas promedio son de \$180,000.00 anuales.

3. Características.

Las características de las pequeñas empresas industriales de calzado y de sus empleados, dependen de varios factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad. A continuación se mencionan algunas de ellas:

a. Características de la pequeña empresa manufacturera de calzado.

Las características de la pequeña empresa manufacturera del calzado son:

- La elaboración de calzado en forma manual y la utilización de herramientas sencillas y equipos mecánicos.
- El establecimiento de las empresas en locales poco funcionales, que en el mayor de los casos son las mismas viviendas de los propietarios.
- Comúnmente, mantienen existencias y exhibición de calzado para su venta, pero suelen hacerlos a la medida a solicitud de sus clientes.
- Son generalistas en su producción que abarca frecuentemente la elaboración tanto para adulto como para niños y diversos estilos para mujer. Su máxima especialización consiste en producir, sólo para hombres, sólo para mujeres o sólo para niños.
- Por razones económicas, mantienen poca existencia de materia prima y acostumbran comprarlas, de acuerdo a los pedidos que reciben.

b. Características del empleado que labora en la pequeña empresa manufacturera de calzado.

El operario de calzado se caracteriza porque:

- Trabaja con gusto en su oficio.
- Establece rápidamente un ambiente de familiaridad con el dueño del taller.
- Posee un alto espíritu de colaboración con el patrono.
- No pone obstáculos al trabajo.
- Una vez fijadas las metas de producción, no desmaya hasta alcanzarlas, no importa que esto signifique trabajar más del horario establecido.
- No exige que el lugar de trabajo tenga óptimas condiciones.

C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA ANA Y CHALCHUAPA

1. Antecedentes del Municipio de Santa Ana.

Santa Ana es una de las cabeceras departamentales más importantes, su gente es muy activa, y posee una de las más antiguas y hermosas obras arquitectónicas que datan de la época colonial, conocida como Catedral de Santa Ana. Su población es de 274,830 habitantes según dato de Proyecciones de Población años 2005-2010 de la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía. Está ubicada a 65 Km. de la Capital Estatal, San Salvador.

El municipio está limitado al norte por Texistepeque y Nueva Concepción, (departamento de Chalatenango), al este por San Pablo Tacachico, Coatepeque, y El Congo, al sur por Izalco y al oeste por Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, El Porvenir y Candelaria de la Frontera.

Se divide en 35 cantones y 318 caseríos. Consta de 10 unidades de salud, 4 hospitales. Además, dentro del área urbana existen fundaciones, centros comerciales, 4 casas de salud, cruz roja, grupos de auto ayuda como son los alcohólicos anónimos; por otra parte, el municipio cuenta con 55 canchas deportivas, 1 polideportivo (INDES), casa de la cultura, 6 parques, 199 escuelas. Este municipio cuenta con los servicios de agua, energía eléctrica, teléfono, Internet, servicio de correo, policía, juzgado de paz, agencia del sector agrícola.

Cuenta con industrias de hule, abono orgánico y forrajes, alimentos enlatados y artículos de cuero. Los sitios turísticos más destacados son: la Catedral Colonial, el Cerro Tecana, y el balneario Sihuatehuacán.

2. Antecedentes del Municipio de Chalchuapa

Chalchuapa obtuvo el título de ciudad en 1878. Las fiestas patronales se celebran del 18 al 21 de Julio en honor a Santiago Apóstol. Otra fiesta importante es la de San Roque que se celebra del 12 al 16 de Agosto. Está localizado en la zona occidental de El Salvador y constituye uno de los 13 municipios del departamento de Santa Ana, está limitado por la república de Guatemala y nueve municipios de los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate. El área total es de 165.8 kilómetros cuadrados.

El municipio se divide en 20 cantones, 60 caseríos, 4 barrios y 147 asentamientos poblacionales entre colonias, y lotificaciones legales e ilegales. El territorio se ha dividido en tres zonas: el casco urbano y 2 grandes zonas rurales (norte y sur). El clima es generalmente fresco y agradable.

Según censo de la DIGESTYC para el año 2007, existía una población de 74,038 habitantes. La estimación para el año 2010 alcanzará los 101,032 habitantes, las personas menores de 15 años representa el 37.44%, aquellos que tienen entre 15 y 64 años representa el 57.11% y los que tienen arriba de los 64 años representa el 5.44%. En general la población total es joven y en edad productiva, mayoritariamente femenina.

Las actividades económicas predominantes en Chalchuapa son: La Agricultura, la Industria y el Comercio formal e informal. En la actividad industrial destacan las fábricas de: ropa, calzado, productos lácteos y materiales para la construcción. El comercio en la cabecera municipal es muy activo ya que su comprensión municipal es limítrofe con la República de Guatemala, posición geográfica que permite el fomento del comercio entre ambos países. En el municipio funcionan 2 mercados, 64 escuelas y un sin número de tiendas, almacenes, gasolineras, farmacias, restaurantes, agencias bancarias, joyerías. En este municipio se encuentran las Ruinas del Tazumal, una joya arquitectónica que data de la época precolombina, y que ha sido declarada Patrimonio Cultural de El Salvador.

D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”

1. Antecedentes

La razón social de la empresa es DICAME, S.A de C.V. (Distribuidora Calzado Americano), su nombre comercial es Calzado Americano; se encuentra ubicada en la 11ª AV. Norte # 52, Chalchuapa, departamento de Santa Ana y se dedica a la confección y distribución de calzado para El Salvador y Guatemala.

Esta empresa inició sus actividades en 1986 con un número de tres empleados y el dueño de la empresa. Se confeccionaba una línea de calzado de tipo tubular de piel, para damas. La producción diaria en ese entonces era de quince pares, en tres estilos, y el mercado sólo lo constituía la zona occidental del país.

El trabajo se realizaba completamente manual y sus instalaciones eran muy pequeñas. Al cabo de un año el trabajo se realizaba en forma semi-industrial, con un número de obreros de veinte, una producción diaria de cincuenta pares y poco a poco su mercado se fue ampliando.

Para el año 1992 la empresa contaba con 78 empleados, una producción diaria de quinientos a seiscientos pares de zapatos.

Actualmente la empresa emplea a 18 personas, de las cuales 3 son administrativos, un supervisor de producción, y 14 obreros, la empresa tiene 15 años de presencia en Guatemala, donde cuenta con una empresa hermana, CODINTASA, que es la principal distribuidora de sus productos en el mercado de dicho país.

a. Producción

Esta empresa posee un departamento de producción que cuenta con 14 obreros, para el proceso de manufactura del calzado. Dicho departamento utiliza maquinaria como: inyectora de suela, inyectora directa al corte, máquinas de costura industrial, troqueles y montadoras de punta, lado y talón.

La materia prima que se utilizan son: cueros, suelas y accesorios para los diversos diseños; así como productos sintéticos en una cantidad mínima. Los materiales usados son pegamento, hilos y clavos dependiendo de factores, tales como; moda, estilos, calidad, costo, demanda, etc. Los tipos de pieles que la empresa utiliza son: novouk, vaqueta, escoria, gersel, provenientes del mercado internacional y nacional en cantidades menores.

En lo que respecta a estilos de productos, actualmente Calzado Americano produce diferentes estilos para hombres, mujeres y niños. Cada estilo se distingue de los demás por una codificación específica que le ha sido designada. Entre los estilos de calzado para mujer están: calzado de cuero tipo mocasín, con suela en pvc y forro sintético, todos tienen cierta semejanza; pero existen algunas diferencias, las cuales se observan en lo que es el tejido de la floreta y en el adorno que se coloca en el antifaz. En lo que se refiere a los estilos de hombres y niños cada uno tiene sus propias características, distintas de los demás.

a.1 Proceso productivo

Las fases del proceso productivo son las siguientes:

DISEÑO: Aquí se arma los nuevos estilos, se hace el primer par de zapatos, se muestra el nuevo estilo a gerencia, el diseñador es el encargado de enseñar cómo elaborar nuevos estilos.

CORTE: Se corta las piezas de piel (palas, cuellos, floretas, indios, copas grandes y copas pequeñas).

PREPARADO: Se realiza la hechura de los diferentes adornos que llevará el calzado, ésta parte se lleva a cabo en forma semi-industrial.

COSTURA: Se unen las piezas que constituyen el zapato: floreta, chinela, talones, etc. Utilizando para ello diferentes tipos de máquinas de costura, tales como: máquinas planas, de poste, de doble aguja, etc.

MONTADO: El corte es llevado a una horma y se le coloca la suela. Se utilizan máquinas como: montadora de punta y talones, calzadora, hormas, bancos de acabado, prensadores, pulidores y pasadoras.

INYECCIÓN: En esta área se hace la inyección de los diferentes tipos de suelas que se utilizan en la variedad de estilos de calzado. Se utilizan máquinas inyectoras o extrusoras.

ACABADO Y EMPACADO: Se limpian y se les aplica acondicionadores para revitalizar el cuero. Cada zapato se revisa para que vaya a las tiendas en perfecto estado y luego se empaca.

El ordenamiento del proceso de producción actual, permite una capacidad de producir hasta 200 pares de calzado por día, técnicamente hablando. No obstante los niveles de producción se ajustan a la realidad de pedidos, que sean colocados por los responsables de ventas, en la semana o mes.

b. Ventas

La experiencia de ventas, de los meses transcurridos en el año 2009, refleja un aproximado de 1,250 pares mensuales, de los diferentes tipos que Calzado Americano confecciona. Esta cifra, equivale a un ingreso promedio de \$15,000.00 mensuales.

Si la empresa tiene capacidad de producir 6000 pares mensuales de calzado y solo está vendiendo 1250, existe una diferencia de 4750, quiere decir, que se está desaprovechando el 79.17% de la capacidad de producción.

Los meses en que existe mayor demanda de calzado son: enero, mayo, julio y diciembre, debido a la temporada de inicio de clases y celebraciones en nuestro país, que corresponden a esos periodos como lo es el día de la madre, del padre y navidad.

c. Mercado.

Calzado Americano, confecciona productos destinado a damas, caballeros y niños. Los esfuerzos del departamento de ventas van orientados hacia la venta de calzado para dama, debido a los cambios en la moda y a la gran variedad de estilos que esta exige; en segundo lugar se encuentra el segmento de hombre y por último el de niño, porque la empresa no es fuerte en esa línea.

Los tipos de producto que se confeccionan son: Calzado de cuero natural, de material sintético. El producto que se confecciona se distribuye tanto a nivel nacional como internacional.

d. Comercialización

El único canal utilizado para la distribución del calzado es el indirecto, a través de mayorista. Para cubrir el mercado nacional se hace a través de mayoristas, siendo estos quienes venden el calzado a los minoristas, a su vez el minorista lo vende al consumidor final.

En El Salvador, la empresa utiliza solamente dos mayorista. La distribución en Guatemala se efectúa por medio CODINTASA, a través de la cual, cubren la zona oriental de ese país.

El proceso de venta inicia con la realización de un pedido por parte del cliente. Este pedido es tomado por el área de ventas, se verifica si hay existencias en inventario. Si las hay se realiza la facturación y despacho del producto, de lo contrario, el encargado del área de producción elabora la programación de la producción. Si por algún motivo no se cuenta con materia prima para la elaboración, se comunican con el proveedor por medio de una orden de compra, luego se realiza el proceso productivo. Posteriormente se despacha el producto y se genera la factura.

2. Misión

La satisfacción de nuestros clientes, la eficacia del servicio brindado, la excelencia en la fabricación de nuestros productos, la mejora continua de los procesos, así como una mayor participación de nuestros productos en los mercados locales e internacionales.

3. Visión

Fabricaremos los zapatos de cuero para dama y caballero confiables, ofreciendo un servicio superior mediante respuesta rápida, responsabilidad, personal capacitado y supervisión con habilidad creativa para lograr una optima productividad en los procesos, alcanzando la mejora continua en todas sus actividades y servicios brindados, a través de la aplicación de los principios de administración de organizaciones, basados en los conceptos de calidad total y gestión participativa.

4. Organigrama

Figura No. 1: Organigrama Actual.



Fuente: Calzado Americano.

La actual estructura organizativa de la empresa Calzado Americano, la constituyen: La Gerencia General, el Departamento de Administración, Departamento de Mercadeo y Ventas, y el Departamento de producción.

Entre las funciones de cada sección, destacan:

Gerencia General

- Elaborar los planes estratégicos y operativos que persigan el logro de objetivos.
- Manejar y controlar los recursos monetarios de la empresa.
- Organizar y supervisar las actividades operativas.
- Vigilar por el cumplimiento de los planes de la organización.
- Evaluar periódicamente los resultados de las unidades organizacionales para la toma de decisiones.

Departamento de Administración

Contador:

- Elaborar los presupuestos de operación e inversión y los estados financieros.

Secretaria:

- Canalizar el flujo de información del gerente general hacia los otros niveles y viceversa.
- Redactar, mantener y custodiar los documentos de importancia para el gerente general.
- Organizar actividades relacionadas con el desarrollo del personal dentro de la organización.
- Sustituir al gerente general en actividades de coordinación administrativa.

Departamento de Ventas. (A pesar de que este departamento está definido en su estructura organizativa, actualmente no cuenta con personal que se dedique al cumplimiento de las actividades que le confieren, por lo que el Gerente General es quien se enfoca en la realización de las funciones pertenecientes a dicha área).

- Elaborar y poner en marcha los planes de mercadeo.
- Dirigir y capacitar al personal de ventas.
- Establecer metas de venta.
- Diseñar estrategias de la mezcla de mercado aplicables para la empresa.
- Diseñar estrategias de innovación del producto.
- Búsqueda de información de mercado para la propuesta de modelos de productos, sobre la competencia e incorporación a nuevos mercados.
- Buscar clientes potenciales.
- Cumplir metas de venta.
- Llevar registro de clientes.

Departamento de producción

Supervisor:

- Planificar todas las actividades relacionadas con el proceso de producción.
- Dirigir y coordinar las actividades de producción.
- Verificar que la maquinaria ejecute bien el proceso de producción.
- Desarrollar estrategias que permita disminuir desperdicios.
- Realizar órdenes de compra de materia prima.

- Control de calidad, producción, inventario.
- Supervisar el despacho y la instalación del producto terminado.
- Capacitar al personal de producción.

Obreros (14):

- Patronaje y confección de las hormas.
- Cortado.
- Aparado (cosido de los cortes para ser montados sobre la horma).
- Fabricación de otros componentes (forros, adornos, etc.).
- Montado y moldeado.
- Fijación de la suela.
- Acabado y empaçado.

5. Información general de “Calzado Americano”

Cuadro No. 6: Información General de Calzado Americano.

Razón Social	DICAME, S.A de C.V.
Nombre Comercial	Calzado Americano
Fecha de Constitución	Año 1986
Dirección	11ª AV. Norte # 52, Chalchuapa, Santa Ana
Teléfonos	2414-7520
Correo Electrónico	americano@hotmail.com
Número de empleados	18; 14 obreros y 4 administrativos
Productos Principales	Fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros

Fuente: Ing. Ibañez, Gerente y propietario de Calzado Americano.

E. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN.

1. Planeación

a. Definición

“La planeación es un proceso por el cual no solo se establecen los objetivos, sino que también se integran todos los recursos de la firma para realizar esos objetivos en una forma provechosa. La planeación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, tipo de programas de actuación y las actividades que se requieren para poder alcanzar esos objetivos. La planeación responde a las preguntas ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos ahí?, ¿Cómo lo estamos haciendo?”.⁷

Para Agustín Reyes Ponce, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

De acuerdo con las definiciones anteriores, en esta investigación se define planeación como la determinación de los resultados esperados y los cursos de acción generales o alternativos, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos.

⁷ Terry, George R. et.al. Principios de Administración 10ª Edición; editorial Continental. 1994 pag.194

2. Estrategias

a. Definición

“Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”.⁸

“Es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión”.⁹

Tomando en consideración las anteriores definiciones, en la presente investigación se entiende por estrategia lo siguiente:

Consiste en la elaboración de diferentes cursos de acción que permitan asegurar los objetivos propuestos por la administración.

b. Importancia

La utilización de estrategias por parte de los directivos de las empresas es creciente, debido al ambiente cambiante en que se desenvuelven. Existen diversas razones por las que es de gran importancia su aplicación:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.

⁸ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, “Elementos de administración”, 5ª Edic.; Editorial McGraw Hill, año 1991, Pág. 51

⁹ Stanton, William; “Fundamentos de Marketing”, 14ª Edición; Editorial McGraw Hill, 2007, Pág.599

- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

3. Planeación estratégica

a. Definición

“La planeación estratégica es un procedimiento administrativo que consiste en mantener y desarrollar concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión, objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial y estrategia coordinada”.¹⁰

“Proceso administrativo de conjugar los recursos de una organización con sus oportunidades de mercado en el largo plazo”.¹¹

Tomando en consideración las anteriores definiciones, en la presente investigación se entiende por planeación estratégica lo siguiente:

¹⁰ Kotler Philip, Leonard D., Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffe. “Planeación Estratégica Aplicada”. MC Graw Hill. 1ª Edición. Colombia.1998 Pág.5-6.

¹¹ Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce. “Fundamentos de Marketing”, 13ª edición; Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 667

Es el desarrollo de planes y la implementación de los cursos de acción basados en las capacidades de la organización y en las oportunidades de mercado, que permita el alcance de los objetivos a largo plazo.

b. Importancia

Para toda organización que reconoce que se deben tomar decisiones, la planeación llega a formar parte integral de sus actividades, al permitirle mantener un enfoque en el futuro y el presente al mismo tiempo, por lo cual la planeación estratégica es importante porque:

- Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite evaluar las situaciones estratégicas, analizar alternativas y decidir sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.
- La planeación estratégica ayuda a que las organizaciones se desarrollen, organicen y utilicen una mejor comprensión del entorno por el cual opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.
- Proporciona una oportunidad o una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

4. Comercialización

a. Definición

Para Gabriel Baca Urbina, la comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”.¹²

Según Stanton, William, comercialización es la etapa en que se plantean y llevan a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala”¹³.

De lo anterior se obtiene que comercialización son todas las actividades que la empresa realiza para hacer llegar el producto o servicio en el lugar y momento en que los consumidores lo necesiten.

b. Importancia

Toda empresa necesita que sus productos sean siempre aceptados dentro del mercado. A través de la comercialización se crea gran parte de la utilidad de un producto permitiendo satisfacer las necesidades y requerimientos cambiantes de los clientes, logrando que un producto o servicio pueda venderse en el momento preciso, que esté en el lugar indicado, lo cual contribuye al éxito de la organización al alcanzar sus objetivos.

c. Funciones

Su principal interés es solventar las necesidades del consumidor mediante procesos de compra-venta de bienes y servicios.

¹² Baca Urbina, Gabriel; “Evaluación de Proyectos”, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, año 2002, Pág. 52, 54

¹³ Ibid 7, Pág. 262

- **Función de Intercambio**

La compra se orienta hacia la búsqueda y evolución de un artículo, bien y/o servicio.

Venta implica la promoción del producto, publicidad personal y otros métodos de ventas masivos.

- **Función de distribución física**

Transporte y almacenamiento, esto implica el manejo y el movimiento de bienes.

5. Planeación Estratégica de Comercialización

a. Definición

“Es el proceso para establecer objetivos de comercialización, seleccionar una estrategia de mercado y desarrollar un plan de acción para implementar la estrategia”.¹⁴

“Es un programa que contiene metas y procedimientos a seguir en la comercialización de los productos de una empresa, es decir, el desarrollo de políticas orientadas a la presentación del bien o servicio, su forma, precio, punto de ubicación en el mercado, así como los canales a utilizar para trasladar el producto al consumidor final”.¹⁵

De acuerdo a las definiciones anteriores, en la presente investigación se entiende por planeación estratégica de comercialización lo siguiente:

¹⁴ Shoell, Wiliam, “Mercadotecnia. Conceptos y Practicas Modernas” 3ª Edición, Editorial Printece Hall.

¹⁵ Franco Romero, Ana Elizabeth, Diagnostico y Propuesta de un plan de mercadeo para la pequeña empresa industrial productora de prendas de vestir interiores de la zona metropolitana de S.S. Pág. 114 El Salvador, C.A. Universidad de El Salvador, año 1991.

Es el proceso en el cual se traza objetivos e implementa diferentes cursos de acción que permita a la organización hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

b. Importancia

Toda empresa debe ver a futuro y desarrollar estrategias que se adapten a las condiciones cambiantes de su industria, la elaboración de un plan estratégico para el área de comercialización provee a los directivos una visión que les permite corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de comercialización en el largo plazo.

6. Proceso de planeación estratégica de comercialización

Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo comercialización. Desde luego, la planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y por sus objetivos.

La planeación estratégica de comercialización es un proceso de cinco pasos:

- Realizar un análisis de la situación.
- Establecer objetivos de comercialización.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- Diseñar una mezcla de mercado.

a. Análisis de la situación

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos, este análisis también considera los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de la comercialización.

Como parte del análisis de la situación, muchas empresas realizan una evaluación FODA, mediante la cual identifican y evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión, una empresa necesita capitalizar sus fortalezas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar las oportunidades promisorias.

a.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas que se han formulado.

El termino FODA son siglas conformadas por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto Fortalezas como Debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio,

las Oportunidades y las Amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Para lograr una mejor comprensión, a continuación se define cada componente:

- **Fortalezas:** son todas aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que se sitúa en una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el ambiente en que actúa la empresa, y que permite obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Organización.

b. Objetivos de comercialización.

Los objetivos y las metas deben fijar la dirección y el funcionamiento de la empresa. Estos a su vez, son importantes para la formulación de las estrategias de comercialización.

Los objetivos tienen que ser realistas, para evitar crear expectativas falsas. Es importante el ser vigilante y evaluador para que las políticas comerciales sean desarrolladas de manera correcta.

La planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con las oportunidades de mercado. Con esto presente, cada objetivo de comercialización debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con la urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización. Luego, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

c. Posicionamiento y la ventaja diferencial.

El tercer paso de la planeación estratégica abarca dos decisiones complementarias: *cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores*. El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma empresa.

Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable, la ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

d. Mercados meta y medición de la demanda del mercado

Mercado, es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno a algunos segmentos.

Un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de comercialización. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda, es decir, las ventas, en los segmentos de mercado que parezcan promisorios. Los resultados de este pronóstico son información valiosa para decidir si vale la pena un segmento específico o deben considerarse segmentos alternativos.

d.1 Definición de ventas

Ventas se puede definir como un proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio, que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor.

e. Mezcla de mercado

“El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de

mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”¹⁶.

e.1 Producto

e.1.1 Definición

“Conjunto de atributos tangibles, que pueden incluir empaques, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”¹⁷.

Un producto se puede definir de la siguiente manera: “es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo. Los productos que se comercializan pueden ser físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”¹⁸.

Para nuestra investigación se entiende por producto al conjunto de atributos tangibles o intangibles que son comercializados para satisfacer una necesidad o deseo de un consumidor.

¹⁶ Kotler, Philip y Armstrong; “Fundamentos de Marketing”, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, 2003. Pág. 63

¹⁷ Ibid 7, Pág. 246-255

¹⁸ Kotler, Philp; “Dirección de Mercadotecnia”; 8ª Edición; Editorial McGraw Hill, año 1996, Pág. 432

e.1.2 Clasificación.

Todos los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso, durabilidad y tangibilidad.

- **Productos de consumo:** Están destinados al consumo personal en los hogares.
- **Productos de negocios:** La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.
- **Productos según su duración y tangibilidad:** Este tipo de productos están clasificados según la cantidad de usos que se le dan, el tiempo que duran y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

e.1.3 Ciclo de vida de un producto

El ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

- **Etapas del ciclo de vida de un producto:**

Todo ciclo de vida de un producto se divide en cuatro etapas; introducción, crecimiento, madurez y declinación; las cuales se describen a continuación.

- **Introducción:** es llamada a veces la etapa pionera; es cuando un producto se lanza al mercado. Puede ser algo innovador, o bien, tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto.

- **Crecimiento:** o etapa de aceptación del mercado; es donde suben las ventas y las ganancias, con frecuencia a ritmo acelerado, los competidores entran en el mercado y las ganancias comienzan a declinar hacia el final de dicha etapa debido principalmente por la competencia.
- **Madurez:** al inicio de dicha etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente; cuando se nivelan, las ganancias de productores y de intermediarios decaen. La causa de ello es la intensa competencia de precios.
- **Declinación:** en dicha etapa, el volumen de ventas comienza a disminuir, debido a que la demanda del producto disminuye por estas razones: 1) se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad, 2) la necesidad del producto desaparece, o 3) la gente sencillamente se cansa de un producto.

e.2. Precio

e.2.1 Definición

“El precio es en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”¹⁹.

¹⁹ Ibid ¹³, Pág. 353

“Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio”.²⁰

Tomando de referencia las anteriores definiciones se plantea que precio es el valor monetario que se fija para un producto o servicio en particular y que el consumidor está dispuesto a pagar al vendedor para el use y disfrute de los beneficios de dicho producto.

e.2.2 Tipos de precios

Los precios se tipifican como sigue:

- **Internacional:** Es el que se usa para artículos de importación-exportación.
- **Regional externo:** Es el precio vigente sólo en parte de un continente.
- **Regional interno:** Es el precio vigente en sólo una parte del país.
- **Local:** Precio vigente en una población o poblaciones pequeñas y cercanas. Fuera de esa localidad el precio cambia.
- **Nacional:** Es el precio vigente en todo el país, y normalmente lo tienen productos con control oficial de precio o artículos industriales muy especializados.

²⁰ Ibid ⁸, Pág. 48-49

e.2.3 Factores que intervienen en la asignación de precios.²¹

Existen factores claves que influyen en la asignación de precios, estos factores son: la demanda del producto, las relaciones competitivas, las estrategias planeadas para los otros elementos de la mezcla de marketing y el costo del producto.

- **Demanda del producto (demanda estimada):** una empresa tiene que estimar la demanda total del producto. Esto es más fácil de hacer para un producto establecido que para uno nuevo. Los pasos para calcular la demanda son: 1) determinar si hay un precio que el mercado espera y 2) estimar cuál podría ser el volumen de ventas a diferentes precios.

El precio esperado de un producto es el que los clientes usan conscientes o inconscientes para evaluarlo, lo que piensa que vale el producto. El precio esperado suele expresarse como un intervalo de precios más que como una cantidad específica.

- **Reacciones Competitivas:** la competencia influye mucho en el precio base. Un nuevo producto sólo es distintivo hasta que llega la competencia, lo cual es inevitable. La amenaza de la competencia es mayor cuando es fácil entrar en el campo y las perspectivas de ganancia son alentadoras. La competencia puede provenir de productos directamente similares, sustitutos o de aquellos no afines pero que persiguen el mismo dinero del consumidor.

²¹ Ibid 7, Pág. 385-387

- **Las estrategias planeadas para los otros elementos de la mezcla de marketing:** otros ingredientes de la mezcla de marketing influyen de manera considerable en el precio del producto.

Producto: en el curso de un ciclo de vida, los cambios de precio son necesarios para mantener competitivo el producto. En el importe de un producto influyen también: 1) que pueda ser alquilado o adquirido del todo, 2) que implique un trueque parcial como pago y 3) que pueda ser devuelto al vendedor para reembolso o cambio.

Canales de distribución: los canales y tipos de intermediarios seleccionados influirán en la asignación de precios de un producto. Una empresa que vende a través de mayorista y directamente a detallistas suele suponer un precio de fábrica diferente para estas clases de clientes. El precio para los mayoristas es más bajo porque brindan servicios que tendría que aportar el productor, como prever almacenamiento, otorgar créditos a detallistas y venderle a pequeños detallistas.

Promoción: la medida en que el productor o los intermediarios promueven el producto, así como los métodos que emplean, son consideraciones agregadas en la asignación de precios.

- **Costo del producto:** la asignación de precios debe considerar el costo incurrido en la elaboración. El importe unitario total de un producto se

compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a los cambios en la cantidad producida.

e.3 Plaza

e.3.1 Definición

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte y Logística.

Según Baca Urbina un canal de distribución es: “La ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria”²².

William Stanton define canal de distribución como: “Conjunto de personas y empresas que participan en la transferencia de derechos de propiedad de un producto conforme pasa del productor al consumidor final o al usuario de negocios”

Tomando de referencia las definiciones antes planteadas, para la presente investigación se entiende por plaza todos aquellos elementos que

²² Ibid⁸, Pág. 52- 54

intervienen para poder hacer llegar un determinado producto al consumidor final.

e.3.2 Tipos de canales de distribución²³

Existen dos tipos de productores claramente diferenciados: los de consumo popular o en masa y los de consumo industrial. Los canales de distribución de cada uno se muestran en seguida:

- **Canales para productos de consumo popular:**
 - a) Productores – Consumidores
 - b) Productores – Minoristas – Consumidores
 - c) Productores – Mayoristas – Minoristas – Consumidores
 - d) Productores – Agentes – Mayoristas – Minoristas – Consumidores

- **Canales para productos industriales:**
 - a) Productor – Usuario industrial
 - b) Productor – Distribuidor industrial – Usuario industrial
 - c) Productor – Agente – Distribuidor – Usuario industrial

²³ Ibid ⁸, Pág. 54- 55

e.4 Promoción

e.4.1 Definición

“Son los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos”.²⁴

Para nuestra investigación se entiende por promoción los medios empleados por el productor o los intermediarios para informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

La promoción sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede determinar en un programa de promoción.

- **La venta personal:** Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.

²⁴ Ibid ⁵, Pág. 568

- **La publicidad:** Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares, a las playeras impresas y el Internet.
- **La promoción de ventas:** Es la actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra., en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos.

Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama promoción comercial. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinador de eventos, programas de continuidad, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

- **Las relaciones públicas:** Abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.

A diferencia de la mayor parte de la publicidad y las ventas personales, no incluye un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser los clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones publicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el respaldo de eventos de beneficencia o cívicos.

7. Contenido de un Plan de Comercialización

Un plan de Comercialización típico tiene ocho secciones:

- **Resumen Ejecutivo y tabla de contenido.** Este breve resumen bosqueja las principales metas y recomendaciones del plan, y va seguido de una tabla de contenido.
- **Situación Actual de Comercialización.** Esta sección presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el microentorno.
- **Análisis de Oportunidades y Problemas.** Esta sección identifica las principales oportunidades y riesgos, las fuerzas y las debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos o marca.
- **Objetivos.** Esta sección plantea los objetivos financieros y de marketing a alcanzar.

- **Estrategias de Comercialización.** Aquí se explica la estrategia amplia de marketing que se implementará para lograr los objetivos del plan.
- **Programas de Acción.** Esta sección delinea, a grandes rasgos, los programas de comercialización diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de comercialización debe contestar a estas preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? Y ¿Cuánto costará?
- **Estado de Resultados proyectado.** Los planes de acción permiten al gerente de producción elaborar un presupuesto de apoyo con el volumen de ventas pronosticado (unidades y precio promedio), los costos de producción, distribución física y comercialización, y las utilidades proyectadas. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para desarrollar planes y programas de adquisición de materiales, planeación de la producción, reclutamiento de empleados y operaciones de comercialización.
- **Controles.** Esta última sección bosqueja los controles para monitorear el plan. Por lo regular, se detallan las metas y el presupuesto para cada trimestre, a fin de que la gerencia pueda revisar los resultados cada periodo. A veces se incluye planes de contingencia para manejar acontecimientos adversos específicos.

La información descrita en el presente capítulo, ha sido obtenida por medio de la investigación bibliográfica de diversos autores e investigaciones, que trabajan para fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas; dicha información servirá de apoyo para visualizar la realidad por la que atraviesan las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado, a su vez orientará la formulación de un plan estratégico que contribuya a incrementar las ventas y rentabilidad de dichas empresas.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”, DEDICADA A CONFECCIONAR CALZADO. MUNICIPIO DE CHALCHUAPA.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Realizar un diagnóstico de la situación actual en las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, que sirva para el diseño de un plan estratégico de comercialización.

2. Específicos

- a) Analizar la mezcla de mercado que presentan actualmente las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, y que incide en la comercialización de los productos que estas ofrecen.
- b) Identificar los factores internos y externos de la empresa Calzado Americano, que inciden en la comercialización de sus productos.
- c) Identificar la demanda actual de “Calzado Americano” y las preferencias de los clientes hacia otras marcas de calzado que existen en el mercado, que contribuya en el diseño de un plan estratégico de comercialización.

B. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A través de una entrevista sostenida con el gerente y propietario de la empresa “Calzado Americano”, y la revisión de estudios relacionados con las empresas que se dedican a la confección de calzado, se han detectado una serie de problemas, los cuales se detallan a continuación:

- Disminución de los niveles de ventas y rentabilidad.
- Despidos de personal, debido a que muchas empresas del sub-sector están trabajando por debajo de su capacidad instalada.
- El cierre de empresas pequeñas dedicadas a la confección de calzado.
- La falta de estrategias de comercialización definidas, para hacerle frente a la fuerte competencia en el sub-sector.
- Las empresas no se relacionan entre ellas. No pueden aprovechar sinergias o de economías de escala.
- Hasta la fecha, el gobierno no le ha dado la debida importancia a las pequeñas empresas del subsector dedicadas a la confección del calzado.
- Elevados costos de fabricación.
- La competencia de la industria China, la cual le saca ventaja no sólo en volúmenes y costos de producción, sino en la forma de distribución de mercadería.
- La venta del calzado de extranjero por medio del contrabando.

Es de vital importancia que las empresas tomen medidas para evitar llegar a la quiebra. Es acá donde la administración juega un papel muy importante, se requiere implementar la Planeación Estratégica de Comercialización que permita la toma de decisiones eficientes para hacer frente y superar los obstáculos actuales, logrando alcanzar las expectativas de crecimiento en la demanda de su producción de calzado.

1. Formulación del Problema

¿En qué medida un Plan Estratégico de Comercialización contribuirá a incrementar las ventas y la rentabilidad de las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, departamento de Santa Ana?

C. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.

1. Método de Investigación

El método que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue el Hipotético Deductivo, ya que a través de un razonamiento deductivo se validaron las hipótesis empíricamente.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, debido a que tiene como propósito analizar las necesidades reales de un Plan Estratégico de Comercialización para las pequeñas empresas que se dedican a la confección de calzado.

3. Tipo de Diseño de la Investigación

La investigación se realizó a través del diseño no experimental, porque no se manipularon las variables, sino que se observaron los fenómenos tal y como sucedieron en su contexto natural.

4. Fuentes de Información

a. Primaria

En la investigación se hizo uso de:

- La Entrevista
- La Encuesta

La entrevista se realizó al Ing. Jorge Luís Ibáñez, Gerente y propietario de la empresa Calzado Americano, ubicada en el municipio de Chalchuapa en el departamento de Santa Ana.

La encuesta se dirigió a los propietarios o encargados de las pequeñas empresas confeccionadoras de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, así como a los clientes principales y potenciales de la empresa Calzado Americano.

b. Secundarias

Debido a que la investigación requirió de conocimientos y de manejo teórico que permitieron profundizar sobre el sujeto de estudio; se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: libros, trabajos de graduación, periódicos, revistas y otros documentos que sustenten la investigación.

5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.

a. Técnicas:

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son las siguientes:

a.1 Encuesta

Esta técnica se desarrolló mediante un cuestionario estructurado. Estuvo dirigida a los propietarios o encargados de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de calzado. También se estructuró una encuesta dirigida a las empresas dedicadas a la confección de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa.

a.2 Entrevista

Esta técnica fue implementada para obtener información clara y precisa por parte del Ing. Jorge Luis Ibáñez, Gerente y propietario de la empresa Calzado Americano.

b. Instrumentos

b.1 Cuestionario

Para obtener información más sustentable se elaboraron dos cuestionarios: uno estuvo dirigido a los propietarios o encargados de las pequeñas empresas confeccionadoras de calzado, ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, y otro dirigido a los clientes principales y potenciales de la empresa Calzado Americano.

b.2 Guía de Preguntas

Este instrumento, fue elaborado para recolectar información en la entrevista realizada al Gerente y propietario de Calzado Americano.

6. Ámbito de la Investigación

El ámbito del estudio fueron los municipios de Chalchuapa y Santa Ana, Departamento de Santa Ana, donde se analizaron dieciséis pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado y veintiocho que se dedican a comercializarlo .

7. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo:

La investigación estuvo comprendida por dos universos:

- Las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado ubicadas en los municipio de Santa Ana y Chalchuapa, departamento de Santa Ana.
- Las empresas que comercializan calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa como clientes potenciales, incluidos los clientes principales de la empresa Calzado Americano.

b. Determinación de la muestra

- **Empresas pequeñas dedicadas a la confección de calzado.**

Para efectos de esta investigación, se estudiaron un total de 16 empresas dedicadas a la confección de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa. Debido al reducido número de empresas de ese tipo, se decidió entonces, aplicar un censo poblacional.

Empresas pequeñas dedicadas a la confección de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, departamento de Santa Ana:

1. INDUSTRIA DE CALZADO ALBERT

8^a Calle Oriente No 6, entre 13^a y 15^a Avenida Sur, Urbanización
Sihuatehuacán. Santa Ana

2. CALZADO STEFANIE

Prolongación C.J Mauricio, 3^a Calle Oriente. #8 Barrio Las Animas. Santa Ana

3. NESTOR MAURICIO CAMPOS

Calle santa Cruz entre 25^a y 27^a Avenida Sur No 5, Santa Ana

4. INDUSTRIAS RODRÍGUEZ

Urbanización ciudad Paraíso II polígono "D" N° 23, Santa Ana

5. CHEGUEN S.A. DE C.V.

9^a Calle Oriente entre 15^a y 17^a Avenida Sur No 68, Barrio Santa Cruz,
Santa Ana, Tel. 2447-0192

6. INDUSTRIA DE CALZADO MORALES.

5^a Avenida Norte, Santa Ana, Tel. 2447-0192

7. CALZADO TAGAT (TRANSTALL S.A DE C.V.)

Notificación El Rosario, Calle La China, N° 6, Santa Ana, Tel. 2447-2773

8. FADISCALZA

Santa Ana

9. CHITOS SHOES

Calle las Lilas N° 117, Colonia Florencia. Santa Ana

10. INDELCA J.R

Santa Ana

11. CALZADO AMERICANO (DICAME S.A DE C.V)

11^a Avenida. Norte. # 52, Barrio Apaneca, Chalchuapa, Tel. 2414-7520

12. CALZADO OSCAR CHUZ

Final calle Santa Cruz, frente a Templo Adventista N° 3 , Santa Ana

13. INDUCALZA

Final 17 Avenida Sur, Colonia Piramidal N° 32. Santa Ana

14. RAELY'S S.A DE C.V

Colonia San José Unidos N° 6, Santa Ana

15. CALZADO VERONICA

Avenida Fray Felipe de Tepus Moraga Norte N° 6-A. Santa Ana

16. DIEWIN

Residencial Jardines del Bosque, Santa Ana

- **Empresas dedicadas a la comercialización de calzado**

En este caso, se han sumado los clientes que posee actualmente la empresa objeto de estudio y los clientes potenciales que se encuentran en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, dando como resultado, un total de 28 empresas para ser analizadas. Los clientes actuales de Calzado Americano son únicamente tres mayoristas, de los cuales se contó con la colaboración de 2 de ellos, CODINTANSA de Guatemala y RAMIREZ COMPANYY de Santa Ana.

Para los clientes potenciales, se pretendía analizar un total de 76 empresas comercializadoras de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, que fue el total de empresas registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), según registro del año 2005. Sin embargo, actualmente se encontraron sólo 30 empresas, debido a que algunas han clausurado sus actividades. De ese total, fueron 26 negocios los que pudieron ser estudiados, ya que algunos se negaron a colaborar con la investigación, y otros no se pudieron encontrar en las direcciones que se obtuvieron de los registros consultados.

Clientes Actuales de Calzado Americano que colaboraron con la investigación:

1. RAMIREZ COMPANYY
Ciudad Real, Santa Ana
2. CODINTASA
Guatemala

**Clientes Potenciales de Calzado Americano que colaboraron con la
investigación:**

1. EB SANTA ANA 5
Metro Centro Santa Ana 2° Nivel Locales 209-211, Tel. 2440-8813
2. CALZADO OLGA CATALINA
Avenida Independencia Sur # 14-B, Santa Ana, Tel. 2447-7253
3. MACY'S SHOES PALACE
5ª Calle Poniente entre 6ª Y 8ª Avenida Sur, Santa Ana, Tel. 2447-1705
4. ZAPATERIA ALEXANDRA
8ª Avenida Sur entre 1ª Y 3ª Calle Poniente, Santa Ana
5. KALZADO ROBERT
Avenida José Matías Delgado entre 7ª y 9ª Calle Poniente. #35, Santa Ana
6. CALZADO O-C
Avenida José Matías Delgado, Santa Ana
7. ADOC-55
1ª Calle Poniente Y 4ª Avenida Sur local 3-4. Santa Ana
8. CALZADO SAN JOSÉ
Avenida. José Matías Delgado y 5ª Calle Poniente, Santa Ana
9. DISTRIBUCIONES DIVERSAS
Metro centro Santa Ana #228
10. LEE SHOES

Metro centro Santa Ana local 113-116

11. CALZADO HECHO EN EL SALVADOR

10^a Avenida Sur y 7^a Calle Poniente, #1-A, Santa Ana

12. PAR 2-52

1^a Calle Poniente # 8, Santa Ana

13. GRUPO MEGA

Avenida Independencia entre 3^a y 5^a Calle Poniente. Santa Ana

14. VARIEDADES EBEN EZER

11^a Calle Poniente, entre 6^a y 8^a avenida Sur # 1, Santa Ana

15. CALZADO WENDY

14^a Avenida Sur entre 15^a Y 17^a, Santa Ana

16. YEKA'S S.A DE C.V

Metro centro Santa Ana 2^o nivel local 252 A y B

17. CALZA TODO

3^a Calle Oriente #14-A Barrio Animas Chalchuapa

18. CALZADO ESTEFANY

7^a y 9^a Calle Poniente, 10^a Avenida Sur.

19. CALZADO EVOLUCION

Avenida Independencia Sur entre 3^a y 5^a Calle Poniente. # 12, Tel. 2447-0897

20. MUNDO DEL CALZADO

Avenida José Matías Delgado y 7^a Calle Poniente #26. Santa Ana,

Tel. 2447-1735

21. URBE STORE

Metro Centro local 213. Santa Ana, Tel. 2440-2548

22. OXXA SHOES

1ª Calle Poniente y Avenida Independencia. Santa Ana

23. CALZADO ANDREA

Residencial Lomas del Tecana 25ª Avenida Norte Polígono F No 7.

Santa Ana. Tel. 24411807

24. CALZADO REPRISSE

10ª Avenida Sur entre 3ª y 5ª Calle Poniente # 16

25. CALZADO ALY

10ª Avenida Sur, entre 13 y 15 Calle Poniente #43, Santa Ana

26. REBECA

5ª Calle Poniente, entre 8ª y 10ª Avenida Sur, Santa Ana.

8. Tabulación, Análisis e Interpretación de resultados

La información obtenida mediante los cuestionarios dirigidos a los propietarios o encargados de de la empresas dedicadas a fabricar calzado (Anexo 1) y a las empresas dedicadas a comercializar calzado (Anexo 2), se ordenó y presentó, a través de programa SPSS Versión 11.0; ubicando la pregunta, el objetivo, luego los cuadros estadísticos que contiene las alternativas, la frecuencia relativa y el porcentaje con su respectiva grafica y finalmente el comentario de los resultados obtenidos, dichos resultados son los insumos

para el análisis de la situación actual y que a su vez hicieron posible formular las recomendaciones respectivas.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA “CALZADO AMERICANO”, DEDICADA A LA CONFECCIÓN DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO DE CHALCHUAPA.

En este apartado, se pretende analizar la información obtenida a través de la investigación de campo, determinando aquellos aspectos que permiten realizar el diagnóstico de la situación actual en la comercialización de calzado, confeccionado por la empresa Calzado Americano, dando como resultado, el planteamiento de diversas estrategias de comercialización, que contribuyan a incrementar las ventas y rentabilidad de dicha empresa.

1. Filosofía y estructura organizativa

a. Misión

La satisfacción de nuestros clientes, la eficacia del servicio brindado, la excelencia en la fabricación de nuestros productos, la mejora continua de los procesos, así como una mayor participación de nuestros productos en los mercados locales e internacionales.

b. Visión

Fabricaremos los zapatos de cuero para dama y caballero confiables, ofreciendo un servicio superior mediante respuesta rápida, responsabilidad, personal capacitado y supervisión con habilidad creativa para lograr una optima productividad en los procesos, alcanzando la mejora continua en todas sus actividades y servicios brindados, a través de la aplicación de los principios de administración de organizaciones, basados en los conceptos de calidad total y gestión participativa.

c. Logo de la empresa

Figura No. 2: Logo Actual Calzado Americano.



Fuente: Gerente, Empresa Calzado Americano.

d. Eslogan de la empresa

“Genuine Leather”, que traducida al español quiere decir: “Piel genuina”

e. Organigrama

Figura No. 3: Organigrama Actual
Calzado Americano.



Fuente: Gerente, Calzado Americano.

2. Situación Actual de Calzado Americano y el sub-sector.

- **Demanda**

La demanda de empresas comercializadoras de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa que están dispuestos a adquirir productos de Calzado Americano, está dada por un 50%. Lo cual, representaría un incremento en el porcentaje de ventas que se tiene actualmente. (Ver anexo 3, preg. 13).

- **Descripción del mercado**

El producto que ofrece Calzado Americano va dirigido a mujeres, hombres y niños, indistintamente de su nivel de vida. En el sub-sector el 68.75% de las empresas

produce calzado de dama y un 50% fabrica para caballeros, siendo estos los segmentos de mercado que tienen mayor cobertura.

El mercado en que se desenvuelve la empresa es un mercado muy competitivo, ya que a pesar de ser pocas las pequeñas empresas que confeccionan calzado, tienen otros competidores como la micro y gran empresa, así como también empresas internacionales que tienen presencia en el país.

La empresa en estudio, presenta una significativa reducción en los niveles de venta de entre 50% y 75% con relación a los últimos 3 años.

De igual manera un 75% del sub-sector considera que las ventas tienden a disminuir en relación a los últimos 3 años, esto debido principalmente a la crisis económica que existe actualmente en el país. Sin embargo, la temporada del año en que se registra mayores niveles de venta, tanto para Calzado Americano, como para las demás empresas del subsector, es Navidad.

Calzado Americano no recibe apoyo del gobierno, aunque es de destacar que gracias a la colaboración que existió anteriormente, fue posible la obtención de una certificación de calidad.

A pesar de ser generadores directos de empleos, el 81.25% de las empresas del subsector afirman de igual manera no percibir ningún tipo de cooperación por parte del gobierno, aunque es de mencionar, existen planes específicos que involucrarán a tales

empresas mientras dure la gestión del actual Presidente de la República, Carlos Mauricio Funes Cartagena, por medio de licitaciones para elaborar calzado que este gobierno otorgará a estudiantes de escuelas públicas.

- **Mercado meta**

El mercado meta de Calzado Americano, está determinado por empresas dedicadas a la comercialización de calzado en El Salvador y en el extranjero, específicamente a la zona oriental de Guatemala. Al analizar el subsector, se determinó que para el 93.75% de las empresas confeccionadoras, su mercado meta se encuentra en El Salvador, mientras que un 37.5% orientan esfuerzos para llegar a mercados extranjeros.

- a. **Factores de la Mezcla de Mercado**

- a.1 **Producto**

Los productos que la empresa ofrece se encuentran agrupados en tres líneas:
Damas, Caballeros y Niños.

Los diferentes estilos de calzado que se fabrican, están hechos de piel natural, no carnaza ni sintético, asegurando la durabilidad.

Figura No.4: Modelos de calzado, fabricados por Calzado Americano.



Fuente: Calzado Americano.

Los clientes de la empresa Calzado Americano aseguran que las entregas del producto son oportunas, y que este se presenta en óptimas condiciones, ya que el defecto es mínimo, lo cual representa un calzado de excelente calidad. En caso de defecto afirman los clientes que la empresa responde de forma responsable e inmediata.

Dentro de los aspectos más relevantes que los clientes consideran para elegir sus proveedores de calzado son: Calidad del producto, Precio, Diseño del producto, Atención que recibe de su proveedor, Cumplimiento y seriedad en el pacto, Condiciones de pago.

El porcentaje de ventas actuales de productos para la empresa es del 50% para damas, 30% para caballeros y 20% para niños.

Para las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado la línea que presenta mayor demanda es la de damas, ya que un 31.25% de las empresas del sector afirman que el 100% de sus ventas es exclusivamente calzado de mujer, el

18.75% afirma que ese segmento representa el 75% de sus ventas totales y un 25% asegura que representa la mitad de sus ventas totales.

El tiempo que se tarda la empresa para presentar una nueva línea de producto es inferior a tres meses.

De igual forma un 87.50% del sub-sector afirman que se tardan menos de tres meses en presentar una nueva línea de productos. Solamente el 12.50% se tarda más tiempo.

De acuerdo a las empresas dedicadas a la comercialización de calzado el producto que presenta mayores niveles de ventas es el tipo casual. Dicho producto es confeccionado por la empresa Calzado Americano.

a.2 Precio

Para las empresas pequeñas que se dedican a la confección de calzado en Santa Ana y Chalchuapa, consideran que la competencia y la estructura del costo son los aspectos que tienen mayor peso en la asignación de precios.

De acuerdo a la investigación, los parámetros que utiliza la empresa para fijar sus precios son basados en el precio de la competencia, los márgenes de utilidad y la estructura del costo.

El precio promedio del calzado de la empresa en estudio es de \$12.00. Haciendo una comparación de dicho precio promedio con el ofrecido por las pequeñas empresas que se dedican a la confección de calzado en Santa Ana y Chalchuapa,

es similar, ya que este precio ronda los \$12.12. Cabe destacar que dicha relación se ha hecho tomando en cuenta exclusivamente los precios a mayoristas. Esto, con el propósito de hacer un análisis de características similares, evitando de ese modo, malas interpretaciones que podrían favorecer o desfavorecer la posición actual en la que se encuentra cualquiera de las empresas.

a.3 Plaza

Actualmente la empresa carece de una sala ventas y no cuenta con un equipo de vendedores que se encargue de comercializar los productos, esa labor se realiza por medio de mayoristas.

Los mercados que atiende la empresa son el nacional y extranjero, el 93.75% del sub-sector tiene presencia a nivel nacional, y únicamente el 37.5% interviene en el mercado extranjero.

a.3.1 Canales de distribución

El canal utilizado para la distribución de calzado es:

Canal de distribución Indirecto:

Calzado Americano \Rightarrow Mayoristas \Rightarrow Detallistas \Rightarrow Cons. Final

Para cubrir el mercado nacional se hace a través de mayoristas, siendo éstos quienes venden el calzado a los minoristas. A su vez, el minorista lo vende al consumidor final.

El producto se distribuye a los clientes a través de dos mayoristas en El Salvador: Ramírez Company y el Sr. René Meléndez. y a través de CODINTASA en la zona oriental de Guatemala, quienes se encargan de la venta de las diferentes líneas de productos.

Por su parte, un 81.25% de las empresas del subsector, utiliza la venta directa como medio para hacer llegar los productos a sus clientes, mientras que un 75.00% utiliza mayoristas.

a.4 Promoción

a.4.1 Métodos promocionales

El método que utiliza la empresa Calzado Americano para promocionar sus productos, acercarse a sus clientes y lograr las ventas esperadas, es la promoción de ventas, que consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra.

Actualmente no cuenta con un presupuesto para la promoción de sus productos.

Al igual que Calzado Americano, la forma de promoción más utilizada por las empresas del subsector, es la promoción de ventas con un 68.65%.

a.4.1.1 Publicidad

Actualmente la empresa Calzado Americano, utiliza como medio publicitario, únicamente, hojas volantes; esto, debido a falta de fondos. Hace años, cuando la situación era bonancible en la empresa y se tenía presupuesto para ello, se utilizaban anuncios en los periódicos. Tres empresas del subsector de calzado dan a conocer sus productos por medio de ferias y exposiciones y sólo dos utilizan hojas volantes y revistas.

En base a lo anterior, se afirma entonces que el 31.25% de las empresas pequeñas dedicadas a la confección de calzado hacen uso de la publicidad para dar a conocer sus productos.

a.4.1.2 Promoción de Ventas

Para asegurar la realización de ventas, Calzado Americano otorga descuentos y regalías a sus clientes. El 75% de las empresas utiliza el descuento en el precio de sus productos, siendo ésta la promoción más utilizada al momento de poner los productos a disposición de los clientes.

b. Factores de Producción

El sistema de producción utilizado por Calzado Americano para la confección de calzado es semi-industrial. Se utiliza maquinaria como: inyectora de suela,

inyectora directa al corte, máquinas de costura industrial, troqueles y montadoras de punta, lado y talón.

La maquinaria que se utiliza para la confección de calzado se encuentra en óptimas condiciones. Esta maquinaria se encuentra trabajando a menos del 35% de su capacidad.

El 50% de las empresas dedicadas a la confección de calzado en el sub-sector, afirma que utilizan entre 35% y 70% de su capacidad de producción, y únicamente el 21.43% dicen utilizar entre el 70% y 100% de la capacidad, lo que indica que en su mayoría desaprovechan la capacidad de producción que poseen.

Para la compra de materia prima Calzado Americano hace uso de proveedores, tanto a nivel nacional como internacional. El proveedor internacional es a raíz de que en El Salvador no existen proveedores de materia prima, en calidad y cantidades requeridas por la empresa, y en algunos casos no existen ciertas materias primas en las empresas nacionales.

En el sub-sector un 100% de empresas utiliza proveedores nacionales, y únicamente un 37.50% adquiere materia prima del exterior.

Los principales problemas que enfrentan las empresas dedicadas a la confección de calzado, en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, al momento de adquirir la materia prima son los precios altos (75%) y el financiamiento (68.75%).

En la empresa se realizan controles de calidad en tres puntos aleatorios, cuando es detectada una avería, se genera una orden de no conformidad y se investiga que lo ocasionó, esto, con el fin de buscar acciones correctivas en el proceso de producción,

si así se requiere. El 100% de las empresas del sub-sector afirma realizar controles de calidad.

La empresa Calzado Americano trabaja sobre pedido, manejando cero inventario de producto terminado. En el sub-sector el 81.25% toma de referencia la cantidad de pedidos para la producción.

El 100% de las empresas pequeñas confeccionadoras de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, incluyendo Calzado Americano, cuentan con personal calificado para la elaboración de sus productos.

La empresa obtiene mano de obra calificada por medio de contactos personales y capacitaciones que ella misma ofrece.

En el sub-sector, la mano de obra calificada se obtiene en su mayoría a través de contactos personales con un 75% y recomendaciones con un 56.25%.

Aunque en un primer momento el personal no posee los conocimientos necesarios, es en la misma empresa donde puede alcanzar las competencias requeridas para elaborar los productos, debido a las capacitaciones que estas mismas brindan.

c. Competencia

Las empresas que Calzado Americano considera como competencia, son: empresas locales y las internacionales. Entre las internacionales están las empresas chinas, que exportan sus productos en grandes cantidades hacia muchos países, incluyendo El Salvador.

El 81.25% de las empresas del sub-sector consideran que su competidor más fuerte en el mercado son las empresas internacionales, debido al alto número de exportaciones que éstas presentan. Influye también, el alto índice de productos que entran al país en forma de contrabando.

La empresa Calzado Americano, considera que sus competidores principales utilizan precios accesibles y la variedad de estilos como estrategias principales.

El 93.75% de las empresas confeccionadoras de calzado expresan que las estrategias que utilizan los competidores en el mercado son los precios accesibles. Un 50.00% afirma que es la variedad de estilos que ofrecen.

Según el Gerente y propietario de Calzado Americano, las estrategias que utiliza la empresa para competir en el mercado son: la variedad de estilos y el servicio al cliente, mientras que para las empresas del sub-sector las estrategias más utilizadas en la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado son: la calidad del producto (81.25%), precios accesibles (62.50%) y la variedad de estilos (62.50%).

Por otra parte, el gerente y propietario de Calzado Americano considera que deben mejorar en habilidades empresariales y conocimientos de mercado para ser más competitivos.

El 56.25% de las empresas consideran que deben mejorar sus conocimientos de mercado, mientras que un 50% afirma que las habilidades empresariales.

La fuente principal que utiliza la empresa para obtener información referente al mercado es a través del Internet. El 50% de las empresas del subsector, obtienen información

del mercado a través de contactos personales y un 37% afirma hace uso del internet para estar informado.

Calzado Americano hace uso de fondos propios para financiar sus operaciones. Así mismo, el 68.75% de las empresas del sub-sector utiliza fondos propios para financiarse y un 62.50% utiliza préstamos a instituciones bancarias.

El principal problema para la obtención de fondos según la empresa Calzado Americano, es el que hace referencia a las altas tasas de interés que otorgan las instituciones bancarias por los créditos, lo cual coincide con el 87.5% de las empresas del sub-sector que así lo afirmaron.

E. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

Para tener mejor comprensión sobre la situación de la empresa es indispensable analizar sus Fortalezas y Debilidades, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa es conveniente detectar las Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta.

A continuación se presenta el diagnóstico de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a la empresa.

1. Determinación de Fortalezas y Debilidades

a. Fortalezas

- Posee filosofía y estructura organizativa definida.
- La empresa posee más de 20 años de experiencia en la confección de calzado.

- Calidad del producto.
- Variedad en los productos.
- Posee logotipo, eslogan y marca.
- Precios competitivos en el mercado.
- Se cuenta con capacidad de producción suficiente e infraestructura adecuada para poder incrementar las ventas de productos.
- Cuenta con personal calificado en el área de producción.
- Posee maquinaria adecuada para el desarrollo de diversos estilos de productos.
- Rapidez en la entrega del producto.

b. Debilidades

- Falta de un plan estratégico de comercialización.
- Altos costos de la materia prima.
- Falta de un verdadero equipo o departamento de venta.
- Carencia de una sala de ventas.
- Falta de publicidad masiva para dar a conocer los productos de la empresa.
- No cuenta con un presupuesto para la promoción de la empresa.
- Falta de promoción y publicidad de la empresa.
- Reducido posicionamiento de mercado.
- No tienen métodos de investigación hacia nuevos mercados.
- Las ventas se ven afectadas en un 50%-75% hacia la reducción con relación a los últimos 3 años.

2. Determinación de oportunidades y amenazas

a. Oportunidades

- Internacionalización.
- El calzado se está convirtiendo cada vez más en un producto de moda, influenciado por las tendencias de la confección textil.
- Entrada de nuevos proveedores.
- Incremento de las ventas a través de un buen plan estratégico de comercialización.
- Apertura a nuevos segmentos de mercado.
- Aplicación de un sistema presupuestario.
- Creación de una página web.
- Establecimiento de alianzas estratégicas.
- Asociación con otras empresas.
- Planes de apoyo gubernamental en materia de inversión en el sub-sector, como en el caso de la entrega de calzado a estudiantes de escuelas públicas.

b. Amenazas

- Inestabilidad de la economía nacional.
- Aumento en los costos de la materia prima.
- Precios bajos de la competencia en productos de baja calidad.
- Entrada de nuevos competidores debido al TLC.
- Aumento acelerado de la competencia en el sector informal.
- Escasez de proveedores que suministren materias primas de alta calidad.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances y limitaciones que se presentaron durante la investigación de campo, fueron los siguientes:

1. Alcances

- Se contó con la ayuda del Ing. Jorge Luis Ibáñez, gerente y propietario de la empresa Calzado Americano, quien proporcionó la información que se solicitó para el desarrollo de esta investigación.
- Se obtuvo la colaboración de pequeñas empresas que se dedican a la confección de calzado, así mismo, de las que se dedican a la comercialización de dicho producto en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana.

2. Limitaciones

- Dificultad al encuestar las empresas dedicadas a la comercialización de calzado, ya que no se contó con una base de datos actualizada con las direcciones de estas empresas, debido a que muchas de ellas han cerrado por las difíciles condiciones económicas.
- No se contó con la ayuda de uno de los tres mayoristas que se encargan de vender los productos fabricados por Calzado Americano, así como también de otras cuatro empresas dedicadas a comercializar de calzado.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La empresa no cuenta con un plan estratégico de comercialización que le permita generar mayores ventas y rentabilidad.
- La empresa no realiza mucha publicidad por lo que los resultados arrojan relativo desconocimiento de la empresa y sus productos. No cuenta con un presupuesto para la promoción de sus productos.
- El canal de distribución utilizado por la empresa es el indirecto, utilizando mayoristas.
- Carencia de una sala de ventas y de un equipo de ventas, lo que origina pérdida de control en la cartera de clientes.
- La empresa implementa controles de calidad que resultan efectivos, ya que el porcentaje de defecto es mínimo, obteniendo productos de excelente calidad.
- La empresa tiene la capacidad de diseñar productos innovadores gracias al tipo de maquinaria y sistema de producción utilizado.
- La empresa utiliza como principales estrategias de mercado, precios accesibles, variedad y calidad en productos.
- La empresa cumple con las expectativas que los clientes potenciales desean del producto.
- Sus competidores locales usan como principales estrategias, la variedad de estilos y el servicio al cliente.
- Los niveles de ventas presentan una significativa reducción entre un 50% y 75% con relación a los últimos 3 años.

- La empresa utiliza como fuente de financiamiento únicamente Fondos Propios
- Falta de financiamientos externos debido a las altas tasas de interés.
- Actualmente no reciben apoyo por parte del Gobierno.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico de comercialización con la finalidad de incrementar los niveles de venta y rentabilidad.
- Implementar un programa de publicidad acorde a las necesidades de la empresa, el cual permita dar a conocer las promociones, ayudando así mismo, a incrementar las ventas, realizar actividades de publicidad que le permita dar a conocer los productos de la empresa a través de ferias, perifoneo, radio, páginas amarillas y hojas volantes.
- Mantener canales de distribución actuales y potencializar otros que sean viables, para incursionar en nuevas zonas nacionales e internacionales.
- Abrir nuevas salas de ventas, en diferentes departamentos del país, ubicadas en puntos estratégicos, al lado de la creación de un equipo de venta. Esto con el afán de incrementar los niveles de ventas registrados.
- Mantener los controles de calidad de los que se disponen.
- Impulsar nuevas líneas de producto, tomando en cuenta las tendencias de la moda.
- Mantener los precios y variedad de los productos que se confeccionan.
- Impulsar las ventas a los clientes potenciales interesados en conocer los productos de la empresa.
- Mejorar el sistema utilizado para la obtención de información referente al mercado.

- Buscar fuentes de financiamiento accesibles.
- Promover el apoyo del gobierno en el sector.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCIÓN DE CALZADO UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE SANTA ANA Y CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA (CASO ILUSTRATIVO: EMPRESA CALZADO AMERICANO).

A. INTRODUCCION

Con el propósito que la empresa Calzado Americano, incremente las ventas y su rentabilidad, se plantea la siguiente propuesta, conformada por la filosofía y estructura organizativa de la empresa; las diferentes estrategias de la mezcla de mercado, en las que se destacan estrategias de producto, precio, plaza, promoción y que influye en la decisión de compra del consumidor. Se detallan además, los presupuestos que permiten demostrar cuantitativamente los resultados esperados, así como también, aspectos relacionados a la implementación, evaluación y control del plan.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General

Presentar la propuesta de un Plan Estratégico de Comercialización que contribuya a incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa Calzado Americano, sirviendo a la vez, de base para su aplicación a las pequeñas empresas dedicadas a la confección de

calzado ubicadas en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana.

2. Objetivos Específicos

- a) Proponer la filosofía y estructura organizativa para la empresa Calzado Americano.
- b) Proponer una mezcla de mercado que más se ajuste a las necesidades de la empresa para incrementar las ventas y la rentabilidad.
- c) Crear la propuesta de la implementación y control del Plan Estratégico de Comercialización con su respectivo presupuesto.

C. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

1. Misión

La satisfacción de nuestros clientes, la eficacia del servicio brindado, la excelencia en la fabricación de nuestros productos, la mejora continua de los procesos, así como una mayor participación de nuestros productos en los mercados locales e internacionales.

2. Visión

Fabricaremos los zapatos de cuero para dama, caballero y niños confiables, ofreciendo un servicio superior mediante respuesta rápida, responsabilidad, personal capacitado y supervisión con habilidad creativa para lograr una óptima productividad en los procesos, alcanzando la mejora continua en todas sus actividades y servicios brindados, a través de la aplicación de los principios de administración de organizaciones, basados en los conceptos de calidad total y gestión participativa.

3. Valores

RESPONSABILIDAD

Mantener el compromiso con el cliente, cumpliendo nuestras obligaciones y reconociendo en todo momento las condiciones acordadas.

HONESTIDAD

Realizamos nuestra gestión de forma transparente.

RESPECTO

Respetamos a nuestros clientes, proveedores y competidores.

SOLIDARIDAD

Somos un equipo que trabaja en conjunto para colaborar con quien lo necesite.

COMPROMISO

Con nuestros clientes, al brindarles productos de alta calidad, con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal.

INTEGRIDAD

Aplicamos nuestros principios tanto en lo personal como en lo laboral.

4. Objetivos de la empresa

- Posicionar a la empresa en la mente de los consumidores como la mejor alternativa de compra.
- Expandir al mercado regional los productos para satisfacer las necesidades de clientes en los diferentes países.

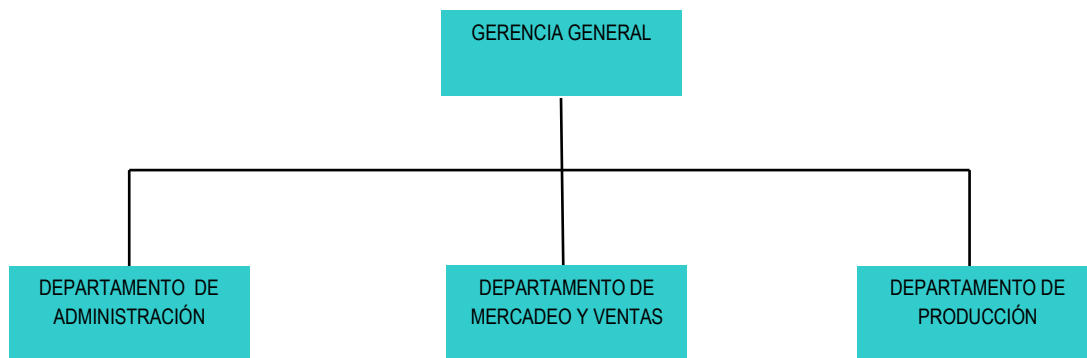
- Identificar las diferentes necesidades que existen a nivel regional para poder competir en dicho mercado.

5. Estructura organizativa

La empresa Calzado Americano, cuenta con una estructura establecida, la cual se ajusta a la realidad de la empresa. Por lo que no será necesaria su modificación.

A continuación se presenta dicha estructura organizativa.

Figura No. 5: Estructura Organizacional



Fuente: Calzado Americano.

La estructura organizacional de la empresa Calzado Americano, la constituyen: La Gerencia General, el Departamento de Administración, Departamento de Mercadeo y Ventas, y el Departamento de producción.

Entre las funciones de cada sección, destacan:

Gerencia General

- Elaborar los planes estratégicos, los planes operativos, de la empresa junto con los responsables de cada departamento.
- Manejar y controlar los recursos monetarios de la empresa, tanto egresos como ingresos que se perciben.
- Organizar y supervisar las actividades operativas para que se ejecuten con eficacia y eficiencia.
- Vigilar por el cumplimiento de los planes de la organización.
- Ejercer control de las unidades bajo su cargo, para la ejecución de los planes.
- Evaluar periódicamente los resultados de las unidades organizacionales para la toma de decisiones.

Departamento de Administración

Contador:

- Elaborar los presupuestos de operación e inversión y los estados financieros.

Secretaria:

- Canalizar el flujo de información del gerente general hacia los otros niveles y viceversa.
- Redactar, mantener y custodiar los documentos de importancia para el gerente general.
- Organizar actividades relacionadas con el desarrollo del personal dentro de la organización.
- Sustituir al gerente general en actividades de coordinación administrativa.

Departamento de mercadeo y ventas.

Supervisor:

- Elaborar y poner en marcha los planes de mercadeo.
- Dirigir y capacitar al personal de ventas.
- Establecer metas de venta.
- Diseñar estrategias de la mezcla de mercado aplicables para la empresa.
- Realizar el seguimiento estadístico de los resultados obtenidos de las acciones promocionales.
- Diseñar estrategias de innovación del producto.
- Búsqueda de información de mercado para la propuesta de modelos de productos, sobre la competencia e incorporación a nuevos mercados.

Vendedor:

- Buscar clientes potenciales.
- Promocionar los productos.
- Cubrir rutas de ventas.
- Cumplir metas de venta,
- Llevar registro de clientes,
- Realizar cobros de créditos otorgados a clientes.

Departamento de producción

Supervisor:

- Planificar todas las actividades relacionadas con el proceso de producción.

- Dirigir y coordinar las actividades de producción.
- Verificar que la maquinaria ejecute bien el proceso de producción.
- Desarrollar estrategias que permita disminuir desperdicios.
- Realizar órdenes de compra de materia prima.
- Control de calidad, producción, inventario.
- Supervisar el despacho y la instalación del producto terminado.
- Capacitar al personal de producción.

Obreros (14):

- Patronaje y confección de las hormas.
- Cortado.
- Aparado (cosido de los cortes para ser montados sobre la horma).
- Fabricación de otros componentes (forros, adornos, etc.).
- Montado y moldeado.
- Fijación de la suela.
- Acabado y empacado.

D. ESTRATEGIAS

El desarrollo de estrategias tiene por finalidad constituir un medio para establecer el propósito de la empresa en términos de fomentar el crecimiento a través de herramientas mercadológicas, a continuación se presenta la estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing.

1. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere proyectar de la empresa y sus diferentes líneas de productos, de manera que nuestro mercado meta comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la empresa y de nuestras líneas de productos sobre las otras competidoras.

a. Objetivos del posicionamiento

- Lograr el posicionamiento en la mente del consumidor para incrementar la demanda de los productos que ofrece la empresa Calzado Americano.
- Incrementar las ventas al 35% en el año 2010 y a partir de ahí crecer interanualmente 5% los siguientes dos años, basado en la implementación del plan estratégico de comercialización.
- Asignar al departamento de mercadeo y ventas, la elaboración y ejecución de planes orientados a tener una mayor participación en el mercado.

b. Estrategia de posicionamiento

- Desarrollar una nueva imagen de la empresa. Tomando en cuenta el nombre comercial, Calzado Americano, se diseñó un logo distinto al actual, debido a que el anterior no abona al posicionamiento en la mente de los consumidores por ser poco llamativo. Así mismo, se decide sustituir el anterior lema de la empresa, "*Genuine leather*", ya que está expresado en una lengua distinta a la usada en la región, provocando dificultad para que pueda ser recordado por los consumidores. Por ello,

se ha desarrollado el eslogan que dice: *Calidad que camina contigo...* Con este se resalta la característica principal del producto que se ofrece, la calidad.

Figura No. 6: Diseño de logo y eslogan.



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

2. Estrategia de mezcla de marketing

A continuación se presentan las estrategias de mercado, para fomentar el crecimiento de la empresa en relación a ventas y rentabilidad. Dichas estrategias surgen de haber considerado el planteamiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Calzado Americano.

a. Producto

Objetivo

Satisfacer las necesidades y llenar las expectativas del mercado meta a través del calzado de alta calidad.

Estrategias

- Enfatizar y conservar la calidad del calzado, en la que sus clientes destacan el mínimo defecto y alta durabilidad.
- Mantener el tiempo de presentación de las nuevas líneas de producto inferior a tres meses.
- Ofrecer nuevos estilos de calzado en forma oportuna, principalmente para dama, que vayan acordes a la moda, ya que estos son los que representan mayores niveles de demanda.

b. Precio

Objetivo

Establecer precios accesibles a los clientes que garantice el retorno de los costos de producción y comercialización para la empresa y que genere márgenes razonables de utilidad.

Estrategias

- Fijar los precios de venta basándose en: los márgenes de utilidad, estructura de costos y el precio ofertado por la competencia.

- Buscar nuevos proveedores de materias primas que brinden precios más accesibles y permitan una reducción significativa en los costos, manteniendo la calidad, con el objetivo de no incrementar los precios actuales del calzado.

c. Plaza

Objetivo

Hacer llegar el calzado con agilidad y en condiciones óptimas, manteniendo la satisfacción del cliente y originando un buen prestigio para la empresa.

Estrategias

- Mantener el canal indirecto a través de mayoristas e introducir el canal directo de venta para ofrecer los productos, lo que contribuirá al manejo de niveles óptimos en los inventarios para responder a la demanda del calzado.
- Contratar personal para el área de ventas, que deberá contar con dos miembros. Uno encargado exclusivamente de comercializar los productos; y otro que debe cumplir de manera adicional, funciones de supervisor y encargado de la investigación de mercado, lo que permitirá mayores márgenes de ingresos a través de la venta directa.
- Continuar realizando las entregas oportunas del producto a través de servicios de encomienda.
- Alcanzar mayores niveles de participación en el mercado local, donde actualmente existe poca presencia.

- Aprovechar las oportunidades que representen los distintos programas de apoyo a la población elaborados por el Gobierno, los cuales pudieran involucrar directa o indirectamente la participación de la empresa, como en el caso de donación de calzado a estudiantes de escuelas públicas.
- Analizar a través del departamento de ventas la posibilidad de expandirse a la zona occidental en Guatemala.
- Establecer mapas de cobertura para la promoción de los productos a través de los vendedores.
- Hacer alianzas estratégicas institucionales y comerciales con las empresas dedicadas a la comercialización de calzado.

d. Promoción

Objetivo

Expandir el mercado meta a través de estrategias de promoción, que permita dar a conocer el producto y la empresa, incrementando de ese modo las ventas y la rentabilidad.

Estrategias

- Posicionarse en la mente de los consumidores a través de publicidad de la nueva imagen y el slogan de la empresa.
- Establecer políticas de descuento por pronto pago.

- Continuar utilizando la promoción de venta como método para acercarse a sus clientes y lograr las ventas esperadas, otorgando descuentos y regalías en el precio de sus productos.
- Llevar un registro de los clientes que compran en la empresa para crear su propia cartera de clientes.
- Elaborar brochures y tarjetas de presentación para equipar a la fuerza de venta, contribuyendo de tal modo, al posicionamiento de la empresa y sus productos en la mente de los consumidores.

Figura No. 7: Diseño de brochure (lado anverso)

Los productos de Calzado Americano, representan la mejor opción para su compra, reflejándose en la satisfacción que usted percibirá al momento de caminar con cualquier estilo de nuestras marcas.

Simplemente, no deseará quitárselos!!!

Haga la prueba, sienta la Calidad gracias a la comodidad, durabilidad y economía que sólo Calzado Americano le ofrece.

DICAME S.A. de C.V.

Visítenos en:

1ª Avenida Norte frente Antigua Unidad de Salud, Chalchuapa, Santa Ana.
Teléfono: (503)2240-3252
Fax: (503)2241-0298

La nueva forma de andar y sentirse bien...

Calzado Americano


Calidad que camina contigo...

Ingrese a nuestro sitio web:
www.calzadodamericano.com

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Figura No. 8: Diseño de brochure (lado reverso)















Nuestra Empresa...







Calzado Americano, una empresa 100% salvadoreña, está comprometida con sus clientes en entregar un producto de la más alta calidad. Para ello pone su máximo esfuerzo en:


- * Ofrecer siempre productos a la moda.
- * Utilizar las mejores materias primas.
- * Asegurar un producto durable.
- * Ofrecer precios realmente bajos.

Promociones...

D	Marca Lukky, Modelo 4728 Calzado formal para dama, tacón 5 cm, colores: negro, blanco, café. Tallas: 4,5,6,7,8.	\$12.00 
A	Marca Lukky, Modelo 3998 Sandalias de cuero para dama. Colores: Café, Beige. Tallas: 7,8.	\$8.00 
M	Marca Cukita, Modelo 6904 Calzado casual para dama. Colores: Negro, Plata con Rosa. Tallas: 6,7,8.	\$14.00 
A	Marca Cukita, Modelo 7884 Calzado formal para dama, tacón 8 cm, Colores: Café, Negro. Tallas: 5,6,7,8.	\$15.00 
S	Marca Normandy, Modelo 4328 Calzado formal para caballero. Colores: Café, Negro. Tallas: 38,39,40,41,42.	\$14.50 
C	Marca Normandy, Modelo 3613. Calzado casual para caballero. Colores: Café, Negro. Tallas: 37,38,39,40.	\$13.00 
A	Marca Normandy, Modelo 3626 Sandalias de cuero para caballero. Color: Café. Tallas: 38,39,40.	\$7.00 
B	Marca Normandy, Modelo 4068 Calzado formal para caballero. Colores: Café, Negro. Tallas: 38,39,40,41,42.	\$15.00 
A		
L		
E		
R		
O		
S		


NIÑOS

Marca Cukita, Modelo 8848 Calzado escolar para niño. Color: Negro. Tallas: 3,4,5,6.	\$9.00 
Marca Cukita, Modelo 1983 Calzado formal para niño. Color: Negro. Tallas: 3,4,5,6.	\$11.00 
Marca Normandy, Modelo 3422 Calzado escolar para niño. Color: Negro. Tallas: 4,5,6,7.	\$9.00 
Marca Normandy, Modelo 3898 Calzado casual para niño. Color: Negro. Tallas: 4,5,6,7.	\$11.00 



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Figura No. 9: Diseño tarjeta de presentación.




Calzado Americano, Calidad que camina contigo...

17 Avenida Norte Escazu Antigua
Unidad de Salud, Chalchuapa,
Santa Ana, El Salvador, C.A.

Teléfono: (503)244-0282
Fax: (503)241-0288
Correo: www.calzadousamericano.com

Ing. Jorge Luis Ibáñez.
Gerente General.



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

- Exhibir el calzado en ferias y exposiciones tanto en El Salvador como en Guatemala.
- Hacer publicidad a través de páginas web gratuitas en Internet para cubrir y llegar a nuevos segmentos de mercado.
- Brindar un servicio eficiente al cliente, de tal manera que sea recomendado a otros clientes interesados en adquirir los productos.
- Buscar reportajes televisivos donde puedan promocionarse sin incurrir en gastos de publicidad, como por ejemplo los programas: Hola El Salvador, Viva la mañana, Ahora, Buenos días familia.
- Elaborar un rótulo que identifique a la empresa, para atraer el interés de clientes potenciales.

Figura No. 10: Diseño del Rótulo.



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

E. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

1. Implementación

La aplicación del plan estratégico de comercialización para Calzado Americano, es de tres años (2010-2012), lo componen objetivos, estrategias a largo plazo, así como los responsables, los recursos y el tiempo de su ejecución.

El plan operativo se desarrolla en el primer año de aplicación del plan estratégico de comercialización, este se llevará a cabo de Abril a diciembre de 2010 y lo forma sus objetivos a corto plazo con las actividades, recursos financieros y humanos respectivos, con su calendarización que permitan el cumplimiento del plan.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Cuadro No. 7: PLAN ESTRATÉGICO (Años 2010-2012)

Objetivos a largo plazo	Estrategia a largo plazo	Responsable	Recursos	Calendarización Trimestral											
				2010				2011				2012			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aumentar la rentabilidad de la empresa al año 2012 con respecto al 2009.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas 35% en 2010 y 5% interanualmente los siguientes 2 años. 	Departamento de mercadeo y ventas.													
	<ul style="list-style-type: none"> Posicionarse en la mente de los consumidores promoviendo la nueva imagen y eslogan de la empresa 	Departamento de mercadeo y ventas. Todos los miembros de la empresa.													
	<ul style="list-style-type: none"> Promover el calzado a nivel local, nacional y regional. 	Departamento de mercadeo y ventas.													
Satisfacer las necesidades y llenar las expectativas del mercado meta a través del calzado de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Conservar la calidad del calzado y mantener el mínimo de defecto. 	Departamento de Producción.													
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar nuevas líneas de productos 	Departamento de mercadeo y ventas. Departamento de producción.													
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la oportunidad de participación en programas gubernamentales de apoyo a la población. 	Gerencia.													

F. DETERMINACION DE PRESUPUESTOS

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No.9 PRESUPUESTO DE VENTA PROYECTADO

Año Base		Pronóstico de ventas						
Mes	2009		2010		2011		2012	
	Pares de calzado	Ventas	Pares de calzado	Ventas	Pares de calzado	Ventas	Pares de calzado	Ventas
Enero	1440	\$17,280.00	1440	\$ 17,280.00	1512	\$ 18,144.00	1588	\$ 19,056.00
Febrero	990	\$11,880.00	990	\$ 11,880.00	1040	\$ 12,474.00	1091	\$ 13,092.00
Marzo	972	\$11,664.00	972	\$ 11,664.00	1021	\$ 12,252.00	1072	\$ 12,864.00
Abril	972	\$11,664.00	1524	\$ 18,288.00	1600	\$ 19,200.00	1680	\$ 20,160.00
Mayo	1373	\$16,476.00	1925	\$ 23,100.00	2021	\$ 24,255.00	2122	\$ 25,464.00
Junio	1080	\$12,960.00	1632	\$ 19,584.00	1714	\$ 20,568.00	1800	\$ 21,600.00
Julio	1080	\$12,960.00	1632	\$ 19,584.00	1714	\$ 20,568.00	1800	\$ 21,600.00
Agosto	1080	\$12,960.00	1632	\$ 19,584.00	1714	\$ 20,568.00	1800	\$ 21,600.00
Septiembre	999	\$11,988.00	1551	\$ 18,612.00	1629	\$ 19,548.00	1710	\$ 20,520.00
Octubre	1170	\$14,040.00	1722	\$ 20,664.00	1808	\$ 21,696.00	1898	\$ 22,776.00
Noviembre	972	\$11,664.00	1524	\$ 18,288.00	1600	\$ 19,200.00	1680	\$ 20,160.00
Diciembre	2074	\$24,888.00	2626	\$ 31,512.00	2757	\$ 33,084.00	2895	\$ 34,740.00
Total:	14202	\$ 170,424.00	19170	\$ 230,040.00	20130	\$ 241,557.00	21136	\$ 253,632.00

- El precio promedio utilizado es de \$12.00. Si se diversifican los canales de distribución las ventas podrían ser mayores.
- Las ventas proyectadas crecen 35% en 2010, y del 2011 al 2012 crecen 5% interanualmente.
- El Total anual de las ventas en dólares se traslada al Estado de Resultados Proforma.
- Las ventas mensuales, así como las ventas totales anuales, no incluyen IVA.
- Las ventas mensuales en dólares sirven de base para determinar el Presupuesto de IVA debito fiscal.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 10: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (En pares de calzado)
Año 2010

Mes	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL MENSUAL
Enero	720	576	144	1440
Febrero	495	396	99	990
Marzo	486	389	97	972
Abril	1725	1380	345	3449
Mayo	816	653	163	1632
Junio	816	653	163	1632
Julio	816	653	163	1632
Agosto	776	620	155	1551
Septiembre	861	689	172	1722
Octubre	762	610	152	1524
Noviembre	1313	1050	263	2626
Diciembre	756	605	151	1512
Total:	10341	8273	2068	20682

- Este presupuesto refleja el número de unidades a producir por cada una de las diferentes líneas de productos, basado en las políticas de inventario y las ventas proyectadas.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 11: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (En pares de calzado)
Año 2011

Mes	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL MENSUAL
Enero	520	416	104	1040
Febrero	511	408	102	1021
Marzo	800	640	160	1600
Abril	1011	809	202	2021
Mayo	857	686	171	1714
Junio	857	686	171	1714
Julio	857	686	171	1714
Agosto	815	652	163	1629
Septiembre	904	723	181	1808
Octubre	800	640	160	1600
Noviembre	1379	1103	276	2757
Diciembre	794	635	159	1588
Total:	10103	8082	2021	20206

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 12. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (En pares de calzado)
Año 2012

Mes	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL MENSUAL
Enero	546	436	109	1091
Febrero	536	429	107	1072
Marzo	840	672	168	1680
Abril	1061	849	212	2122
Mayo	900	720	180	1800
Junio	900	720	180	1800
Julio	900	720	180	1800
Agosto	855	684	171	1710
Septiembre	949	759	190	1898
Octubre	840	672	168	1680
Noviembre	1448	1158	290	2895
Diciembre	724	579	145	1448
Total:	10498	8398	2100	20996

Cuadro No. 13: Estructura de precio y costos	
Precio de venta sin IVA	\$12.00
(-) menos	
Costo variable de producción.	
Materia prima sin IVA	\$4.00
MOD	\$2.40
CIF	\$0.00
Margen de contribución de la producción.	\$5.60

- Los CIF se consideran fijos en su totalidad.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 14: PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN (En dólares de U.S.A.)
Año 2010

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Materiales	\$2,880.00	\$2,304.00	\$576.00	\$5,760.00
Mano de Obra	\$1,728.00	\$1,382.40	\$345.60	\$3,456.00
Costos de Producción	\$4,608.00	\$3,686.40	\$921.60	\$9,216.00
Febrero				
Materiales	\$1,980.00	\$1,584.00	\$396.00	\$3,960.00
Mano de Obra	\$1,188.00	\$933.12	\$233.28	\$2,354.40
Costos de Producción	\$3,168.00	\$2,517.12	\$629.28	\$6,314.40
Marzo				
Materiales	\$1,944.00	\$1,555.20	\$388.80	\$3,888.00
Mano de Obra	\$1,166.40	\$933.12	\$233.28	\$2,332.80
Costos de Producción	\$3,110.40	\$2,488.32	\$622.08	\$6,220.80
Abril				
Materiales	\$6,898.00	\$5,518.40	\$1,379.60	\$13,796.00
Mano de Obra	\$4,138.80	\$3,311.04	\$827.76	\$8,277.60
Costos de Producción	\$11,036.80	\$8,829.44	\$2,207.36	\$22,073.60
Mayo				
Materiales	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Mano de Obra	\$1,958.40	\$1,566.72	\$391.68	\$3,916.80
Costos de Producción	\$5,222.40	\$4,177.92	\$1,044.48	\$10,444.80
Junio				
Materiales	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Mano de Obra	\$1,958.40	\$1,566.72	\$391.68	\$3,916.80
Costos de Producción	\$5,222.40	\$4,177.92	\$1,044.48	\$10,444.80
Julio				
Materiales	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Mano de Obra	\$1,958.40	\$1,566.72	\$391.68	\$3,916.80
Costos de Producción	\$5,222.40	\$4,177.92	\$1,044.48	\$10,444.80
Agosto				
Materiales	\$3,102.00	\$2,481.60	\$620.40	\$6,204.00
Mano de Obra	\$1,861.20	\$1,488.96	\$372.24	\$3,722.40
Costos de Producción	\$4,963.20	\$3,970.56	\$992.64	\$9,926.40
Septiembre				
Materiales	\$3,444.00	\$2,755.20	\$688.80	\$6,888.00
Mano de Obra	\$2,066.40	\$1,653.12	\$413.28	\$4,132.80
Costos de Producción	\$5,510.40	\$4,408.32	\$1,102.08	\$11,020.80

Octubre				
Materiales	\$3,048.00	\$2,438.40	\$609.60	\$6,096.00
Mano de Obra	\$1,828.80	\$1,463.04	\$365.76	\$3,657.60
Costos de Producción	\$4,876.80	\$3,901.44	\$975.36	\$9,753.60
Noviembre				
Materiales	\$5,252.00	\$4,201.60	\$1,050.40	\$10,504.00
Mano de Obra	\$3,151.20	\$2,520.96	\$630.24	\$6,302.40
Costos de Producción	\$8,403.20	\$6,722.56	\$1,680.64	\$16,806.40
Diciembre				
Materiales	\$3,024.00	\$2,419.20	\$604.80	\$6,048.00
Mano de Obra	\$1,814.40	\$1,451.52	\$362.88	\$3,628.80
Costos de Producción	\$4,838.40	\$3,870.72	\$967.68	\$9,676.80
	TOTAL ANUAL		Costos de Producción	\$132,343.20
			MOD	\$49,615.20
			Materiales	\$82,728.00

- Los materiales se trasladan al presupuesto de costo de materiales proyectados (consumo del mes).
- El total de mano de obra mensual se traslada al flujo de caja.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 15: PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN (En dólares de U.S.A.)
Año 2011

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Materiales	\$2,079.00	\$1,663.20	\$415.80	\$4,158.00
Mano de Obra	\$1,247.40	\$997.92	\$249.48	\$2,494.80
Costos de Producción	\$3,326.40	\$2,661.12	\$665.28	\$6,652.80
Febrero				
Materiales	\$2,042.00	\$1,633.60	\$408.40	\$4,084.00
Mano de Obra	\$1,225.20	\$980.16	\$245.04	\$2,450.40
Costos de Producción	\$3,267.20	\$2,613.76	\$653.44	\$6,534.40
Marzo				
Materiales	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Mano de Obra	\$1,920.00	\$1,536.00	\$384.00	\$3,840.00
Costos de Producción	\$5,120.00	\$4,096.00	\$1,024.00	\$10,240.00
Abril				
Materiales	\$4,042.50	\$3,234.00	\$808.50	\$8,085.00
Mano de Obra	\$2,425.50	\$1,940.40	\$485.10	\$4,851.00
Costos de Producción	\$6,468.00	\$5,174.40	\$1,293.60	\$12,936.00
Mayo				
Materiales	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Mano de Obra	\$2,056.80	\$1,645.44	\$411.36	\$4,113.60
Costos de Producción	\$5,484.80	\$4,387.84	\$1,096.96	\$10,969.60
Junio				
Materiales	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Mano de Obra	\$2,056.80	\$1,645.44	\$411.36	\$4,113.60
Costos de Producción	\$5,484.80	\$4,387.84	\$1,096.96	\$10,969.60
Julio				
Materiales	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Mano de Obra	\$2,056.80	\$1,645.44	\$411.36	\$4,113.60
Costos de Producción	\$5,484.80	\$4,387.84	\$1,096.96	\$10,969.60
Agosto				
Materiales	\$3,258.00	\$2,606.40	\$651.60	\$6,516.00
Mano de Obra	\$1,954.80	\$1,563.84	\$390.96	\$3,909.60
Costos de Producción	\$5,212.80	\$4,170.24	\$1,042.56	\$10,425.60
Septiembre				
Materiales	\$3,616.00	\$2,892.80	\$723.20	\$7,232.00
Mano de Obra	\$2,169.60	\$1,735.68	\$433.92	\$4,339.20
Costos de Producción	\$5,785.60	\$4,628.48	\$1,157.12	\$11,571.20

Octubre				
Materiales	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Mano de Obra	\$1,920.00	\$1,536.00	\$384.00	\$3,840.00
Costos de Producción	\$5,120.00	\$4,096.00	\$1,024.00	\$10,240.00
Noviembre				
Materiales	\$5,514.00	\$4,411.20	\$1,102.80	\$11,028.00
Mano de Obra	\$3,308.40	\$2,646.72	\$661.68	\$6,616.80
Costos de Producción	\$8,822.40	\$7,057.92	\$1,764.48	\$17,644.80
Diciembre				
Materiales	\$3,176.00	\$2,540.80	\$635.20	\$6,352.00
Mano de Obra	\$1,905.60	\$1,524.48	\$381.12	\$3,811.20
Costos de Producción	\$5,081.60	\$4,065.28	\$1,016.32	\$10,163.20
	TOTAL ANUAL	Costos de Producción		\$129,316.80
		MOD		\$48,493.80
		Materiales		\$80,823.00

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 16: PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN (En dólares de U.S.A.)
Año 2012

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Materiales	\$2,182.00	\$1,745.60	\$436.40	\$4,364.00
Mano de Obra	\$1,309.20	\$1,047.36	\$261.84	\$2,618.40
Costos de Producción	\$3,491.20	\$2,792.96	\$698.24	\$6,982.40
Febrero				
Materiales	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00
Mano de Obra	\$1,286.40	\$1,029.12	\$257.28	\$2,572.80
Costos de Producción	\$3,430.40	\$2,744.32	\$686.08	\$6,860.80
Marzo				
Materiales	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Mano de Obra	\$2,016.00	\$1,612.80	\$403.20	\$4,032.00
Costos de Producción	\$5,376.00	\$4,300.80	\$1,075.20	\$10,752.00
Abril				
Materiales	\$4,244.00	\$3,395.20	\$848.80	\$8,488.00
Mano de Obra	\$2,546.40	\$2,037.12	\$509.28	\$5,092.80
Costos de Producción	\$6,790.40	\$5,432.32	\$1,358.08	\$13,580.80
Mayo				
Materiales	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Mano de Obra	\$2,160.00	\$1,728.00	\$432.00	\$4,320.00
Costos de Producción	\$5,760.00	\$4,608.00	\$1,152.00	\$11,520.00
Junio				
Materiales	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Mano de Obra	\$2,160.00	\$1,728.00	\$432.00	\$4,320.00
Costos de Producción	\$5,760.00	\$4,608.00	\$1,152.00	\$11,520.00
Julio				
Materiales	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Mano de Obra	\$2,160.00	\$1,728.00	\$432.00	\$4,320.00
Costos de Producción	\$5,760.00	\$4,608.00	\$1,152.00	\$11,520.00
Agosto				
Materiales	\$3,420.00	\$2,736.00	\$684.00	\$6,840.00
Mano de Obra	\$2,052.00	\$1,641.60	\$410.40	\$4,104.00
Costos de Producción	\$5,472.00	\$4,377.60	\$1,094.40	\$10,944.00
Septiembre				
Materiales	\$3,796.00	\$3,036.80	\$759.20	\$7,592.00
Mano de Obra	\$2,277.60	\$1,822.08	\$455.52	\$4,555.20
Costos de Producción	\$6,073.60	\$4,858.88	\$1,214.72	\$12,147.20

Octubre				
Materiales	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Mano de Obra	\$2,016.00	\$1,612.80	\$403.20	\$4,032.00
Costos de Producción	\$5,376.00	\$4,300.80	\$1,075.20	\$10,752.00
Noviembre				
Materiales	\$5,790.00	\$4,632.00	\$1,158.00	\$11,580.00
Mano de Obra	\$3,474.00	\$2,779.20	\$694.80	\$6,948.00
Costos de Producción	\$9,264.00	\$7,411.20	\$1,852.80	\$18,528.00
Diciembre				
Materiales	\$2,895.00	\$2,316.00	\$579.00	\$5,790.00
Mano de Obra	\$1,737.00	\$1,389.60	\$347.40	\$3,474.00
Costos de Producción	\$4,632.00	\$3,705.60	\$926.40	\$9,264.00
	TOTAL ANUAL	Costos de Producción		\$134,371.20
		MOD		\$50,389.20
		Materiales		\$83,982.00

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Cuadro No. 17: PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PROYECTADOS (En dólares de U.S.A.)

Año 2010

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	\$1,155.00	\$924.00	\$231.00	\$2,310.00
Compras	\$3,705.00	\$2,964.00	\$741.00	\$7,410.00
Consumo del mes	\$2,880.00	\$2,304.00	\$576.00	\$5,760.00
Inventario final	\$1,980.00	\$1,584.00	\$396.00	\$3,960.00
Febrero				
Inventario Inicial	\$1,980.00	\$1,584.00	\$396.00	\$3,960.00
Compras	\$1,944.00	\$1,555.20	\$388.80	\$3,888.00
Consumo del mes	\$1,980.00	\$1,584.00	\$396.00	\$3,960.00
Inventario final	\$1,944.00	\$1,555.20	\$388.80	\$3,888.00
Marzo				
Inventario Inicial	\$1,944.00	\$1,555.20	\$388.80	\$3,888.00
Compras	\$6,898.00	\$5,518.40	\$1,379.60	\$13,796.00
Consumo del mes	\$1,944.00	\$1,555.20	\$388.80	\$3,888.00
Inventario final	\$6,898.00	\$5,518.40	\$1,379.60	\$13,796.00
Abril				
Inventario Inicial	\$6,898.00	\$5,518.40	\$1,379.60	\$13,796.00
Compras	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Consumo del mes	\$6,898.00	\$5,518.40	\$1,379.60	\$13,796.00
Inventario final	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Mayo				
Inventario Inicial	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Compras	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Consumo del mes	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Inventario final	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Junio				
Inventario Inicial	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Compras	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Consumo del mes	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Inventario final	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00

Julio				
Inventario Inicial	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Compras	\$3,102.00	\$2,481.60	\$620.40	\$6,204.00
Consumo del mes	\$3,264.00	\$2,611.20	\$652.80	\$6,528.00
Inventario final	\$3,102.00	\$2,481.60	\$620.40	\$6,204.00
Agosto				
Inventario Inicial	\$3,102.00	\$2,481.60	\$620.40	\$6,204.00
Compras	\$3,444.00	\$2,755.20	\$688.80	\$6,888.00
Consumo del mes	\$3,102.00	\$2,481.60	\$620.40	\$6,204.00
Inventario final	\$3,444.00	\$2,755.20	\$688.80	\$6,888.00
Septiembre				
Inventario Inicial	\$3,444.00	\$2,755.20	\$688.80	\$6,888.00
Compras	\$3,048.00	\$2,438.40	\$609.60	\$6,096.00
Consumo del mes	\$3,444.00	\$2,755.20	\$688.80	\$6,888.00
Inventario final	\$3,048.00	\$2,438.40	\$609.60	\$6,096.00
Octubre				
Inventario Inicial	\$3,048.00	\$2,438.40	\$609.60	\$6,096.00
Compras	\$5,252.00	\$4,201.60	\$1,050.40	\$10,504.00
Consumo del mes	\$3,048.00	\$2,438.40	\$609.60	\$6,096.00
Inventario final	\$5,252.00	\$4,201.60	\$1,050.40	\$10,504.00
Noviembre				
Inventario Inicial	\$5,252.00	\$4,201.60	\$1,050.40	\$10,504.00
Compras	\$3,024.00	\$2,419.20	\$604.80	\$6,048.00
Consumo del mes	\$5,252.00	\$4,201.60	\$1,050.40	\$10,504.00
Inventario final	\$3,024.00	\$2,419.20	\$604.80	\$6,048.00
Diciembre				
Inventario Inicial	\$3,024.00	\$2,419.20	\$604.80	\$6,048.00
Compras	\$2,079.00	\$1,663.20	\$415.80	\$4,158.00
Consumo del mes	\$3,024.00	\$2,419.20	\$604.80	\$6,048.00
Inventario final	\$2,079.00	\$1,663.20	\$415.80	\$4,158.00

- Con el propósito de asegurar la producción, debe mantenerse al término de cada mes una existencia de materia prima igual al consumo del mes siguiente.
- El inventario inicial para los demás meses será el inventario final del mes anterior.
- El inventario final al 31 de diciembre de 2012 será igual al inventario final de enero correspondiente al mismo año.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Cuadro No. 18: PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PROYECTADOS (En dólares de U.S.A.)

Año 2011

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	\$2,079.00	\$1,663.20	\$415.80	\$4,158.00
Compras	\$2,042.00	\$1,633.60	\$408.40	\$4,084.00
Consumo del mes	\$2,079.00	\$1,663.20	\$415.80	\$4,158.00
Inventario final	\$2,042.00	\$1,633.60	\$408.40	\$4,084.00
Febrero				
Inventario Inicial	\$2,042.00	\$1,633.60	\$408.40	\$4,084.00
Compras	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Consumo del mes	\$2,042.00	\$1,633.60	\$408.40	\$4,084.00
Inventario final	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Marzo				
Inventario Inicial	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Compras	\$4,042.50	\$3,234.00	\$808.50	\$8,085.00
Consumo del mes	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Inventario final	\$4,042.50	\$3,234.00	\$808.50	\$8,085.00
Abril				
Inventario Inicial	\$4,042.50	\$3,234.00	\$808.50	\$8,085.00
Compras	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Consumo del mes	\$4,042.50	\$3,234.00	\$808.50	\$8,085.00
Inventario final	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Mayo				
Inventario Inicial	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Compras	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Consumo del mes	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Inventario final	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Junio				
Inventario Inicial	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Compras	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Consumo del mes	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Inventario final	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00

Julio				
Inventario Inicial	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Compras	\$3,258.00	\$2,606.40	\$651.60	\$6,516.00
Consumo del mes	\$3,428.00	\$2,742.40	\$685.60	\$6,856.00
Inventario final	\$3,258.00	\$2,606.40	\$651.60	\$6,516.00
Agosto				
Inventario Inicial	\$3,258.00	\$2,606.40	\$651.60	\$6,516.00
Compras	\$3,616.00	\$2,892.80	\$723.20	\$7,232.00
Consumo del mes	\$3,258.00	\$2,606.40	\$651.60	\$6,516.00
Inventario final	\$3,616.00	\$2,892.80	\$723.20	\$7,232.00
Septiembre				
Inventario Inicial	\$3,616.00	\$2,892.80	\$723.20	\$7,232.00
Compras	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Consumo del mes	\$3,616.00	\$2,892.80	\$723.20	\$7,232.00
Inventario final	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Octubre				
Inventario Inicial	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Compras	\$5,514.00	\$4,411.20	\$1,102.80	\$11,028.00
Consumo del mes	\$3,200.00	\$2,560.00	\$640.00	\$6,400.00
Inventario final	\$5,514.00	\$4,411.20	\$1,102.80	\$11,028.00
Noviembre				
Inventario Inicial	\$5,514.00	\$4,411.20	\$1,102.80	\$11,028.00
Compras	\$3,176.00	\$2,540.80	\$635.20	\$6,352.00
Consumo del mes	\$5,514.00	\$4,411.20	\$1,102.80	\$11,028.00
Inventario final	\$3,176.00	\$2,540.80	\$635.20	\$6,352.00
Diciembre				
Inventario Inicial	\$3,176.00	\$2,540.80	\$635.20	\$6,352.00
Compras	\$2,182.00	\$1,745.60	\$436.40	\$4,364.00
Consumo del mes	\$3,176.00	\$2,540.80	\$635.20	\$6,352.00
Inventario final	\$2,182.00	\$1,745.60	\$436.40	\$4,364.00

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Cuadro No. 19: PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PROYECTADOS (En dólares de U.S.A.)

Año 2012

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	\$1,155.00	\$924.00	\$231.00	\$2,310.00
Compras	\$3,171.00	\$2,536.80	\$634.20	\$6,342.00
Consumo del mes	\$2,182.00	\$1,745.60	\$436.40	\$4,364.00
Inventario final	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00
Febrero				
Inventario Inicial	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00
Compras	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Consumo del mes	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00
Inventario final	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Marzo				
Inventario Inicial	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Compras	\$4,244.00	\$3,395.20	\$848.80	\$8,488.00
Consumo del mes	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Inventario final	\$4,244.00	\$3,395.20	\$848.80	\$8,488.00
Abril				
Inventario Inicial	\$4,244.00	\$3,395.20	\$848.80	\$8,488.00
Compras	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Consumo del mes	\$4,244.00	\$3,395.20	\$848.80	\$8,488.00
Inventario final	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Mayo				
Inventario Inicial	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Compras	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Consumo del mes	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Inventario final	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Junio				
Inventario Inicial	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Compras	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Consumo del mes	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Inventario final	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00

Julio				
Inventario Inicial	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Compras	\$3,420.00	\$2,736.00	\$684.00	\$6,840.00
Consumo del mes	\$3,600.00	\$2,880.00	\$720.00	\$7,200.00
Inventario final	\$3,420.00	\$2,736.00	\$684.00	\$6,840.00
Agosto				
Inventario Inicial	\$3,420.00	\$2,736.00	\$684.00	\$6,840.00
Compras	\$3,796.00	\$3,036.80	\$759.20	\$7,592.00
Consumo del mes	\$3,420.00	\$2,736.00	\$684.00	\$6,840.00
Inventario final	\$3,796.00	\$3,036.80	\$759.20	\$7,592.00
Septiembre				
Inventario Inicial	\$3,796.00	\$3,036.80	\$759.20	\$7,592.00
Compras	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Consumo del mes	\$3,796.00	\$3,036.80	\$759.20	\$7,592.00
Inventario final	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Octubre				
Inventario Inicial	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Compras	\$5,790.00	\$4,632.00	\$1,158.00	\$11,580.00
Consumo del mes	\$3,360.00	\$2,688.00	\$672.00	\$6,720.00
Inventario final	\$5,790.00	\$4,632.00	\$1,158.00	\$11,580.00
Noviembre				
Inventario Inicial	\$5,790.00	\$4,632.00	\$1,158.00	\$11,580.00
Compras	\$2,895.00	\$2,316.00	\$579.00	\$5,790.00
Consumo del mes	\$5,790.00	\$4,632.00	\$1,158.00	\$11,580.00
Inventario final	\$2,895.00	\$2,316.00	\$579.00	\$5,790.00
Diciembre				
Inventario Inicial	\$2,895.00	\$2,316.00	\$579.00	\$5,790.00
Compras	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00
Consumo del mes	\$2,895.00	\$2,316.00	\$579.00	\$5,790.00
Inventario final	\$2,144.00	\$1,715.20	\$428.80	\$4,288.00

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 20: PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR (En dólares de U.S.A.)

Meses	Año 2010			Año 2011			Año 2012		
	IVA Débito	IVA Crédito	IVA a pagar o Excedente	IVA Débito	IVA Crédito	IVA a pagar o Excedente	IVA Débito	IVA Crédito	IVA a pagar o Excedente
Enero	\$2,246.40	\$963.30	\$1,283.10	\$2,358.72	\$530.92	\$1,827.80	\$2,477.28	\$824.46	\$1,652.82
Febrero	\$1,544.40	\$505.44	\$1,038.96	\$1,621.62	\$832.00	\$789.62	\$1,701.96	\$873.60	\$828.36
Marzo	\$1,516.32	\$1,793.48	(\$277.16)	\$1,592.76	\$1,051.05	\$541.71	\$1,672.32	\$1,103.44	\$568.88
Abril	\$2,377.44	\$848.64	\$1,251.64	\$2,496.00	\$891.28	\$1,604.72	\$2,620.80	\$936.00	\$1,684.80
Mayo	\$3,003.00	\$848.64	\$2,154.36	\$3,153.15	\$891.28	\$2,261.87	\$3,310.32	\$936.00	\$2,374.32
Junio	\$2,545.92	\$848.64	\$1,697.28	\$2,673.84	\$891.28	\$1,782.56	\$2,808.00	\$936.00	\$1,872.00
Julio	\$2,545.92	\$806.52	\$1,739.40	\$2,673.84	\$847.08	\$1,826.76	\$2,808.00	\$889.20	\$1,918.80
Agosto	\$2,545.92	\$895.44	\$1,650.48	\$2,673.84	\$940.16	\$1,733.68	\$2,808.00	\$986.96	\$1,821.04
Septiembre	\$2,419.56	\$792.48	\$1,627.08	\$2,541.24	\$832.00	\$1,709.24	\$2,667.60	\$873.60	\$1,794.00
Octubre	\$2,686.32	\$1,365.52	\$1,320.80	\$2,820.48	\$1,433.64	\$1,386.84	\$2,960.88	\$1,505.40	\$1,455.48
Noviembre	\$2,377.44	\$786.24	\$1,591.20	\$2,496.00	\$825.76	\$1,670.24	\$2,620.80	\$752.70	\$1,868.10
Diciembre	\$4,096.56	\$540.54	\$3,556.02	\$4,300.92	\$567.32	\$3,733.60	\$4,516.20	\$557.44	\$3,958.76
Total	\$29,905.20	\$10,994.88	\$18,910.32	\$31,402.41	\$10,533.77	\$20,868.64	\$32,972.16	\$11,174.80	\$21,797.36

- El IVA a pagar o excedente de cada mes se traslada al flujo de caja.
- Existe IVA por pagar cuando el IVA Débito es mayor al IVA Crédito.
- Dicho impuesto debe pagarse en los 10 días hábiles del mes siguiente en que se registra
- Existe Remanente cuando el IVA Crédito es mayor al IVA Débito.
- Según proyecciones, en los años 2010 al 2012, existirá IVA por pagar, con excepción de marzo de 2010, en donde resulta Remante.

CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 21: PRESUPUESTO DE COBROS Y PAGOS (En dólares de U.S.A.)
Año 2010

MESES	INGRESOS			EGRESOS		
	VENTA DE CONTADO	COBRANZA	TOTALES	PAGO DE CONTADO A PROVEEDORES	PAGO AL CRÉDITO A PROVEEDORES	TOTALES
Enero	\$11,715.84	\$6,264.00	\$17,979.84	\$1,256.00	\$1,882.35	\$3,138.35
Febrero	\$8,054.64	\$7,473.60	\$15,528.24	\$659.02	\$4,210.97	\$4,869.99
Marzo	\$7,908.19	\$6,285.06	\$14,193.25	\$2,338.42	\$6,122.34	\$8,460.76
Abril	\$12,399.26	\$5,308.74	\$17,708.00	\$1,106.50	\$6,533.43	\$7,639.93
Mayo	\$15,661.80	\$7,143.41	\$22,805.21	\$1,106.50	\$11,197.85	\$12,304.34
Junio	\$13,277.95	\$8,632.30	\$21,910.25	\$1,106.50	\$6,270.14	\$7,376.64
Julio	\$13,277.95	\$9,447.93	\$22,725.88	\$1,051.58	\$6,270.14	\$7,321.72
Agosto	\$13,277.95	\$8,851.97	\$22,129.92	\$1,167.52	\$6,178.61	\$7,346.13
Septiembre	\$12,618.94	\$8,851.97	\$21,470.90	\$1,033.27	\$6,152.17	\$7,185.44
Octubre	\$14,010.19	\$8,577.38	\$22,587.57	\$1,780.43	\$6,392.18	\$8,172.61
Noviembre	\$12,399.26	\$8,992.31	\$21,391.58	\$1,025.14	\$7,100.47	\$8,125.60
Diciembre	\$21,365.14	\$8,668.91	\$30,034.04	\$704.78	\$8,830.27	\$9,535.05
Sumas	\$155,967.12	\$94,497.57	\$250,464.69	\$14,335.63	\$77,140.95	\$91,476.58

- Se puede observar que los ingresos por ventas son mayores que los egresos por compra a proveedores

CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 22: PRESUPUESTO DE COBROS Y PAGOS (En dólares de U.S.A.)
Año 2011

MESES	INGRESOS			EGRESOS		
	VENTA DE CONTADO	COBRANZA	TOTALES	PAGO DE CONTADO A PROVEEDORES	PAGO AL CRÉDITO A PROVEEDORES	TOTALES
Enero	\$12,301.63	\$12,001.96	\$24,303.59	\$692.24	\$5,482.47	\$6,174.71
Febrero	\$8,457.37	\$10,466.96	\$18,924.34	\$1,008.00	\$4,470.35	\$5,478.35
Marzo	\$8,306.86	\$6,599.31	\$14,906.17	\$1,273.20	\$4,448.95	\$5,722.15
Abril	\$13,017.60	\$5,575.53	\$18,593.13	\$1,080.00	\$6,154.00	\$7,234.00
Mayo	\$16,444.89	\$7,500.71	\$23,945.60	\$1,080.00	\$6,892.80	\$7,972.80
Junio	\$13,945.10	\$9,064.86	\$23,009.96	\$1,080.00	\$6,120.00	\$7,200.00
Julio	\$13,945.10	\$9,921.68	\$23,866.79	\$1,026.00	\$6,120.00	\$7,146.00
Agosto	\$13,945.10	\$9,296.74	\$23,241.84	\$1,138.80	\$6,030.00	\$7,168.80
Septiembre	\$13,253.54	\$9,296.74	\$22,550.28	\$1,008.00	\$6,002.00	\$7,010.00
Octubre	\$14,709.89	\$9,008.59	\$23,718.47	\$1,737.00	\$6,235.20	\$7,972.20
Noviembre	\$13,017.60	\$9,442.51	\$22,460.11	\$868.50	\$6,927.00	\$7,795.50
Diciembre	\$22,430.95	\$9,101.47	\$31,532.42	\$643.20	\$8,395.50	\$9,038.70
Sumas	\$163,775.65	\$107,277.06	\$271,052.70	\$12,634.94	\$73,278.27	\$85,913.20

CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 23: PRESUPUESTO DE COBROS Y PAGOS (En dólares de U.S.A.)
Año 2012

MESES	INGRESOS			EGRESOS		
	VENTA DE CONTADO	COBRANZA	TOTALES	PAGO DE CONTADO A PROVEEDORES	PAGO AL CRÉDITO A PROVEEDORES	TOTALES
Enero	\$12,919.97	\$12,600.63	\$25,520.60	\$1,074.97	\$4,735.18	\$5,810.15
Febrero	\$8,876.38	\$10,991.06	\$19,867.43	\$1,139.04	\$4,818.44	\$5,957.48
Marzo	\$8,721.79	\$6,928.48	\$15,650.27	\$1,438.72	\$6,198.28	\$7,636.99
Abril	\$13,668.48	\$5,853.17	\$19,521.65	\$1,220.40	\$6,954.02	\$8,174.42
Mayo	\$17,264.59	\$7,875.65	\$25,140.24	\$1,220.40	\$7,788.86	\$9,009.26
Junio	\$14,644.80	\$9,519.12	\$24,163.92	\$1,220.40	\$6,915.60	\$8,136.00
Julio	\$14,644.80	\$10,418.15	\$25,062.95	\$1,159.38	\$6,915.60	\$8,074.98
Agosto	\$14,644.80	\$9,763.20	\$24,408.00	\$1,286.84	\$6,813.90	\$8,100.74
Septiembre	\$13,912.56	\$9,763.20	\$23,675.76	\$1,139.04	\$6,782.26	\$7,921.30
Octubre	\$15,442.13	\$9,458.10	\$24,900.23	\$1,962.81	\$7,045.78	\$9,008.59
Noviembre	\$13,668.48	\$9,912.36	\$23,580.84	\$981.41	\$7,827.51	\$8,808.92
Diciembre	\$23,553.72	\$9,555.73	\$33,109.45	\$726.82	\$9,486.92	\$10,213.73
Sumas	\$171,962.50	\$112,638.85	\$284,601.35	\$14,570.22	\$82,282.34	\$96,852.56

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 24: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (En dólares de U.S.A.)
Año 2010-2012

DETALLE DE GASTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Saldo Anterior
Sueldos y Salarios	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$16,800.00	\$16,800.00
Vacaciones	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$75.83	\$910.00	\$910.00
Aguinaldos	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$58.33	\$700.00	\$700.00
Cuota Patronal Seguro Soc.	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$98.00	\$1,176.00	\$1,176.00
Cuota Patronal A.F.P.	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$94.50	\$1,134.00	\$1,134.00
Viáticos	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$360.00	\$360.00
Agua	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$240.00	\$240.00
Energía Eléctrica	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$480.00	\$480.00
Comunicaciones	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Cuotas y Suscripciones	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$300.00	\$300.00
Impuestos Municipales	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$600.00	\$600.00
Papelería y Útiles	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$300.00	\$300.00
Vigilancia	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Ordenanza	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Matriculas de Comercio	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$180.00	\$180.00
Deprec. Mobiliario y Equipo de Oficina	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$960.00	\$960.00
Gastos Misceláneos	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$420.00	\$420.00
Matto. y Rep, Equipo de Oficina	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$360.00	\$360.00
Derechos de Registro	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Imprevistos	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$89.30	\$1,071.60	\$1,071.60
TOTAL MENSUAL	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$2,976.67	\$36,791.60	\$36,791.60

- El total de Gastos de Administración se traslada al Estado de Resultado Pro forma.
- Los Gastos de Administración permanecerán constantes durante los tres años que comprende el Plan

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 25: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA (En dólares de U.S.A.)
Año 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Saldo Anterior
Salarios				\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$6,300.00	\$0.00
Vacaciones				\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$341.25	\$0.00
Aguinaldos				\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$262.50	\$0.00
Cuota Patronal Seguro Social				\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$441.00	\$0.00
Cuota Patronal A.F.P.				\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$425.25	\$0.00
Comunicaciones				\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$1,350.00	\$0.00
Viáticos				\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$900.00	\$0.00
Rotulo				\$150.00									\$150.00	\$0.00
Servicio de entrega de mercadería	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00	\$4,800.00
Deprec. Mobiliario y Equipo Ventas y Op.	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$480.00	\$480.00
Capacitaciones							\$400.00				\$400.00		\$800.00	\$0.00
Exposición en ferias y convenciones								\$1,200.00					\$1,200.00	\$0.00
Brochure y tarjetas de presentación				\$262.00			\$262.00			\$262.00			\$786.00	\$0.00
Gastos Misceláneos	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$420.00	\$0.00
Papelería y Útiles	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$900.00	\$900.00
Matto. y Reparación de Equipo Ventas	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$360.00	\$360.00
Imprevistos	\$17.40	\$17.40	\$17.40	\$63.16	\$50.80	\$50.80	\$70.66	\$86.80	\$50.80	\$58.66	\$62.80	\$50.80	\$597.48	\$196.20
TOTAL MENSUAL	\$597.40	\$597.40	\$597.40	\$2,168.49	\$1,744.13	\$1,744.13	\$2,425.99	\$2,980.13	\$1,744.13	\$2,013.99	\$2,156.13	\$1,744.13	\$20,513.48	\$6,736.20

- Los montos originados a partir del mes de abril se deben a la adopción de nuevas cuentas necesarias para el desarrollo del Plan Estratégico de Comercialización propuesto. Sin embargo, según registros históricos, existen otras cuentas que se mantienen constantes.
- El presupuesto de gasto de venta se incrementará en \$13,777.28 siendo estos los gastos originados por la implementación del plan propuesto para el año 2010.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 26: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA (En dólares de U.S.A.)
Año 2011-12

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total
Salarios	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$8,400.00	\$6,300.00
Vacaciones	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$455.00	\$341.25
Aguinaldos	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$350.00	\$262.50
Cuota Patronal Seguro Social	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$588.00	\$441.00
Cuota Patronal A.F.P.	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$567.00	\$425.25
Comunicaciones	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00	\$1,350.00
Viáticos	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$2,160.00	\$900.00
Rotulo													\$0.00	\$150.00
Servicio de entrega de mercadería	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00	\$4,800.00
Deprec. Mobiliario y Equipo Ventas y Op.	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$480.00	\$480.00
Capacitaciones							\$400.00				\$400.00		\$800.00	\$800.00
Exposición en ferias y convenciones								\$1,200.00					\$1,200.00	\$1,200.00
Brochure y tarjetas de presentación	\$262.00			\$262.00			\$262.00			\$262.00			\$1,048.00	\$786.00
Gastos Misceláneos	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$420.00	\$420.00
Papelería y Útiles	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$900.00	\$900.00
Matto. y Reparación de Equipo Ventas	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$360.00	\$360.00
Imprevistos	\$56.56	\$48.70	\$48.70	\$56.56	\$48.70	\$48.70	\$68.56	\$84.70	\$48.70	\$56.56	\$60.70	\$48.70	\$675.84	\$597.48
TOTAL MENSUAL	\$1,941.89	\$1,672.03	\$1,672.03	\$1,941.89	\$1,672.03	\$1,672.03	\$2,353.89	\$2,908.03	\$1,672.03	\$1,941.89	\$2,084.03	\$1,672.03	\$23,203.84	\$20,513.48

- El total de Gastos de Venta de 2010 a 2012, se trasladan al Estado de Resultado Pro forma correspondiente a cada año.
- El presupuesto de gasto de venta se incrementará en \$2,690.36 en relación a 2010.
- El presupuesto de gastos de venta será el mismo para los años 2011 y 2012 debido a que los gastos se mantendrán constantes.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 27: PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (En dólares de U.S.A.)
Año 2010-12

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Saldo Anterior
Salarios	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$8,400.00	\$8,400.00
Vacaciones	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$37.92	\$455.00	\$455.00
Aguinaldos	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$29.17	\$350.00	\$350.00
Cuota Patronal Seguro Social	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$49.00	\$588.00	\$588.00
Cuota Patronal A.F.P.	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$47.25	\$567.00	\$567.00
Comunicaciones	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$120.00	\$120.00
Deprec. Maq. y equipo	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00	\$3,000.00
Capacitaciones							\$400.00				\$400.00		\$800.00	\$0.00
Agua	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$120.00	\$120.00
Energía Eléctrica	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Papelería y Útiles	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$12.00	\$144.00	\$144.00
Matto. y Reparación de Maq. y equipo	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$150.43	\$1,805.16	\$1,805.16
Utensilios y Herramientas	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$480.00	\$480.00
Gastos Misceláneos	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$900.00	\$900.00
Imprevistos	\$46.82	\$46.82	\$46.82	\$46.82	\$46.82	\$46.82	\$58.82	\$46.82	\$46.82	\$46.82	\$58.82	\$46.82	\$585.87	\$561.87
TOTAL MENSUAL	\$1,607.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$2,019.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$1,607.59	\$2,019.59	\$1,607.59	\$20,115.03	\$19,291.03

- Se prevé que los CIF serán fijos, por tanto permanecerán constantes en los tres años en que se desarrolle el Plan Estratégico de Comercialización (2010-2012)
- El total de CIF de 2010 a 2012, se trasladan al Estado de Resultado Pro forma correspondiente a cada año.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 28: FLUJO DE CAJA MENSUAL (En dólares de U.S.A.)
Año 2010

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos												
Saldo Inicial de Caja	\$5,000.00	\$5,412.06	\$7,361.96	\$4,732.84	\$242.77	(\$657.52)	\$1,500.04	\$3,944.12	\$5,777.96	\$8,028.00	\$10,650.85	\$9,201.28
Venta de Contado	\$11,715.84	\$8,054.64	\$7,908.19	\$12,399.26	\$15,661.80	\$13,277.95	\$13,277.95	\$13,277.95	\$12,618.94	\$14,010.19	\$12,399.26	\$21,365.14
Cobranza	\$6,264.00	\$7,473.60	\$6,285.06	\$5,308.74	\$7,143.41	\$8,632.30	\$9,447.93	\$8,851.97	\$8,851.97	\$8,577.38	\$8,992.31	\$8,668.91
TOTAL DE INGRESOS	\$22,979.84	\$20,940.30	\$21,555.21	\$22,440.84	\$23,047.97	\$21,252.73	\$24,225.93	\$26,074.04	\$27,248.87	\$30,615.57	\$32,042.43	\$39,235.32
Egresos												
IVA Debito Fiscal	\$5,760.00	\$1,283.10	\$1,038.96	(\$277.16)	\$1,251.64	\$2,154.36	\$1,697.28	\$1,739.40	\$1,650.48	\$1,627.08	\$1,320.80	\$1,591.20
Mano de Obra Directa	\$3,456.00	\$2,354.40	\$2,332.80	\$8,277.60	\$3,916.80	\$3,916.80	\$3,916.80	\$3,722.40	\$4,132.80	\$3,657.60	\$6,302.40	\$3,628.80
Gastos de Venta	\$557.40	\$557.40	\$557.40	\$2,128.49	\$1,704.13	\$1,704.13	\$2,385.99	\$2,940.13	\$1,704.13	\$1,973.99	\$2,116.13	\$1,704.13
Gastos de Administración	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67
Costos Indirectos de Fabricación	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59
Compra de Contado	\$1,256.00	\$659.02	\$2,338.42	\$1,106.50	\$1,106.50	\$1,106.50	\$1,051.58	\$1,167.52	\$1,033.27	\$1,780.43	\$1,025.14	\$704.78
Pago a Proveedores	\$1,882.35	\$4,210.97	\$6,122.34	\$6,533.43	\$11,197.85	\$6,270.14	\$6,270.14	\$6,178.61	\$6,152.17	\$6,392.18	\$7,100.47	\$8,830.27
Pago a Cuenta ISR	\$401.78	\$259.20	\$178.20	\$174.96	\$274.32	\$346.50	\$293.76	\$293.76	\$293.76	\$279.18	\$309.96	\$274.32
TOTAL DE EGRESOS	\$17,567.78	\$13,578.34	\$16,822.37	\$22,198.08	\$23,705.49	\$19,752.69	\$20,281.81	\$20,296.08	\$19,220.87	\$19,964.72	\$22,841.15	\$20,987.76
FLUJO NETO DE CAJA	\$5,412.06	\$7,361.96	\$4,732.84	\$242.77	(\$657.52)	\$1,500.04	\$3,944.12	\$5,777.96	\$8,028.00	\$10,650.85	\$9,201.28	\$18,247.56

- El saldo negativo en Mayo 2010, tiene relación en que al implementar el Plan Estratégico de Comercialización en el mes de Abril, implica una erogación de efectivo más elevada que los egresos registrados en el primer trimestre de dicho año.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 29: FLUJO DE CAJA MENSUAL (En dólares de U.S.A.)
Año 2011

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos												
Saldo Inicial de Caja	\$18,247.56	\$23,696.80	\$26,706.14	\$25,187.14	\$24,813.64	\$28,893.84	\$32,078.22	\$35,614.18	\$38,520.05	\$41,792.65	\$45,540.31	\$45,165.55
Venta de Contado	\$12,301.63	\$8,457.37	\$8,306.86	\$13,017.60	\$16,444.89	\$13,945.10	\$13,945.10	\$13,945.10	\$13,253.54	\$14,709.89	\$13,017.60	\$22,430.95
Cobranza	\$12,001.96	\$10,466.96	\$6,599.31	\$5,575.53	\$7,500.71	\$9,064.86	\$9,921.68	\$9,296.74	\$9,296.74	\$9,008.59	\$9,442.51	\$9,101.47
TOTAL DE INGRESOS	\$42,551.15	\$42,621.13	\$41,612.31	\$43,780.27	\$48,759.24	\$51,903.80	\$55,945.00	\$58,856.02	\$61,070.33	\$65,511.12	\$68,000.42	\$76,697.98
Egresos												
IVA Debito Fiscal	\$3,556.02	\$1,827.80	\$789.62	\$541.71	\$1,604.72	\$2,261.87	\$1,782.56	\$1,826.76	\$1,733.68	\$1,709.24	\$1,386.84	\$1,670.24
Mano de Obra Directa	\$2,494.80	\$2,450.40	\$3,840.00	\$4,851.00	\$4,113.60	\$4,113.60	\$4,113.60	\$3,909.60	\$4,339.20	\$3,840.00	\$6,616.80	\$3,811.20
Gastos de Venta	\$1,901.89	\$1,632.03	\$1,632.03	\$1,901.89	\$1,632.03	\$1,632.03	\$2,313.89	\$2,868.03	\$1,632.03	\$1,901.89	\$2,044.03	\$1,632.03
Gastos de Administración	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67
Costos Indirectos de Fabricación	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59
Compra de Contado	\$692.24	\$1,008.00	\$1,273.20	\$1,080.00	\$1,080.00	\$1,080.00	\$1,026.00	\$1,138.80	\$1,008.00	\$1,737.00	\$868.50	\$643.20
Pago a Proveedores	\$5,482.47	\$4,470.35	\$4,448.95	\$6,154.00	\$6,892.80	\$6,120.00	\$6,120.00	\$6,030.00	\$6,002.00	\$6,235.20	\$6,927.00	\$8,395.50
Pago a Cuenta ISR	\$472.68	\$272.16	\$187.11	\$183.78	\$288.00	\$363.83	\$308.52	\$308.52	\$308.52	\$293.22	\$325.44	\$288.00
TOTAL DE EGRESOS	\$18,854.35	\$15,914.99	\$16,425.17	\$18,966.64	\$19,865.41	\$19,825.58	\$20,330.83	\$20,335.97	\$19,277.69	\$19,970.81	\$22,834.87	\$20,694.43
FLUJO NETO DE CAJA	\$23,696.80	\$26,706.14	\$25,187.14	\$24,813.64	\$28,893.84	\$32,078.22	\$35,614.18	\$38,520.05	\$41,792.65	\$45,540.31	\$45,165.55	\$56,003.55

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Cuadro No. 30: FLUJO DE CAJA MENSUAL (En dólares de U.S.A.)
Año 2012

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos												
Saldo Inicial de Caja	\$56,003.55	\$62,709.60	\$66,221.81	\$63,292.06	\$62,628.51	\$66,566.00	\$69,631.35	\$73,123.18	\$75,961.35	\$79,129.28	\$82,730.97	\$82,047.49
Venta de Contado	\$12,919.97	\$8,876.38	\$8,721.79	\$13,668.48	\$17,264.59	\$14,644.80	\$14,644.80	\$14,644.80	\$13,912.56	\$15,442.13	\$13,668.48	\$23,553.72
Cobranza	\$12,600.63	\$10,991.06	\$6,928.48	\$5,853.17	\$7,875.65	\$9,519.12	\$10,418.15	\$9,763.20	\$9,763.20	\$9,458.10	\$9,912.36	\$9,555.73
TOTAL DE INGRESOS	\$81,524.15	\$82,577.03	\$81,872.08	\$82,813.72	\$87,768.75	\$90,729.92	\$94,694.30	\$97,531.18	\$99,637.11	\$104,029.51	\$106,311.81	\$115,156.95
Egresos												
IVA Debito Fiscal	\$3,733.60	\$1,652.82	\$828.36	\$568.88	\$1,684.80	\$2,374.32	\$1,872.00	\$1,918.80	\$1,821.04	\$1,794.00	\$1,455.48	\$1,868.10
Mano de Obra Directa	\$2,618.40	\$2,572.80	\$4,032.00	\$5,092.80	\$4,320.00	\$4,320.00	\$4,320.00	\$4,104.00	\$4,555.20	\$4,032.00	\$6,948.00	\$3,474.00
Gastos de Venta	\$1,901.89	\$1,632.03	\$1,632.03	\$1,901.89	\$1,632.03	\$1,632.03	\$2,313.89	\$2,868.03	\$1,632.03	\$1,901.89	\$2,044.03	\$1,632.03
Gastos de Administración	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67	\$2,896.67
Costos Indirectos de Fabricación	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,357.59	\$1,769.59	\$1,357.59
Compra de Contado	\$1,074.97	\$1,139.04	\$1,438.72	\$1,220.40	\$1,220.40	\$1,220.40	\$1,159.38	\$1,286.84	\$1,139.04	\$1,962.81	\$981.41	\$726.82
Pago a Proveedores	\$4,735.18	\$4,818.44	\$6,198.28	\$6,954.02	\$7,788.86	\$6,915.60	\$6,915.60	\$6,813.90	\$6,782.26	\$7,045.78	\$7,827.51	\$9,486.92
Pago a Cuenta ISR	\$496.26	\$285.84	\$196.38	\$192.96	\$302.40	\$381.96	\$324.00	\$324.00	\$324.00	\$307.80	\$341.64	\$302.40
TOTAL DE EGRESOS	\$18,814.55	\$16,355.22	\$18,580.02	\$20,185.21	\$21,202.75	\$21,098.57	\$21,571.13	\$21,569.83	\$20,507.83	\$21,298.53	\$24,264.32	\$21,744.52
FLUJO NETO DE CAJA	\$62,709.60	\$66,221.81	\$63,292.06	\$62,628.51	\$66,566.00	\$69,631.35	\$73,123.18	\$75,961.35	\$79,129.28	\$82,730.97	\$82,047.49	\$93,412.43

- Se puede apreciar que los Flujos Netos de Caja correspondientes al periodo 2010-2012, presentan una conducta de saldos positivos (a excepción de Mayo de 2010), lo cual sustenta la capacidad que Calzado Americano tendrá para hacerle frente a sus obligaciones, incluyendo el pago del Plan Estratégico de Comercialización que ha sido propuesto

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Estado de Resultados
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTAS NETAS		\$ 170,424.00
COSTO DE VENTA		\$ 110,183.83
Inv. Inic. de Prod. Term.		\$ 0.00
Costo de Producción		\$ 110,183.83
MP	\$ 56,808.00	
MOD	\$ 34,084.80	
CIF	\$ 19,291.03	
Inv. Final de Prod. Term.		\$ 0.00
Depreciación		\$ 4,440.00
UTILIDAD BRUTA		\$ 55,800.17
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 43,527.80
Gastos de Venta	\$ 6,736.20	
Gastos de Admón.	\$ 36,791.60	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 12,272.37
Reserva Legal		\$ 859.07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 11,413.30
Impuesto sobre la Renta		\$ 2,853.32
UTILIDAD NETA		\$ 8,559.97
Depreciación		\$ 4,440.00
Flujo de Efectivo		\$ 12,999.97

F. _____
Representante Legal

F. _____
Auditor Externo

F. _____
Contador General

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Estado de Resultados Proforma
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTAS NETAS		\$ 230,040.00
COSTO DE VENTA		\$ 144,629.43
Inv. Inic. de Prod. Term.	\$ 0.00	
Costo de Producción	\$ 154,306.23	
MP	\$ 84,576.00	
MOD	\$ 49,615.20	
CIF	\$ 20,115.03	
Inv. Final de Prod. Term.	<u>\$ 9,676.80</u>	
Depreciación		<u>\$ 4,440.00</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 80,970.57</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 57,305.08
Gastos de Venta	\$ 20,513.48	
Gastos de Admón.	\$ 36,791.60	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$ 23,665.49</u>
Reserva Legal		\$ 1,656.58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 22,008.90
Impuesto sobre la Renta		\$ 5,502.23
UTILIDAD NETA		<u>\$ 16,506.68</u>
Depreciación		\$ 4,440.00
Flujo de Efectivo		\$ 20,946.68

F. _____
Representante Legal

F. _____
Auditor Externo

F. _____
Contador General

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Estado de Resultados Proforma
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTAS NETAS		\$ 241,557.00
COSTO DE VENTA		\$ 149,151.43
Inv. Inic. de Prod. Term.	\$ 9,676.80	
Costo de Producción	\$ 149,637.83	
MP	\$ 81,029.00	
MOD	\$ 48,493.80	
CIF	\$ 20,115.03	
Inv. Final de Prod. Term.	<u>\$ 10,163.20</u>	
Depreciación		<u>\$ 4,440.00</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 87,965.57</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 59,995.44
Gastos de Venta	\$ 23,203.84	
Gastos de Admón.	\$ 36,791.60	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$ 27,970.13</u>
Reserva Legal		\$ 1,957.91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 26,012.22
Impuesto sobre la Renta		\$ 6,503.05
UTILIDAD NETA		<u>\$ 19,509.16</u>
Depreciación		\$ 4,440.00
Flujo de Efectivo		\$ 23,949.16

F. _____
Representante Legal

F. _____
Auditor Externo

F. _____
Contador General

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Estado de Resultados Proforma
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTAS NETAS		\$ 253,632.00
COSTO DE VENTA		\$ 157,363.43
Inv. Inic. de Prod. Term.	\$ 10,163.20	
Costo de Producción	\$ 156,464.23	
MP	\$ 85,960.00	
MOD	\$ 50,389.20	
CIF	\$ 20,115.03	
Inv. Final de Prod. Term.	<u>\$ 9,264.00</u>	
Depreciación		<u>\$ 4,440.00</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 91,828.57</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 59,995.44
Gastos de Venta	\$ 23,203.84	
Gastos de Admón.	\$ 36,791.60	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$ 31,833.13</u>
Reserva Legal		\$ 2,228.32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 29,604.81
Impuesto sobre la Renta		\$ 7,401.20
UTILIDAD NETA		<u>\$ 22,203.60</u>
Depreciación		\$ 4,440.00
Flujo de Efectivo		\$ 26,643.60

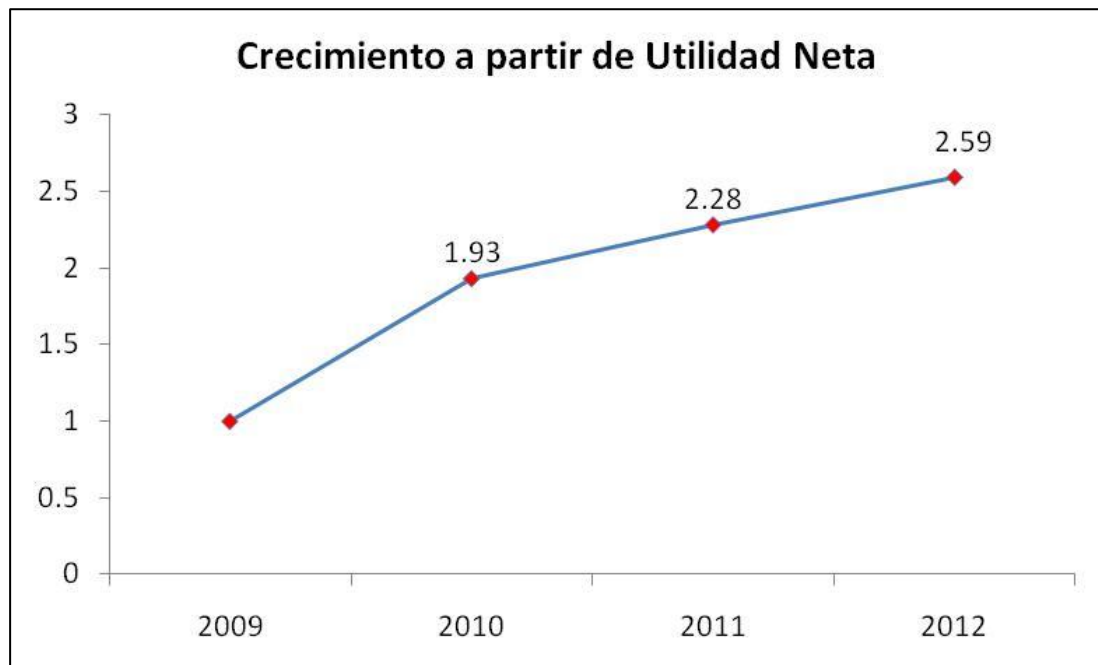
F. _____
Representante Legal

F. _____
Auditor Externo

F. _____
Contador General

Cuadro No. 31: Tendencia en Ventas y Utilidad Neta

Estado de Resultados	2009	2010	2011	2012
Ventas	\$170,424.00	\$230,040.00	\$241,557.00	\$253,632.00
Utilidad Neta	\$ 8,559.97	\$ 16,506.68	\$ 19,509.16	\$ 22,203.60
Crec. Utilidad N.	100.0	1.93 veces	2.28 veces	2.59 veces



- De ser implementado el Plan Estratégico de Comercialización propuesto, se obtendrían resultados económicos favorables para Calzado Americano en el primer año de ejecución, y un progreso más alto en los años subsiguientes.
- En los Estados de Resultados de los años 2010 al 2012, se podrían obtener Utilidades aún mayores, si se diversifican los canales de distribución, ya que, a partir de éllo, se obtendría un incremento en las ventas por razón de volumen y precio.

G. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende, no existe utilidad ni pérdida. También puede decirse que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades.

A continuación se presenta el Análisis del Punto de Equilibrio para la Empresa Calzado Americano:

P.E. en cifras monetarias

Punto de Equilibrio:	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$
----------------------	---

Punto de Equilibrio:	$\frac{\$77420.11}{1 - \frac{\$134,191.20}{\$230,040.00}}$
----------------------	--

Punto de Equilibrio:	\$185,810.60
----------------------	--------------

El resultado obtenido (\$185,810.60), se interpreta como las ventas que la empresa debe alcanzar para que sus costos y gastos sean iguales a los ingresos obtenidos. A partir de ahí, si las ventas del negocio están por debajo de la cantidad mencionada, la empresa opera con pérdida; pero, si se registran ventas por arriba de los \$185,810.60, significa que la empresa obtiene utilidades.

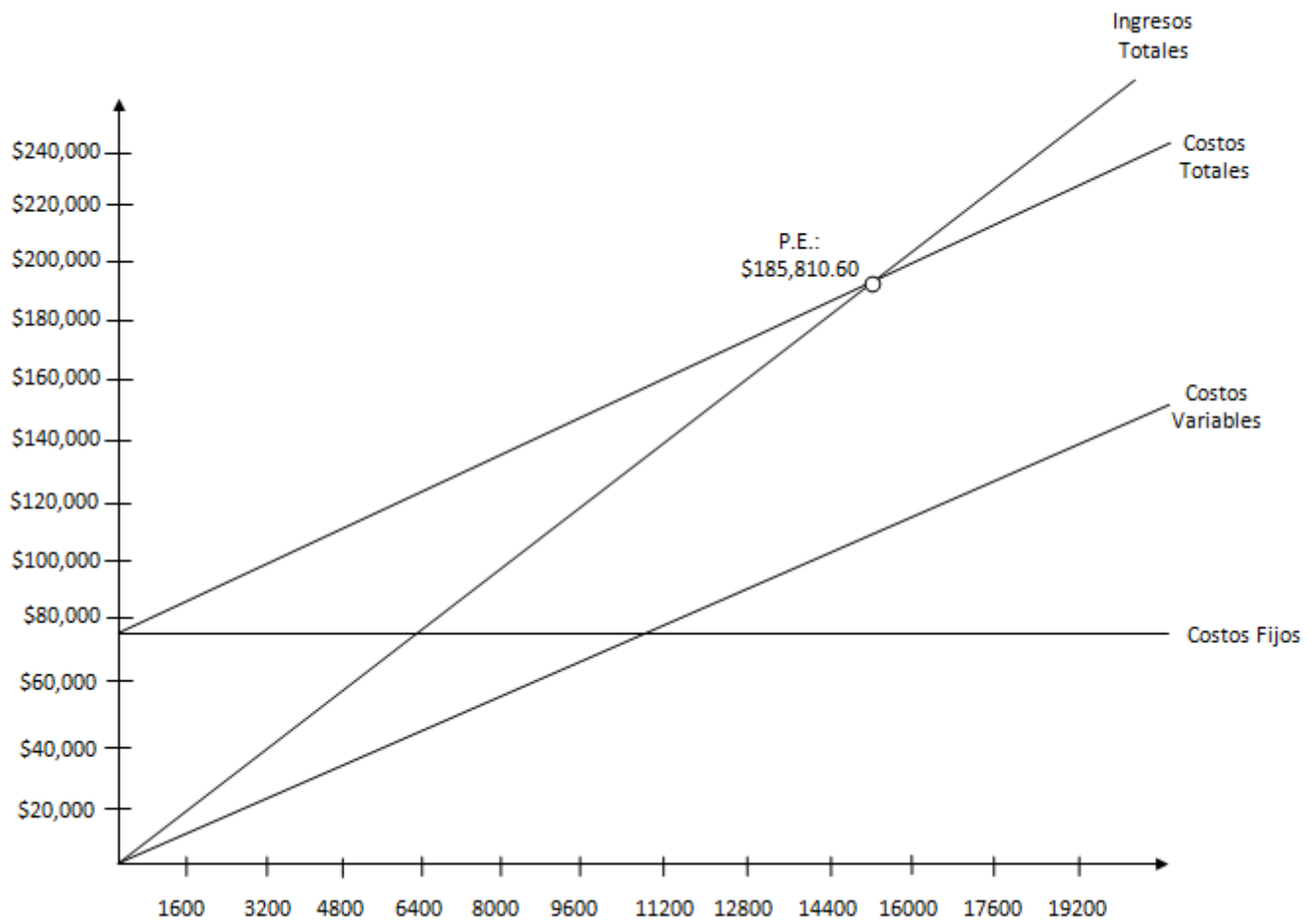
P.E. en términos de porcentaje:

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\$77,420.11}{\$230,040.00 - \$134,191.20}$$

$$\text{Punto de Equilibrio: } 81\%$$

La empresa alcanza su Punto de Equilibrio al 81% de las ventas esperadas.



H. IMPLEMENTACION, EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN

Después de haber diseñado el Plan Estratégico de Comercialización que pretende incrementar la demanda de los productos elaborados y aumentar la rentabilidad de la empresa Calzado Americano, es conveniente, antes de pasar a su ejecución, que éste sea presentado ante la Gerencia General, con el propósito de someterlo a un estudio de aprobación. Si esto no sucede, entonces, hasta esta etapa llegaría el plan.

Si el plan es aprobado, para garantizar el correcto desarrollo y control de éste, se realizarán las siguientes actividades:

1. Implementación

La implementación del plan, se llevará a cabo a partir del mes de abril de 2010, para lo cual se elaborará un cronograma con el detalle de las actividades necesarias para cumplir los objetivos planteados en la propuesta con sus respectivas fechas de ejecución.

Cronograma.

Con la intención de visualizar las actividades para la implementación de los planes, se presenta el siguiente cronograma:

CALZADO AMERICANO

**Cuadro No. 32: CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE
COMERCIALIZACIÓN**

N°	ACTIVIDADES	RECURSOS			Mar-10				Abr-10					
		HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Presentación del Plan Estratégico de Comercialización al Gerente General	Grupo de trabajo	Computadora, proyector e informe escrito.	\$ 25,00										
2	Estudio del Plan Estratégico de Comercialización propuesto.	Gerente General	Computadora e informe escrito.	-										
3	Aprobación del plan propuesto	Gerente General	Informe de aprobación, computadora.	-										
4	Implementación del Plan Estratégico de Comercialización de acuerdo a programación de los planes estratégicos y operacionales.	Gerente General	Informe escrito.	\$ 25,00										

2. Control y evaluación del plan

Una vez ejecutado el Plan Estratégico de Comercialización será necesario llevar a cabo un adecuado control de las actividades para poder determinar su cumplimiento y entendimiento sencillo de los datos y la obtención de información oportuna para la toma de decisiones.

El encargado de controlar y evaluar la ejecución del plan es el gerente general de Calzado Americano, quien debe realizar después de cada tres meses, una comparación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos que fueron propuestos en un principio; esto, con el fin de corregir desviaciones que no sean favorables a la empresa.

Si por algún motivo las actividades no se realizan en las fechas estipuladas, éstas deberán ser reprogramadas, pero sin entorpecer el desarrollo de las actuales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BACA URBINA, GABRIEL; “Evaluación De Proyectos”, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, año 2002.
- KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ, “Elementos de administración”, 5ª Edición; Editorial McGraw Hill, año 1991.
- KOTLER, PHILIP; “Dirección de Mercadotecnia”; 8ª Edición; Editorial McGraw Hill, año 1996.
- KOTLER PHILIP, LEONARD D., TIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFEIFFE. Planeación Estratégica Aplicada. MC Graw Hill. 1ª Edición. Colombia. 1998.
- KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG; “Fundamentos de Marketing”, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, año 2003.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, “Administración de empresas: teoría y práctica, Editorial Limusa, año 1997.
- STANTON WILLIAM, ETZEL MICHAEL, WALKER BRUCE. “Fundamentos de Marketing”, 13ª edición; Editorial McGraw Hill, 2004.
- STANTON, WILLIAM; “Fundamentos de Marketing”, 14ª edición; Editorial McGraw Hill, 2007
- SHOELL, WILIAM, “Mercadotecnia. Conceptos y Practicas Modernas” 3ª Edición, Editorial Printece Hall.
- TERRY, GEORGE R. ET.AL. “Principios de Administración”. 10ª Edición; editorial Continental. 1994.

TESIS

- AVILES CANTOR, JOSE R. "Obtención y utilización de capital de trabajo para la pequeña empresa industrial del calzado en la zona metropolitana de San Salvador". Universidad de EL Salvador, 1983.
- CASTANEDA, FABIO FERMÍN, "Diagnostico de aspecto económico de la pequeña empresa industrial, Rama Calzado, Área de Personal". Universidad de EL Salvador, 1987.
- FRANCO ROMERO, ANA ELIZABETH, "Diagnostico y Propuesta de un plan de mercadeo para la pequeña empresa industrial productora de prendas de vestir interiores de la zona metropolitana de San Salvador". Universidad de EL Salvador, 1991.

DOCUMENTOS

- ELENA MARTÍN OLALLA., "El Mercado del Calzado en El Salvador". Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en San Salvador. Febrero 2007.

OTROS

- www.wikipedia.com
- www.bcr.gob.sv
- www.elsalvadortrade.com.sv

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario Dirigido a Pequeñas Empresas Dedicadas a la Confección de Calzado.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



El presente cuestionario tiene fines académicos y cuenta con el apoyo de la Comisión Nacional de Empresarios Salvadoreños, CONAES. Agradecemos su colaboración.

Objetivo: Realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación actual de las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa.

Indicaciones: Completar en los casos necesarios y/o marcar con una “x” en la casilla correspondiente. Si considera necesario, puede marcar más de una opción.

I. GENERALIDADES

1. Nombre de la Empresa: _____
2. Cargo que desempeña en la empresa: _____
3. Dirección de la Empresa:

4. Número de empleados: _____
5. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa confeccionando calzado?
 - a. Menos de 5 años
 - b. 6 a 10 años
 - c. Más de 10 años
6. ¿Está la empresa asociada con alguna institución?
 - a. Sí
 - b. No
 Mencione _____

II. DATOS DE CONTENIDO

A. MERCADO

1. ¿Cuál es el segmento de mercado que atiende la empresa con la venta de calzado?

a. Niños <input type="checkbox"/>	c. Caballeros <input type="checkbox"/>
b. Damas <input type="checkbox"/>	d. Todas las anteriores <input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál es el porcentaje de venta de calzado de los siguientes segmentos?

	25%	50%	75%	100%
Niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caballeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuánto tiempo se tarda en presentar una nueva línea de productos?

- a. Menos de tres meses
- b. De tres a seis meses
- c. De seis meses a un año
- d. Más de un año
- e. Otro

¿Por qué?: _____

4. ¿Cuántos pares de calzado es el promedio mensual de venta? _____ pares
5. ¿Cuál es el precio promedio por par de calzado? \$ _____
6. ¿Cuáles son los factores más relevantes que utiliza para determinar el precio del calzado?
- a. La competencia
 - b. Margen de utilidad
 - c. La estrategia de precios
 - d. Canales de distribución
 - e. Estructuras de costo
 - f. Demanda del producto
 - g. Otros Especifique: _____
7. ¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta de calzado?
- a. Mercado Local
 - b. Mercado Nacional
 - c. Mercado Extranjero
 - d. Todos los anteriores
8. ¿En qué temporadas del año registran mayores niveles de ventas?
- a. Inicio de clases
 - b. Día de la madre y del padre
 - c. Navidad
 - d. Otros: Especifique: _____
9. ¿A quiénes considera usted sus competidores más fuertes en el mercado?
- a. Empresas locales
 - b. Empresas nacionales
 - c. Empresas internacionales
 - d. Todas las anteriores
- Mencione. _____
10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan sus competidores en el mercado?
- a. Precios accesibles
 - b. Variedad de estilos
 - c. Servicio al cliente
 - d. Calidad del producto
 - e. Otros Especifique: _____
11. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para competir en el mercado?
- a. Precios accesibles
 - b. Variedad de estilos
 - c. Servicio al cliente
 - d. Calidad del producto
 - e. Otros Especifique: _____

12. En términos porcentuales, con relación a los últimos 3 años ¿actualmente las ventas tienden a?

	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Subir				
Bajar				
Mantenerse				

13. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?

- a. Mayoristas
- b. Minoristas
- c. Venta directa

14. ¿Cuenta con un presupuesto establecido para la promoción de los productos?

- a. Sí
- b. No

15. ¿Qué tipo de promociones aplica la empresa?

- a. Publicidad
- b. Relaciones públicas
- c. Venta personal
- d. Promoción de ventas
- e. Otros ¿Cuales? _____

16. Si utiliza medios publicitarios, ¿cuáles son?

- a. Televisión
 - b. Radio
 - c. Hojas volantes
 - d. Internet
 - e. Brochure
 - f. Revistas
 - g. Páginas amarillas
 - h. Periódicos
 - i. Ferias y Exposiciones
 - j. Otros
- Especifique: _____

17. ¿Qué tipo de promociones de venta ofrece la empresa a sus clientes?

- a. Descuentos
- b. Regalías
- c. Rebajas
- d. Precios promocionales
- e. Otros ¿Cuáles? _____

18. ¿Cuál es la fuente principal que utiliza para obtener información referente al mercado?

- a. Internet
 - b. Noticias en periódicos
 - c. Estudios publicados
 - d. Informes financieros
 - e. Ferias y exposiciones
 - f. Contactos personales
 - g. Otros
- Cuáles _____

19. ¿Cuáles de estos factores considera la empresa debe mejorar para ser más competitiva?

- a. Habilidades empresariales
- b. Calidad del producto y el servicio
- c. Conocimientos del mercado
- d. Capacidad para diferenciar el producto
- e. Imagen y marca
- f. Relaciones o alianzas estratégicas
- g. Productividad

B. PRODUCCIÓN

20. ¿Cuáles son los tipos de calzado que confecciona la empresa?

- a. Casual
- b. Formal
- c. Deportivo
- d. Otros
Especifique: _____

21. ¿Qué tipo de material utiliza en la confección de calzado?

- a. Cuero natural
- b. Material sintético
- c. Lona
- d. Otros
Especifique: _____

22. ¿Qué sistema de producción utilizan para la confección de calzado?

- a. Artesanal
- b. Industrial
- c. Semi-industrial

23. ¿En que condiciones se encuentra la maquinaria que utilizan para la manufactura de calzado? Si la posee.

- a. Óptimo
- b. A punto de caducar
- c. Obsoleto

24. ¿Cuál es la capacidad con que trabaja la maquinaria? Si la posee.

- a. Menor al 35 %
- b. De 35% a 70 %
- c. De 70% a 100%

25. ¿Realizan controles de calidad en el proceso de confección del calzado?

- a. Si
- b. No

Explique: _____

26. ¿Qué parámetros utiliza para producir el calzado?

- a. Inventarios
- b. Experiencia
- c. Pedidos
- d. Proyección de ventas
- e. Temporadas
- f. Registros históricos
- g. Otros
Especifique: _____

27. ¿Qué tipo de proveedor utiliza en la compra de materia prima para la fabricación del calzado?

a. Nacional

b. Internacional

¿Por qué? _____

28. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de adquirir la materia prima?

a. Precios Altos

b. Financiamiento

c. Disponibilidad de materia prima

d. Ninguno

e. Otros

Especifique: _____

29. ¿Cuenta con personal calificado para la fabricación de calzado?

a. Si

b. No

¿Por qué?: _____

30. ¿Cómo obtiene mano de obra calificada?

a. Recomendaciones

b. Contacto personal

c. Publicaciones de la empresa

d. Capacitaciones de la empresa

e. Capacitaciones en instituciones públicas o privadas

f. Otro

¿Por qué?: _____

C. FINANZAS

31. ¿Cuál es el rubro que representa mayores costos para la empresa?

a. Materia Prima

b. Mano de Obra

c. Costos Indirectos

d. Otro Especifique: _____

32. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?

a. Fondos Propios

b. Bancos

c. Cooperativas

d. ONG'S

e. Otros Especifique: _____

33. ¿Cuáles son los principales problemas que afrontan para obtención de financiamiento?

a. Altas tasas de Interés

b. Falta de garantías

c. Falta de registros contables

d. Otros Especifique: _____

34. ¿Recibe la empresa apoyo por parte del gobierno?

a. Si

b. No

Explique: _____

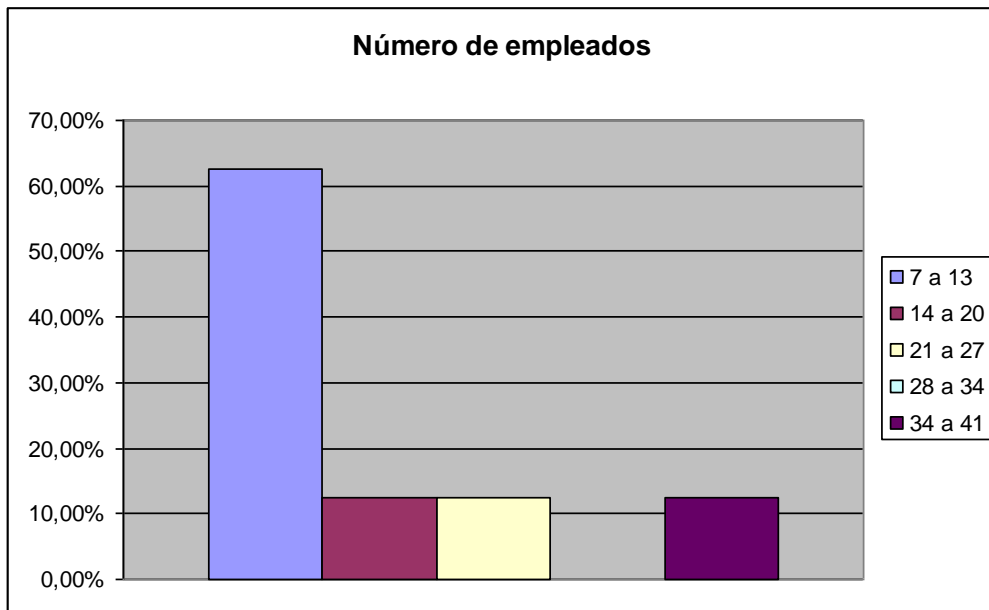
TABULACIONES

I. GENERALIDADES

a. Número de empleados

Objetivo: Identificar la cantidad promedio de empleados tienen las empresas dedicadas encuestadas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
De 7 a 13	10	62,50
De 14 a 20	2	12,50
De 21 a 27	2	12,50
De 28 a 34	0	0,00
De 34 a 41	2	12,50
Total	16	100,00



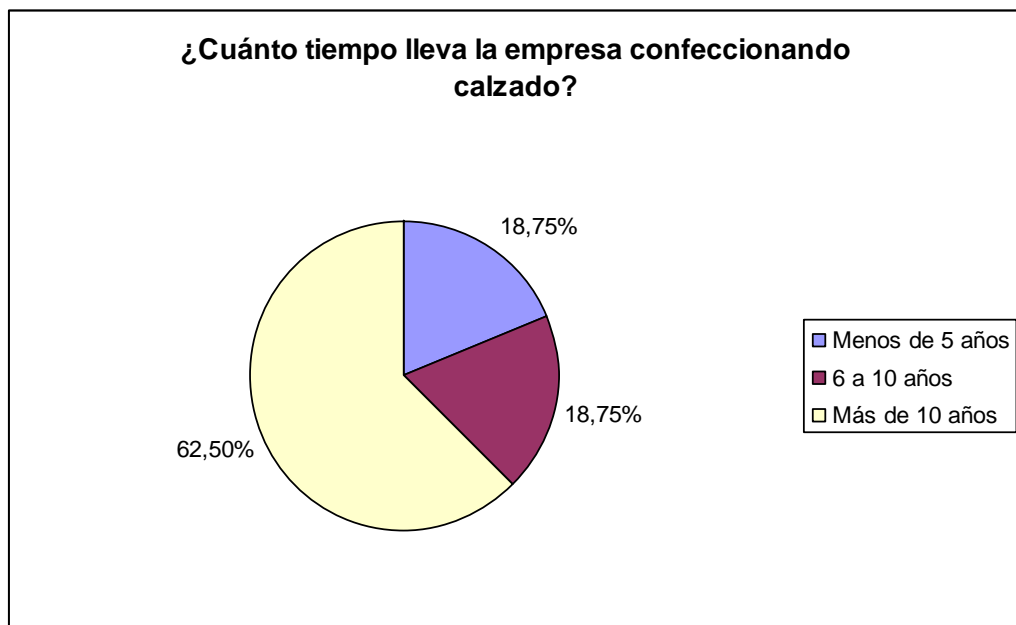
Interpretación:

El 62.50% de las empresas afirma poseen entre 7 y 13 empleados, y el promedio de empleados por empresas es de 15. Esto revela una contribución relativamente importante en el empleo directo nacional.

b. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa confeccionando calzado?

Objetivo: Determinar el nivel de experiencia con la que cuentan las empresas dedicadas a la confección de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Menos de 5 años	3	18,75%
6 a 10 años	3	18,75%
Más de 10 años	10	62,50%
Total	16	100,00%



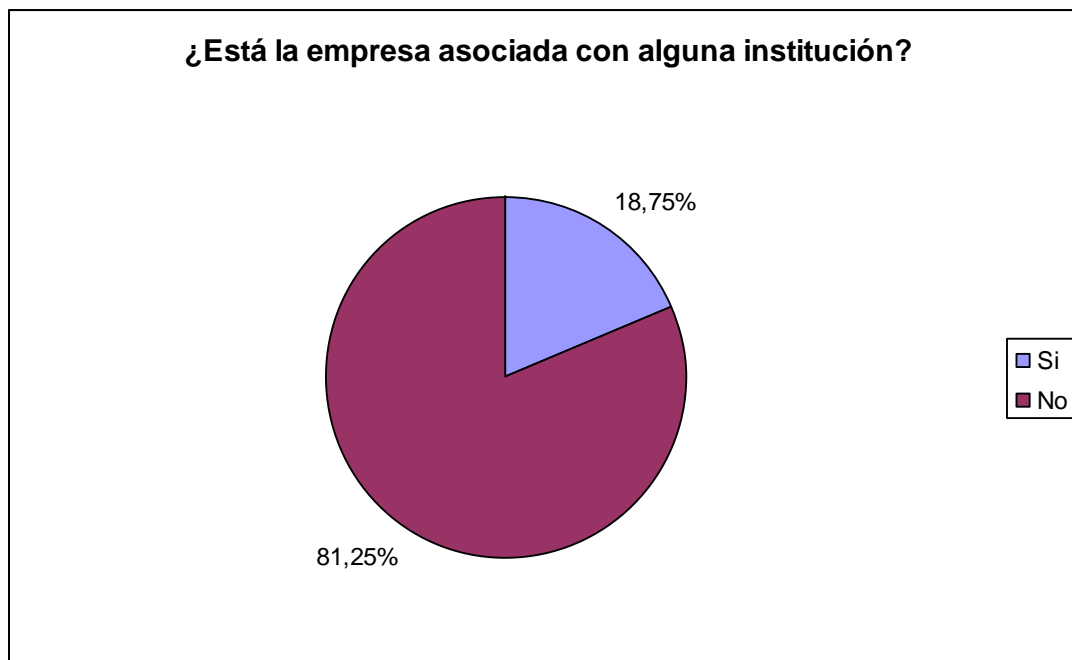
Interpretación:

Un 62.50% de las empresas dice poseer más de 10 años confeccionando calzado, lo que refleja una sólida experiencia.

c. ¿Está la empresa asociada con alguna institución?

Objetivo: Identificar si las empresas están asociadas a alguna institución.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	3	18,75
No	13	81,25
Total	16	100,00



Interpretación:

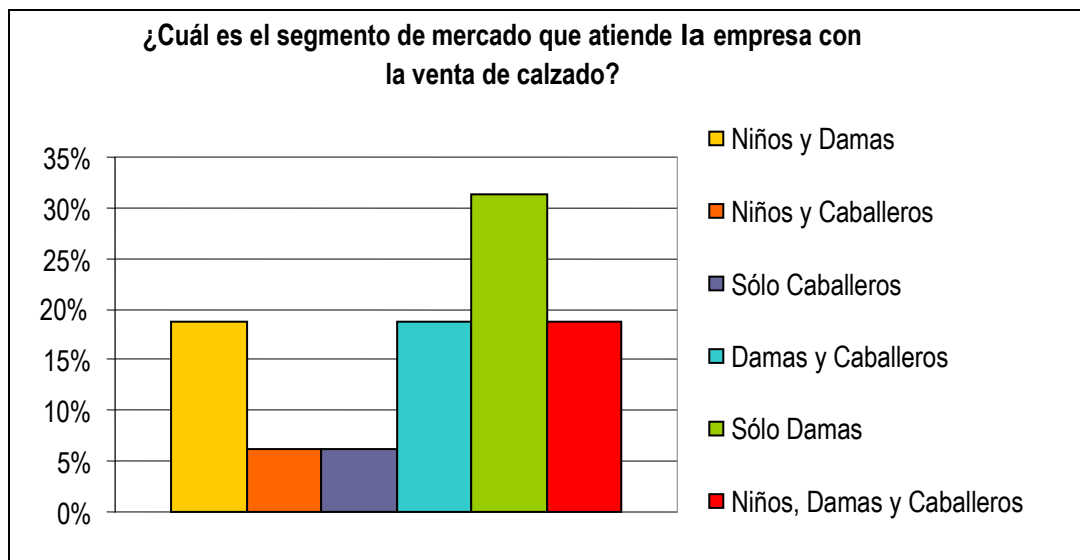
Solamente 3 empresas afirman estar asociadas a alguna institución lo que representa un 19.75% de las empresas, el 81.25% restante asegura no estar asociada a alguna institución, desaprovechando los beneficios que estas pueden ofrecer.

II DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es el segmento de mercado que atiende la empresa con la venta de calzado?

Objetivo: Identificar cual es el segmento que tiene mayor cobertura por parte de las empresas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Niños y Damas	3	18,75
Niños y Caballeros	1	6,25
Sólo Caballeros	1	6,25
Damas y Caballeros	3	18,75
Sólo Damas	5	31,25
Niños, Damas y Caballeros	3	18,75
Total	16	100,00



Interpretación:

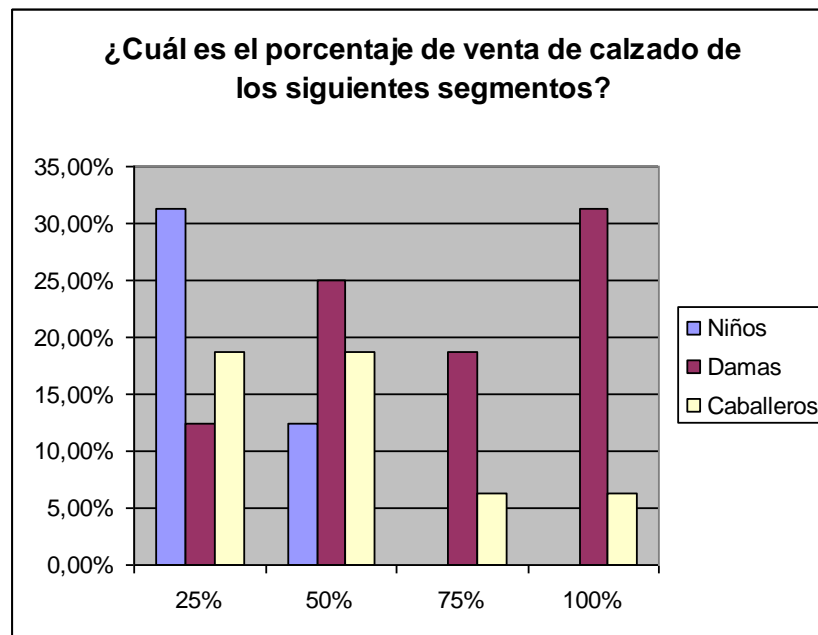
La mayor parte de las empresas atiende los segmentos de damas y caballeros, con un 68.75% y un 50% respectivamente, esto debido a que son los que presentan mayores niveles de demanda.

2. ¿Cuál es el porcentaje de venta de calzado de los siguientes segmentos?

Objetivo: Conocer el segmento de mercado con mayor importancia en niveles de ventas.

Niveles de Ventas	Frecuencia			Porcentaje		
	Niños	Damas	Caballeros	Niños	Damas	Caballeros
25%	5	2	3	31,25	12,50	18,75
50%	2	4	3	12,50	25,00	18,75
75%	0	3	1	0,00	18,75	6,25
100%	0	5	1	0,00	31,25	6,25

n=16



Interpretación:

La mayor parte de las empresas manifiesta que el segmento de damas es el que para ellas presenta mayores niveles de demanda, esto principalmente por los constantes cambios en la moda, y a la variedad de estilos que se ofertan en el mercado.

3. ¿Cuánto tiempo se tarda en presentar una nueva línea de productos?

Objetivo: Identificar la rapidez con que cuentan las empresas para presentar líneas de productos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Menos de tres meses	14	87,50
De tres a seis meses	2	12,50
Total	16	100,00



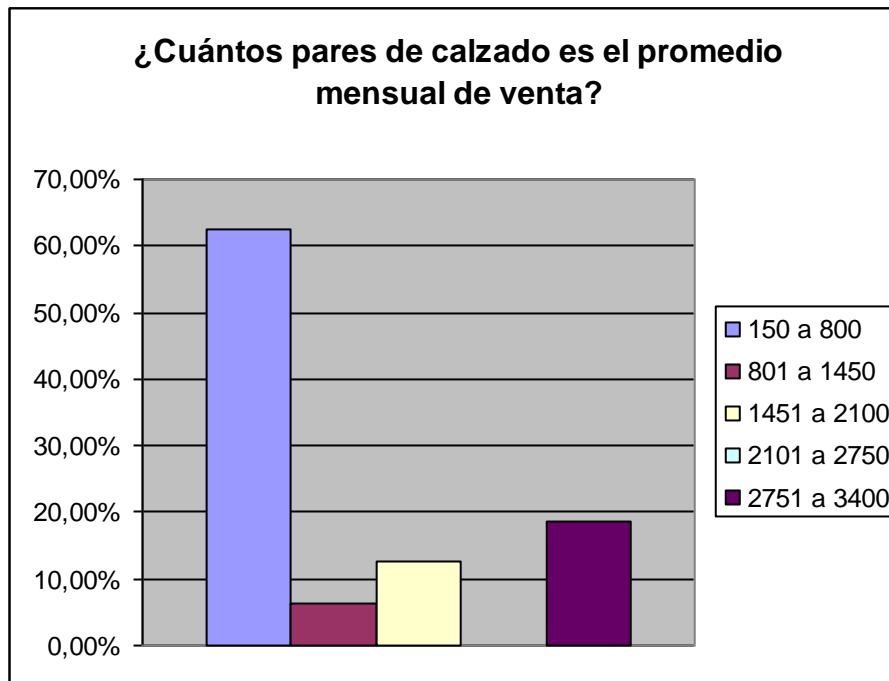
Interpretación:

El 87.5% de las empresas tardan menos de tres meses en presentar una nueva línea de productos, lo que indica una oportuna capacidad de respuesta, ya que el sistema de producción utilizado permite realizar cambios con menos inconvenientes que una producción en serie.

4. ¿Cuántos pares de calzado es el promedio mensual de venta?

Objetivo: Identificar cual es el promedio de venta mensual de las empresas dedicadas a la confección de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
150 a 800	10	62,50
801 a 1450	1	6,25
1451 a 2100	2	12,50
2101 a 2750	0	0,00
2751 a 3400	3	18,75
Total	16	100,00



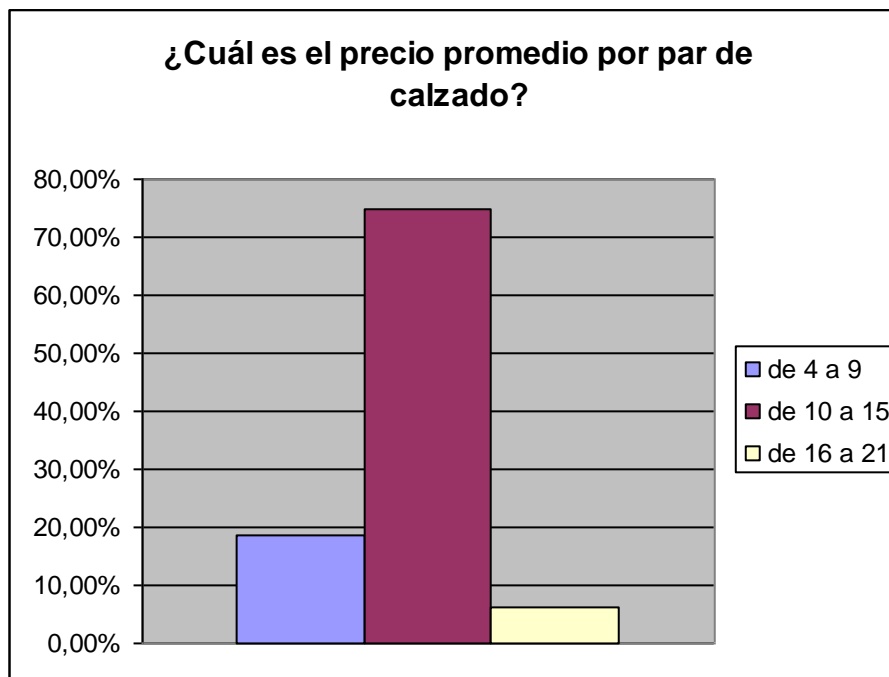
Interpretación:

El 62.50% de las empresas vende entre 150 a 800 pares de zapato en promedio al mes; al sumar los pares promedio de cada una de las dieciséis empresas y dividiendo esta cantidad entre el número de ellas, nos da una venta media de 1149 pares mensuales por empresa.

5. ¿Cuál es el precio promedio por par de calzado?

Objetivo: Identificar cual es precio promedio de venta por par de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
de 4 a 9	3	18,75
de 10 a 15	12	75,00
de 16 a 21	1	6,25
Total	16	100,00



Interpretación:

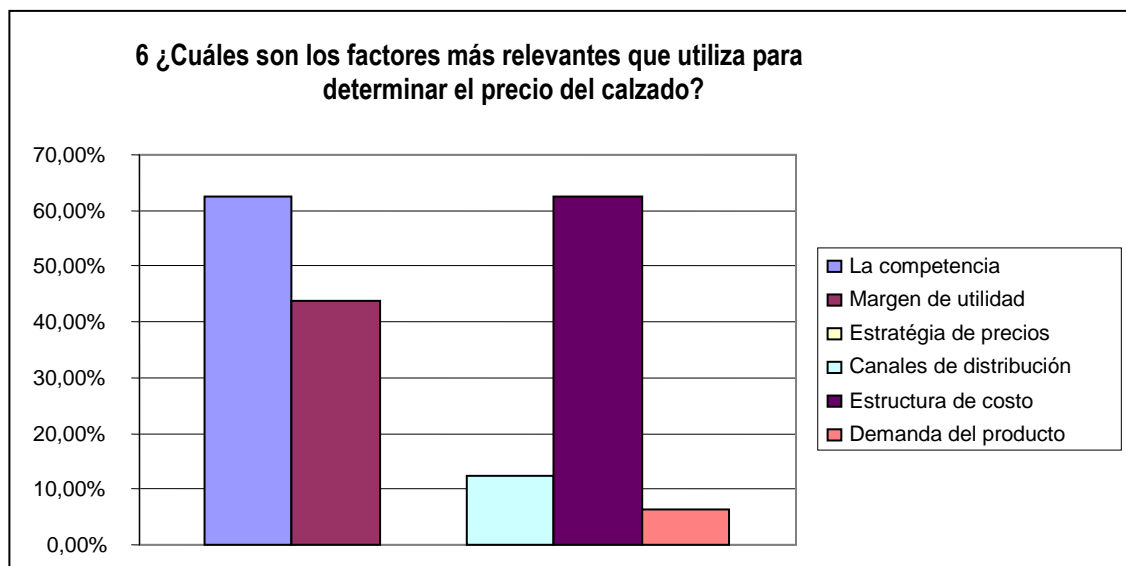
La mayor parte de las empresas ofrece un precio de venta que oscila entre los \$10 y \$15 por par de calzado; La media de precios promedios considerando las dieciséis empresas es de \$12.12 por par de calzado. En general se puede decir que el sub-sector ofrece un precio accesible en relación a marcas conocidas, permitiéndoles atraer a clientes de ingresos bajos y así poder llegar a un mayor número de demandantes.

6 ¿Cuáles son los factores más relevantes que utiliza para determinar el precio del calzado?

Objetivo: Identificar los factores mas utilizados por los fabricantes para la fijación de precios.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
La competencia	10	62,50
Margen de utilidad	7	43,75
Estrategia de precios	0	0,00
Canales de distribución	2	12,50
Estructura de costo	10	62,50
Demanda del producto	1	6,25

n=16



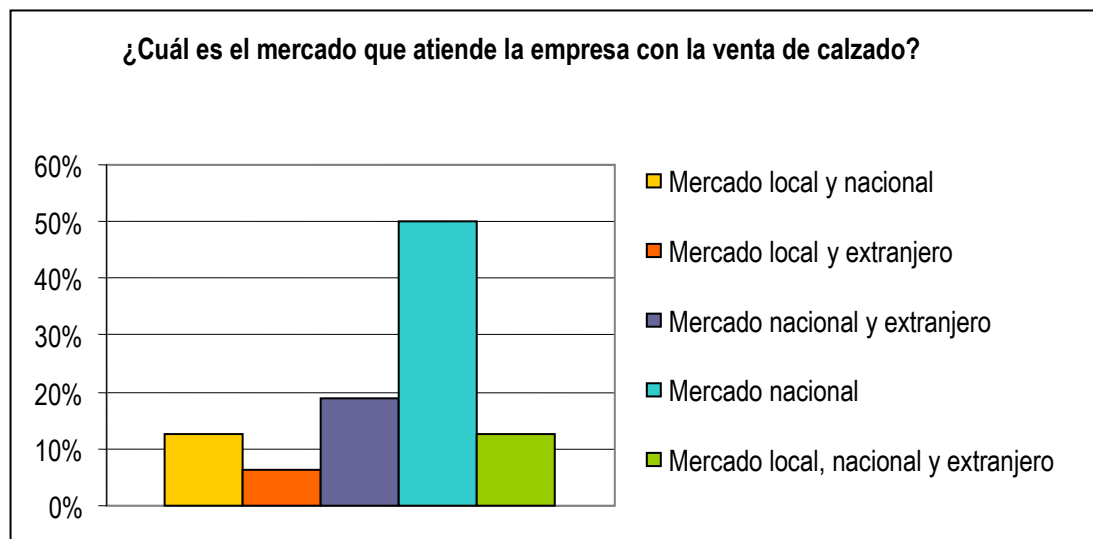
Interpretación:

El 62.50% de las empresas afirma que para la fijación de sus precios, toma en consideración a la competencia. Otro 62.50% dice que se basa en su estructura de costos, y un 43.75% toma en cuenta el margen de utilidad. El uso de estos 3 factores en la mayoría de los casos, refleja una fijación de precios solidamente estructurada, ya que se toman en cuenta aspectos relevantes que no pueden dejarse pasar por alto, como lo son: ofrecer un producto a un precio competitivo, que permita retribuir los costos y sobre todo, que sea rentable.

7 ¿Cuál es el mercado que atiende la empresa con la venta de calzado?

Objetivo: Identificar el mercado que tiene mayor cobertura por las empresas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Mercado local y nacional	2	12,50
Mercado local y extranjero	1	6,25
Mercado nacional y extranjero	3	18,75
Mercado nacional	8	50,00
Mercado local, nacional y extranjero	2	12,50
Total	16	100,00



Interpretación:

De las empresas, el 93.75% tiene participación a nivel nacional, siendo éste el que presenta mayor cobertura, no así, un 37.5% interviene en el mercado extranjero.

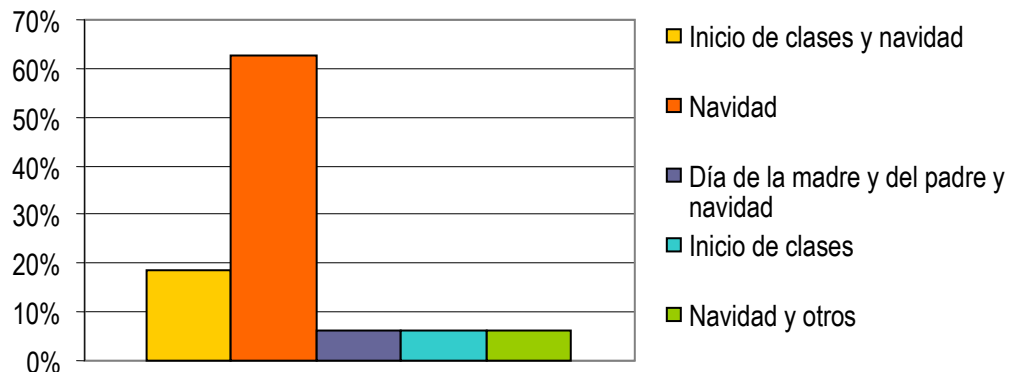
Son pocas las empresas del sub-sector que tienen participación en el exterior, debido a que la mayoría de ellas no tienen la capacidad económica para expandirse a nuevos mercados.

8. ¿En qué temporada del año registran mayores niveles de ventas?

Objetivo: Identificar la temporada que presenta mayores niveles de ventas para los productores de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Inicio de clases y navidad	3	18,75
Navidad	10	62,50
Día de la madre y del padre y navidad	1	6,25
Inicio de clases	1	6,25
Navidad y otros	1	6,25
Total	16	100,00

¿En qué temporada del año registran mayores niveles de ventas?



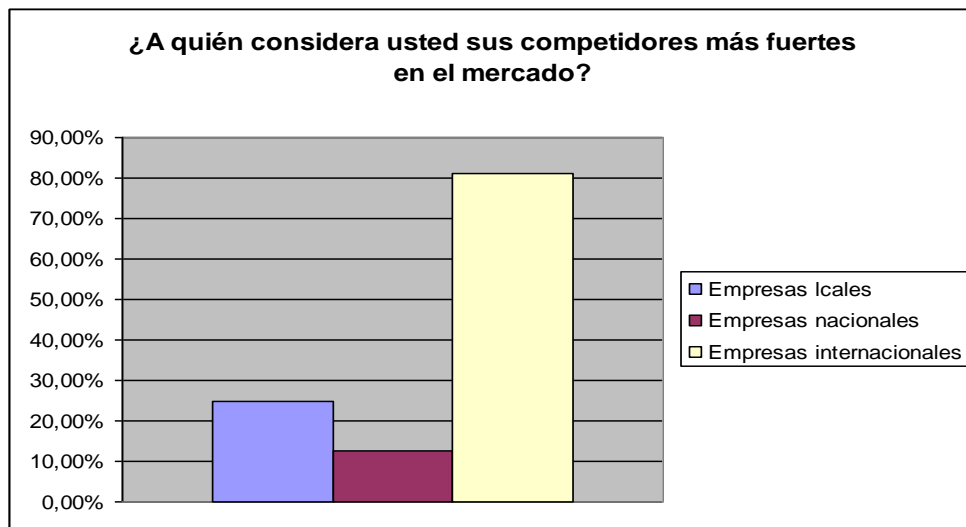
Interpretación:

De las empresas, un 93.75% afirma que navidad es la temporada o una de las temporadas en las que registran mayores niveles de ventas; debido a que en esa fecha las personas generalmente gastan dinero en estrenar prendas de vestir dentro de las cuales se incluye calzado. Un 25% coinciden que registra mayores niveles de venta al inicio del año escolar. Esto a raíz de la necesidad de calzado como prenda de uniforme escolar.

9. ¿A quién considera usted sus competidores más fuertes en el mercado?

Objetivo: conocer los que a juicio de los empresarios, son sus competidores más fuertes.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Empresas locales	4	25,00
Empresas nacionales	2	12,50
Empresas internacionales	13	81,25
n=16		



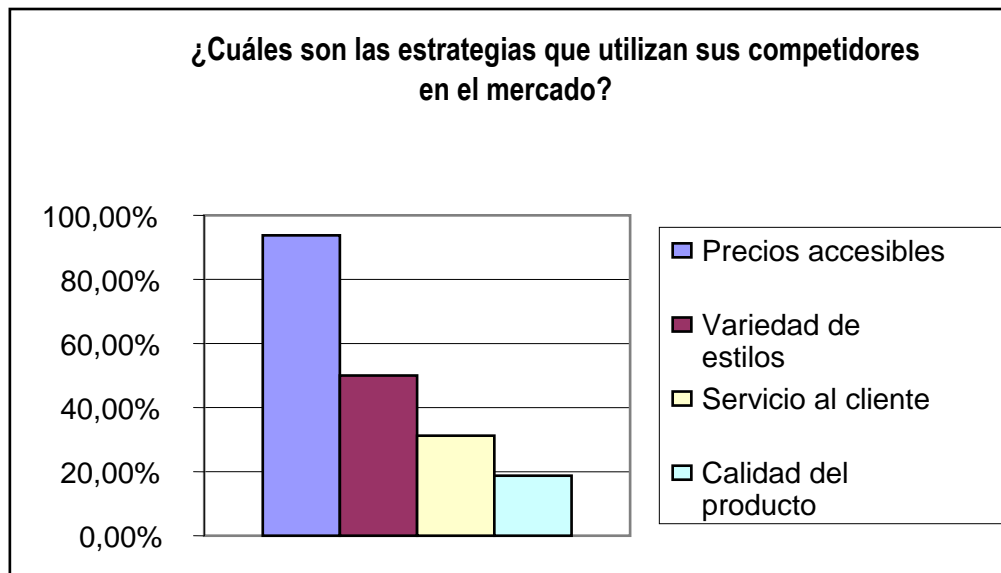
Interpretación:

El 81.25% de las empresas considera que las empresas internacionales se encuentran entre sus principales competidores, debido a los altos índices de importación que hay en el país, aunado a los productos que entran en forma de contrabando.

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan sus competidores en el mercado?

Objetivo: conocer los que a juicio de los empresarios, son las estrategias mas utilizadas por sus competidores.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Precios accesibles	15	93,75
Variedad de estilos	8	50,00
Servicio al cliente	5	31,25
Calidad del producto	3	18,75
Total	16	100.00



Interpretación:

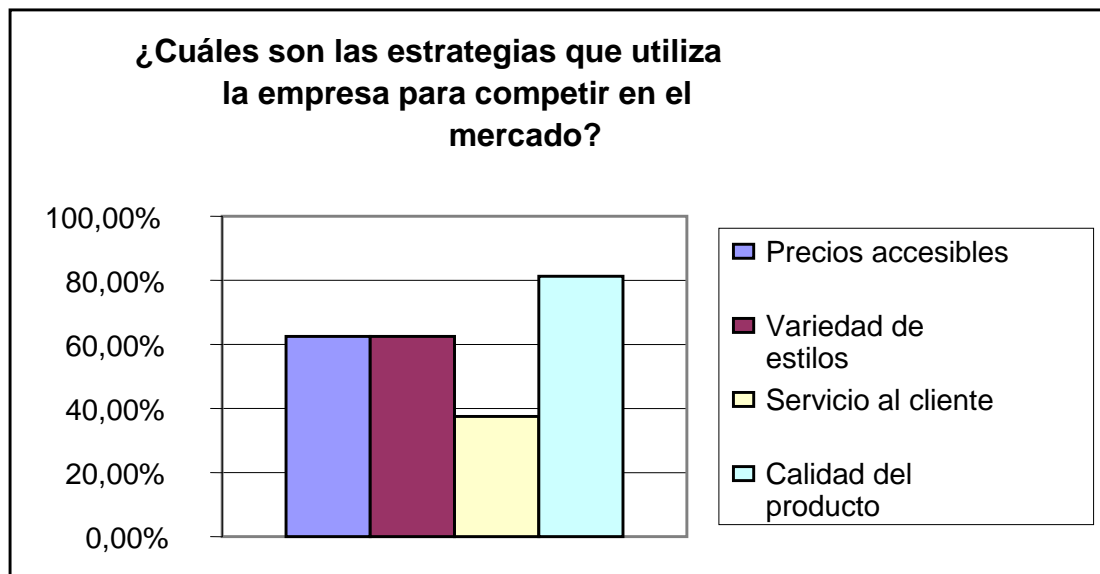
El 93.75% de las empresas consideran que sus competidores utilizan precios accesibles como estrategia en el mercado, debido a que ello les permite llegar a la población con ingresos relativamente bajos. Un 50% piensa que sus competidores utilizan variedad de estilos como estrategia en el mercado.

11. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para competir en el mercado?

Objetivo: identificar las estrategias mas utilizadas por las empresas para posicionarse en el mercado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Precios accesibles	10	62,50
Variedad de estilos	10	62,50
Servicio al cliente	6	37,50
Calidad del producto	13	81,25

n=16



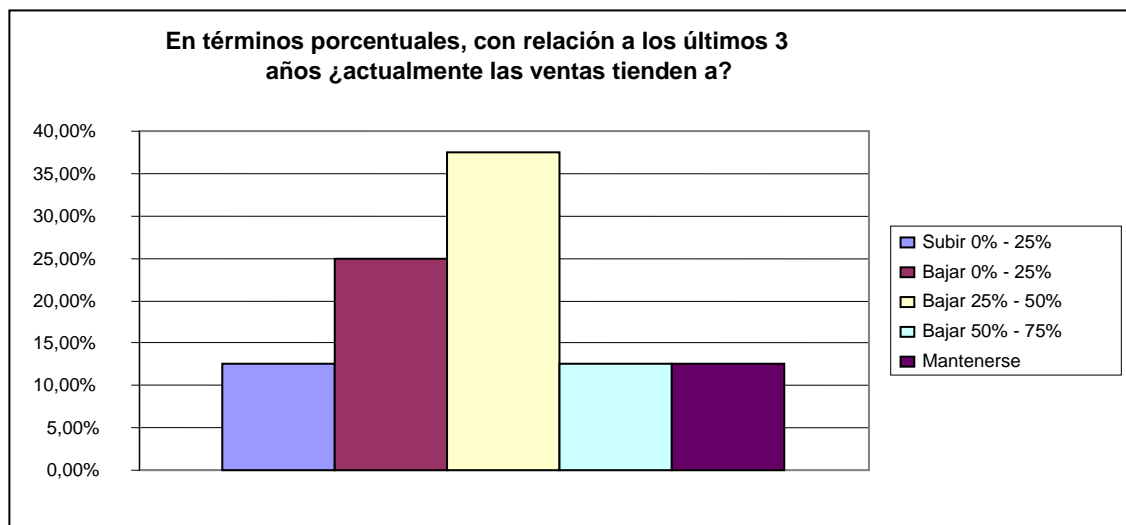
Interpretación:

La mayoría de las empresas afirma que la calidad del producto que ofrecen, es la principal estrategia para competir en el mercado, ya que consideran que aprovechan bien los recursos que poseen en el área de producción, permitiéndoles ofrecer artículos con un elevado estándar de calidad. Otro alto porcentaje de empresas considera que su estrategia se basa en la variedad de estilos que brindan y en ofrecer precios accesibles; son pocas las empresas que aseguran que la estrategia que utilizan para competir en el mercado es el servicio al cliente.

12. En términos porcentuales, con relación a los últimos 3 años ¿actualmente las ventas tienden a?

Objetivo: Identificar el crecimiento o disminución de ventas en los últimos 3 años.

	<u>Escala</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Subir	0% - 25%	2	12,50
Bajar	0% - 25%	4	25,00
Bajar	25% - 50%	6	37,50
Bajar	50% - 75%	2	12,50
Mantenerse		2	12,50
Total		16	100,00



Interpretación:

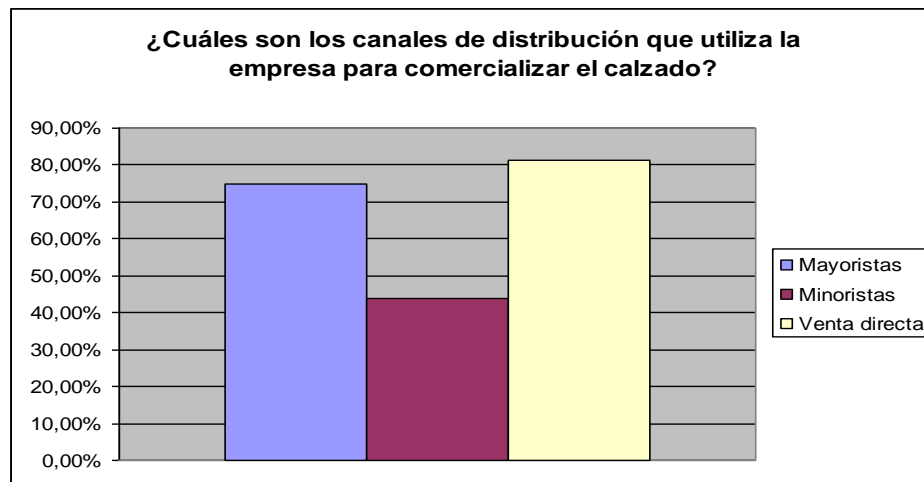
Son pocas las empresas que afirman que sus ventas tienden a incrementarse. La gran mayoría considera que las ventas tienden a disminuir en relación a los últimos 3 años, esto debido principalmente a la crisis económica que existe actualmente en el país, y al hecho de no contar con un plan estratégico de comercialización definido.

13. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?

Objetivo: Identificar los canales de distribución mas utilizados para comercializar el calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Mayoristas	12	75,00
Minoristas	7	43,75
Venta directa	13	81,25

n= 16



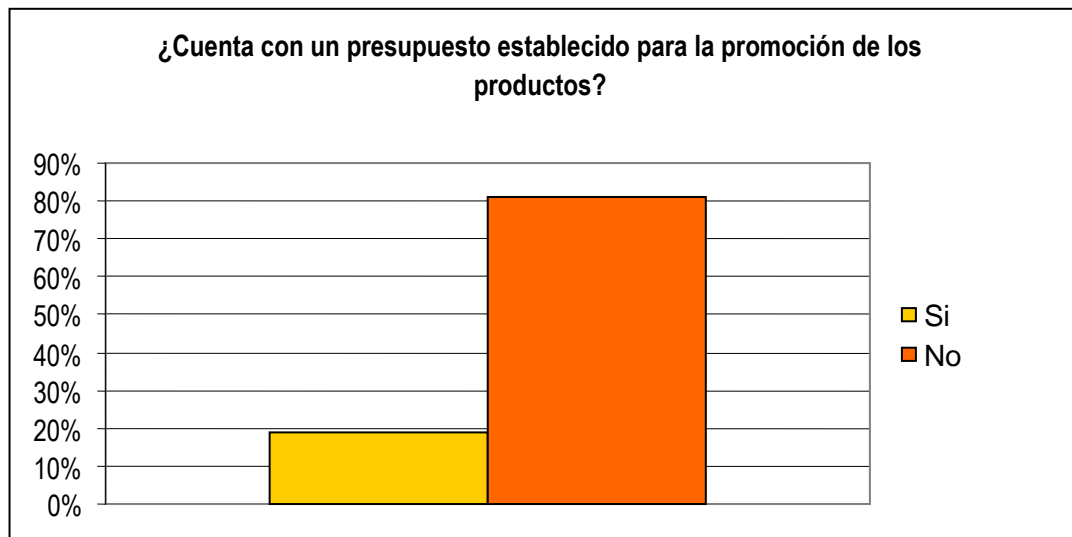
Interpretación:

Los canales de distribución más utilizados por las empresas para la distribución de sus productos son la venta directa y el uso de mayoristas, esto le permite a las empresas tener una variedad de canales para poder llegar a los clientes de diferentes maneras, ya sea, haciendo uso de su propio personal de ventas, lo que mejora la confianza y lealtad con los clientes, o a través de intermediarios, que si bien es cierto no se les paga por la venta, aumentan el precio al consumidor final, ya que vela por sus intereses particulares.

14. ¿Cuenta con un presupuesto establecido para la promoción de los productos?

Objetivo: Identificar si las empresas tienen definido un presupuesto para llevar a cabo la promoción de sus productos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	3	18,75
No	13	81,25
Total	16	100,00



Interpretación:

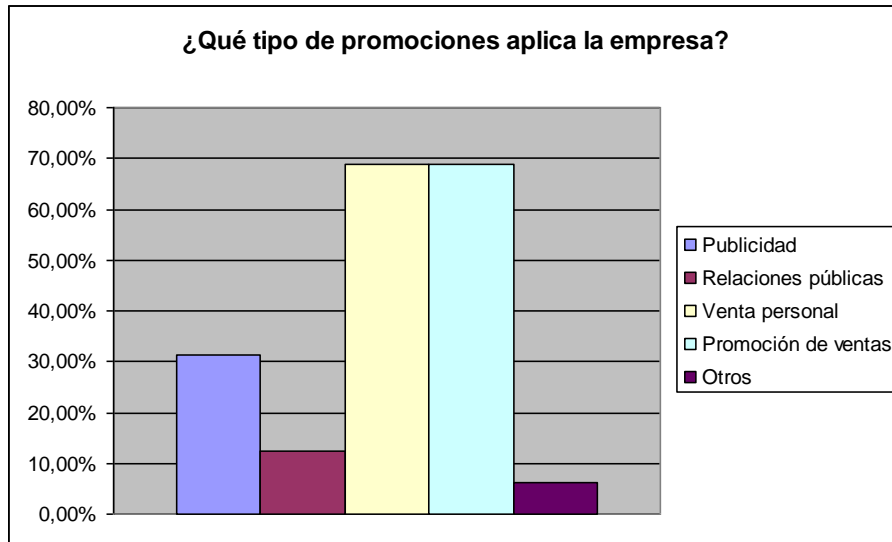
La mayoría de las empresas coinciden al afirmar que no cuentan con un presupuesto definido para llevar a cabo la promoción de sus productos, debido a la falta de fondos, principalmente por la crisis económica por la que atraviesa el país. Viéndose más como un gasto, y no como uno de los principales medios para incrementar la demanda.

15. ¿Qué tipo de promociones aplica la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de promociones más utilizados por las empresas para atraer a los clientes.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Publicidad	5	31,25
Relaciones públicas	2	12,50
Venta personal	11	68,75
Promoción de ventas	11	68,75
Otros	1	6,25

n= 16



Interpretación:

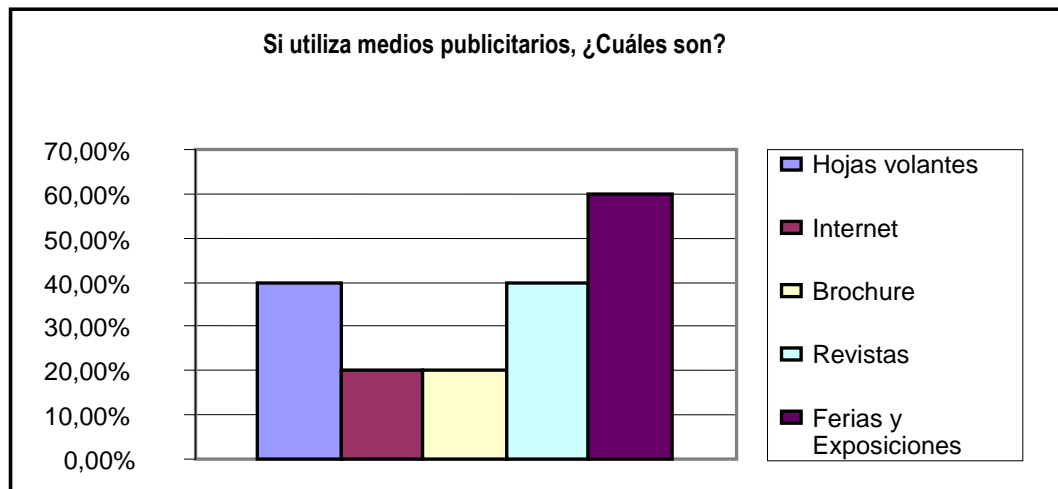
Las promociones más utilizadas por las empresas para atraer clientes son: la venta personal, está se da de forma directa entre un representante de la empresa y un cliente prospecto; y la promoción de ventas, que consiste en dar incentivos temporales a los clientes para alentar una venta. A pesar que la mayoría de empresas asegura no contar con un presupuesto para la promoción de sus productos, en la práctica si invierten parte de sus recursos para hacer uso de estos medios.

16. Si utiliza medios publicitarios, ¿Cuáles son?

Objetivo: Saber cuáles son los medios de difusión utilizados por las empresas para llevar a cabo sus campañas publicitarias.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Hojas volantes	2	40,00
Internet	1	20,00
Brochure	1	20,00
Revistas	2	40,00
Ferias y Exposiciones	3	60,00

n=5



Interpretación:

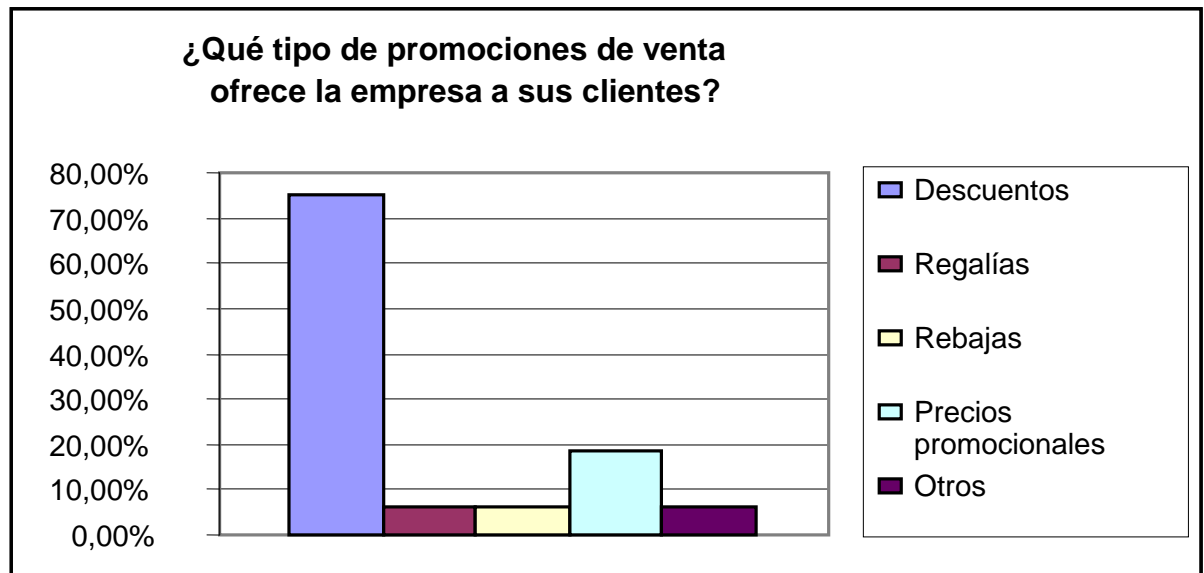
De las empresas que dicen utilizar medios publicitarios el 60% utiliza ferias y exposiciones para promocionar sus productos, ya que es una forma de dar a conocer sus estilos a clientes potenciales. Un 40% utiliza hojas volantes, igual porcentaje dice promocionar sus productos a través de revistas. Únicamente un 20% dice utilizar Internet o Brochure debido a que representa costos mas elevados. Es de mencionar que ninguna de las empresas hace publicidad a través de radio o televisión que son medios masivos de comunicación debido a sus altos costos.

17. ¿Qué tipo de promociones de venta ofrece la empresa a sus clientes?

Objetivo: Identificar los tipos de promociones utilizadas por las empresas al momento de realizar una venta.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Descuentos	12	75,00
Regalías	1	6,25
Rebajas	1	6,25
Precios promocionales	3	18,75
Otros	1	6,25

n=16



Interpretación:

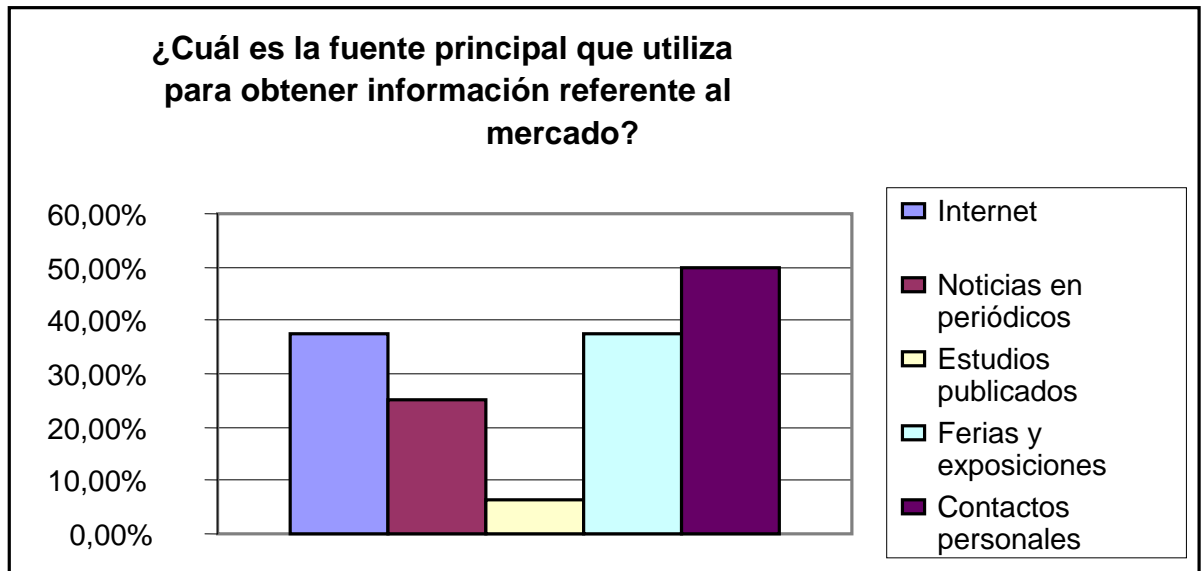
De las empresas, el 75% afirma utilizar descuentos como medio de promoción de ventas, siendo este el más utilizado, debido principalmente a que es atractivo para el consumidor percibir un ahorro al momento de efectuar la compra. Un 18.75% dice utilizar los precios promocionales.

18. ¿Cuál es la fuente principal que utiliza para obtener información referente al mercado?

Objetivo: Conocer los principales medios utilizados por las empresas para mantenerse informados sobre lo que sucede en el mercado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Internet	6	37,50
Noticias en periódicos	4	25,00
Estudios publicados	1	6,25
Ferias y exposiciones	6	37,50
Contactos personales	8	50,00

n=16



Interpretación:

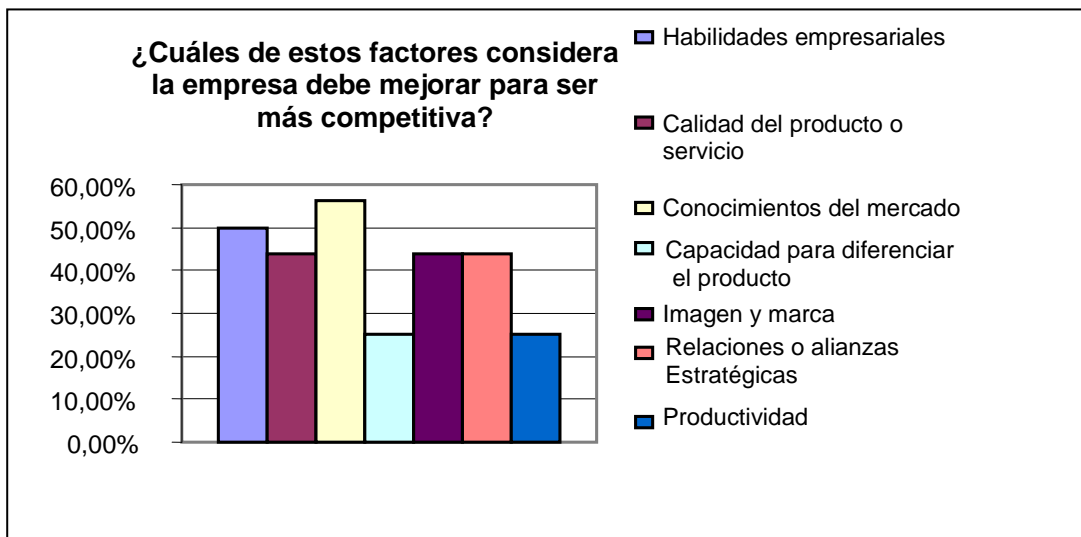
El 50% de las empresas, afirma obtener información del mercado a través de contactos personales, esto debido a que existe una estrecha relación entre las personas que se desarrollan en el medio, empresarios, clientes, empleados u otros. Un 37% afirma utilizar Internet para obtener información y un igual porcentaje dice hacerlo a través de ferias y exposiciones.

19. ¿Cuáles de estos factores considera la empresa que debe mejorar para ser más competitiva?

Objetivo: Identificar aquellos factores que consideran necesitan mejorar para ser mas competitivos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Habilidades empresariales	8	50,00
Calidad del producto y el servicio	7	43,75
Conocimientos del mercado	9	56,25
Capacidad para diferenciar el producto	4	25,00
Imagen y marca	7	43,75
Relaciones o alianzas estratégicas	7	43,75
Productividad	4	25,00

n=16



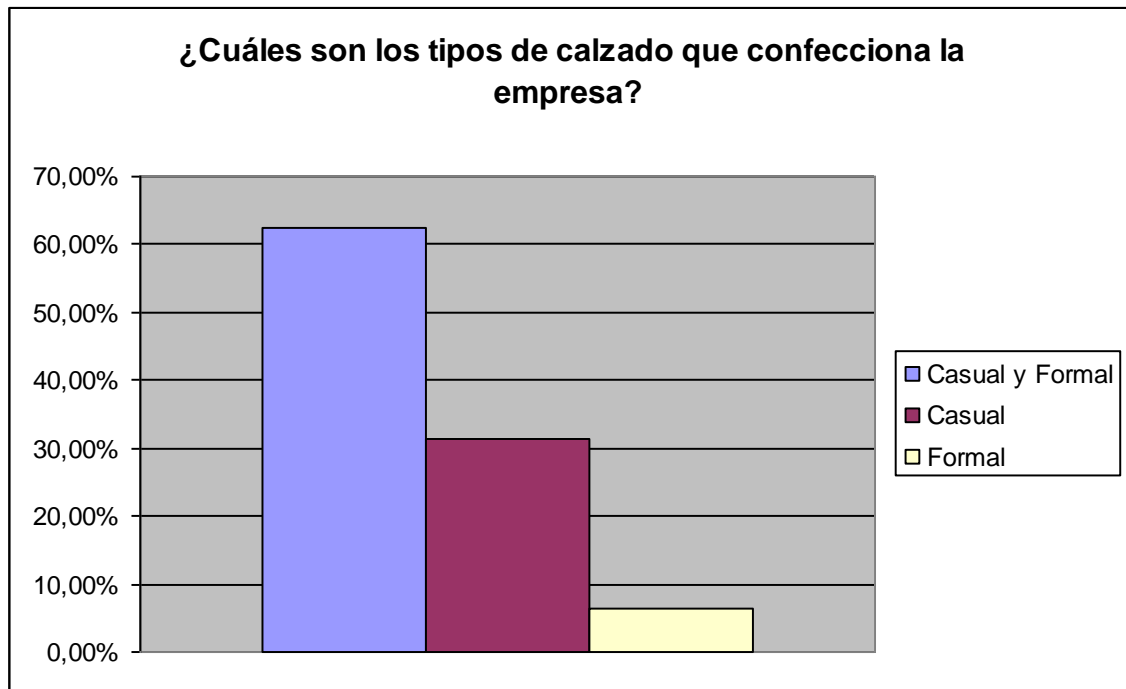
Interpretación:

La mayor parte de las empresas consideran que deben mejorar sus conocimientos del mercado y sus habilidades empresariales, esto les permitiría tomar decisiones más acertadas, para dirigir a la organización por el rumbo que mejores beneficios les otorgue. Existe percepción de dos factores básicos de gestión: mercadeo y gerencia.

20. ¿Cuáles son los tipos de calzado que confecciona la empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de calzado que más se ofrece según su estilo.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Casual y Formal	10	62,50
Casual	5	31,25
Formal	1	6,25
Total	16	100,00



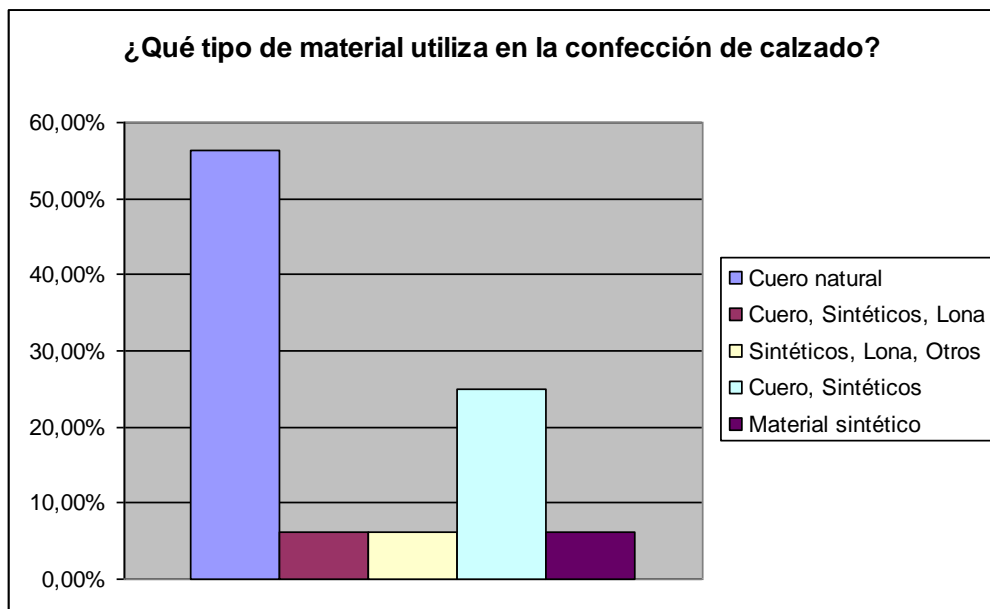
Interpretación:

El 62.50% de las empresas manifiestan que producen dos tipos de calzado a la vez: casual y formal, esto indica que la mayor parte de las empresas tienen la capacidad de cubrir dos segmentos del mercado. Un 31.25% de las empresas se dedica exclusivamente a la confeccionar calzado tipo casual y solamente un 6.25% dice dedicarse a producir unicamente zapatos formales.

21. ¿Qué tipo de material utiliza en la confección de calzado?

Objetivo: Identificar los materiales mas utilizados para la confección de sus productos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Cuero natural	9	56
Cuero, Sintéticos, Lona	1	6
Sintéticos, Lona, Otros	1	6
Cuero, Sintéticos	4	25
Material sintético	1	6
Total	16	100,00%



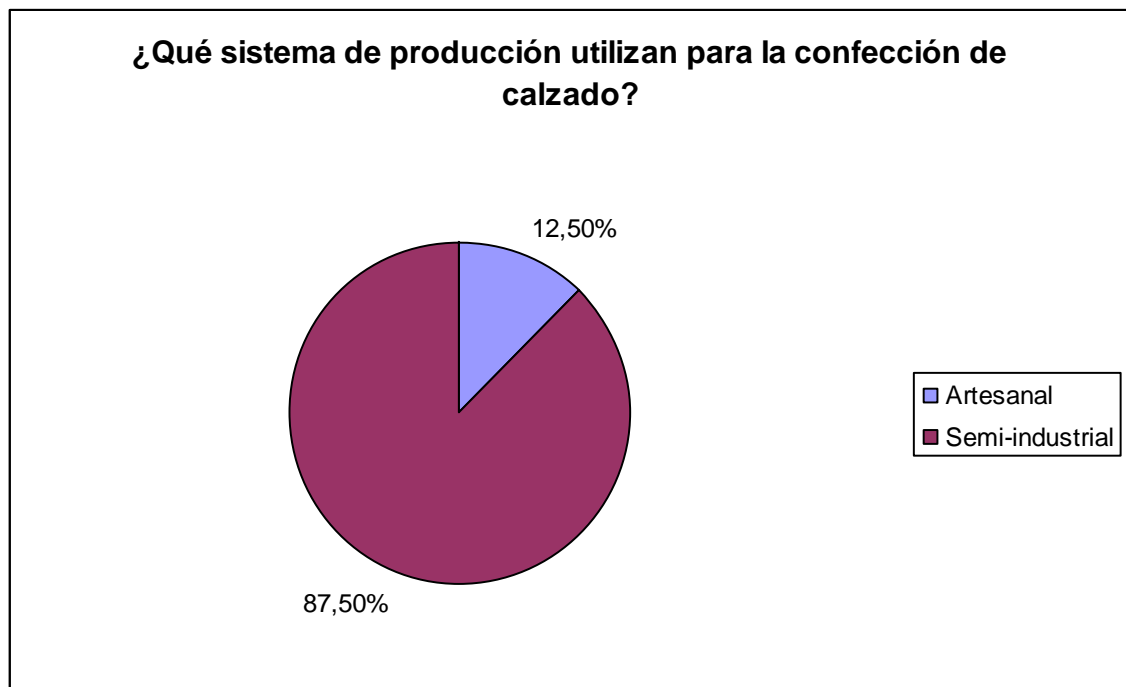
Interpretación:

El 56% de las empresas utilizan exclusivamente Cuero Natural en la confección del calzado que ellos producen, lo que se refleja en la alta calidad de los productos que elaboran. Por otra parte, un 25% utiliza dos tipos de material: Cuero Natural y Material Sintético, esto lo hacen con el fin de ofrecer productos a precios más bajos.

22. ¿Qué sistema de producción utilizan para la confección de calzado?

Objetivo: Conocer el tipo de producción mas utilizado para la confección del calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Artesanal	2	12,5
Semi-industrial	14	87,5
Total	16	100



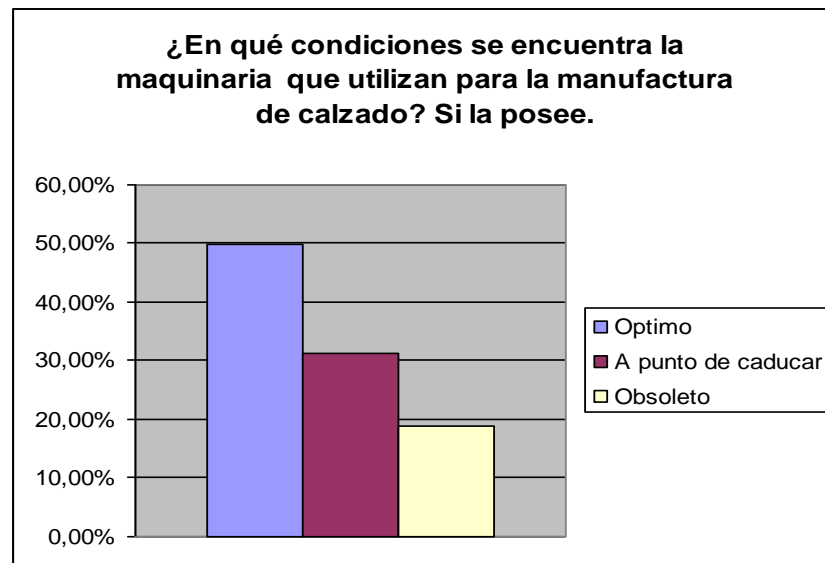
Interpretación:

Del 100% de las empresas, el 87.50% manifiesta utilizar un sistema semi-industrial para la elaboración de sus productos siendo este el más utilizado, lo que indica que la mayor parte de las empresas hacen uso de maquinaria especializada en el proceso de confección. Únicamente el 12.5% manifiesta utilizar el método artesanal para llevar a cabo la producción.

23. ¿En qué condiciones se encuentra la maquinaria que utilizan para la manufactura de calzado? Si la posee.

Objetivo: Identificar el estado actual de la maquinaria usada en el proceso de producción.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Optimo	8	50,00
A punto de caducar	5	31,25
Obsoleto	3	18,75
Total	16	100



Interpretación:

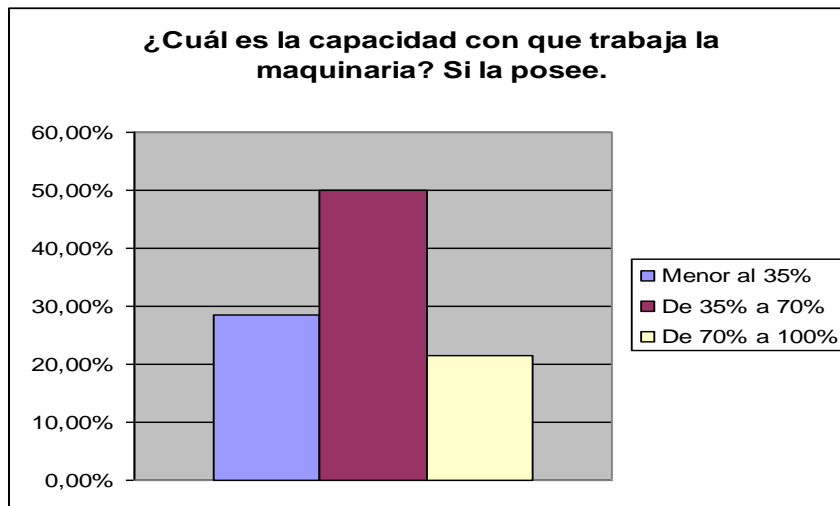
El 50% de las empresas manifiestan tener su maquinaria en optimas condiciones, lo que les permite trabajar sin mayores problemas técnicos, el 31.25% dice que su maquinaria esta a punto de caducar por lo que deben de ir pensando en una pronta renovación. Un 18.75% afirma posee maquinaria obsoleta, son tres empresas, una trabaja con esa maquinaria lo cual puede traer como consecuencia desperfectos en el producto, las otras dos empresas no están utilizando la maquinaria es por ello que actualmente fabrican de modo artesanal.

24. ¿Cuál es la capacidad con que trabaja la maquinaria? Si la posee.

Objetivo: Conocer el porcentaje de la capacidad de la maquinaria que esta siendo utilizada en la producción.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Menor al 35%	4	28,57
De 35% a 70%	7	50,00
De 70% a 100%	3	21,43
Total	14*	100,00

* De las 16 empresas, únicamente 14 están utilizando la maquinaria que poseen para fabricar el calzado.



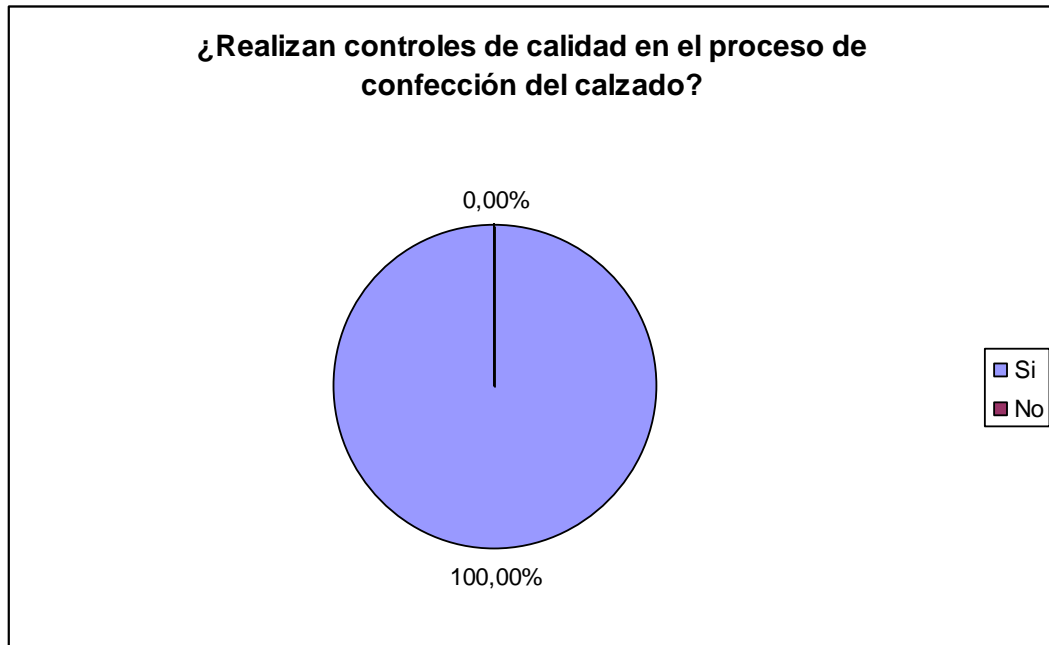
Interpretación:

Son pocas las empresas que utilizan entre el 70% y 100% de la capacidad de su maquinaria, y la gran mayoría utiliza menos del 70% lo que indica un desaprovechamiento de la capacidad instalada, ya que en toda buena gestión siempre se debe buscar la forma de aprovechar al máximo los recursos disponibles, y minimizar en la medida de lo posible el tiempo ocioso.

25. ¿Realizan controles de calidad en el proceso de confección del calzado?

Objetivo: Identificar el número de empresas que realizan controles de calidad en sus operaciones.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	16	100.00
No	0	0
Total	16	100.00



Interpretación:

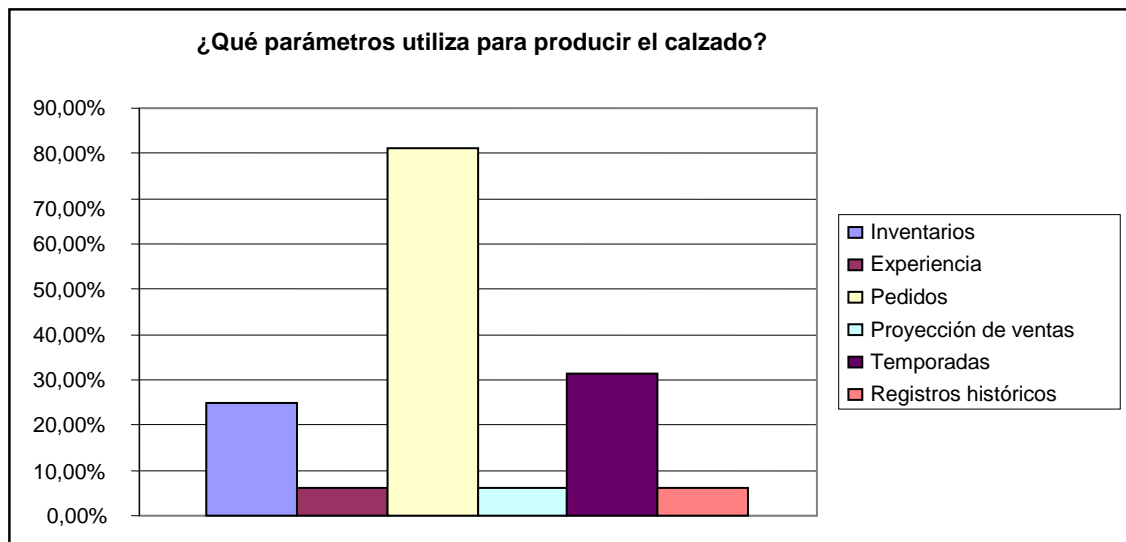
Todas las empresas manifiestan llevar a cabo controles de calidad en el proceso productivo, lo que permite tener un mínimo porcentaje de defectos en los productos que se ofrecen. Lo cual puede derivar en clientes satisfechos con la oferta de los productos, por lo tanto, es una de las principales fortalezas con las que cuentan las empresas y que debe ser explotada de la mejor forma posible para atraer clientes e incrementar los actuales niveles de venta.

26. ¿Qué parámetros utiliza para producir el calzado?

Objetivo: Identifica los factores mas relevantes utilizados por los fabricantes para determinar los volúmenes de producción.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Inventarios	4	25.00
Experiencia	1	6.25
Pedidos	13	81.25
Proyección de ventas	1	6.25
Temporadas	5	31.25
Registros históricos	1	6.25

n=16



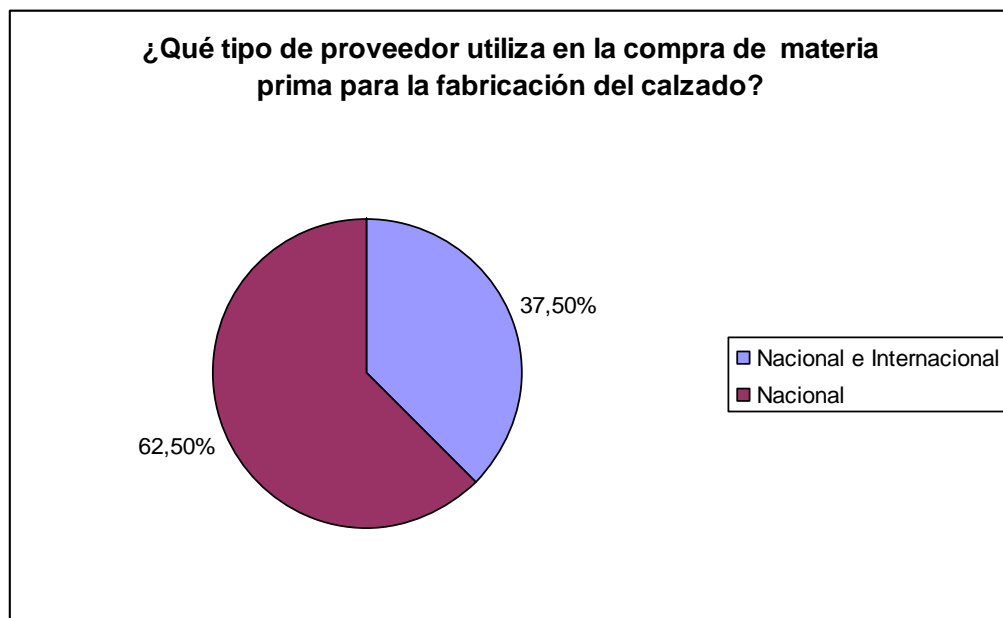
Interpretación:

El 81.25% de las empresas toman de referencia la cantidad de pedidos para llevar a cabo la producción, ya que es el factor que mas les asegura que el producto será adquirido. Un 31.25% toma en consideración las temporadas, debido a que en estas fechas se espera un aumento en la demanda del producto.

27. ¿Qué tipo de proveedor utiliza en la compra de materia prima para la fabricación del calzado?

Objetivo: identificar la fuente de abastecimiento para la adquisición de materia prima.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Nacional e Internacional	6	37,5
Nacional	10	62,5
Total	16	100.00



Interpretación:

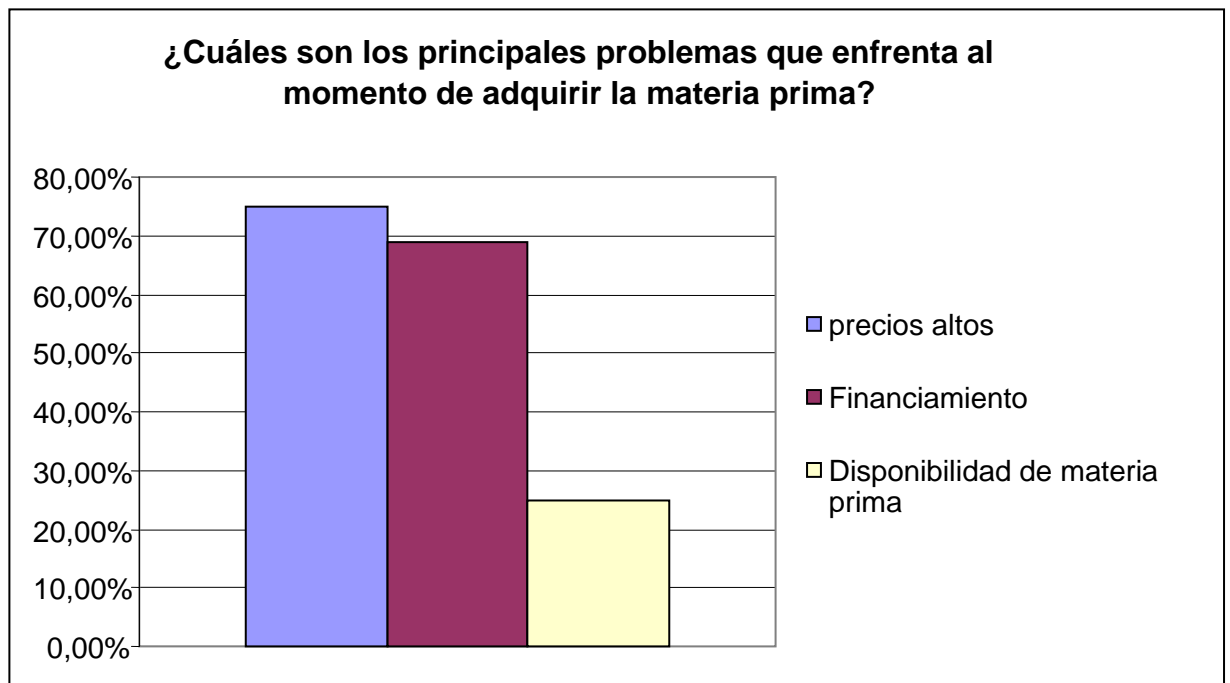
Todas las compañías hacen uso de proveedores nacionales, debido a que algunos materiales se pueden obtener en el país de forma accesible. Es una oportunidad para que las empresas aprovechen adquiriendo materia prima como bloque, obteniendo de esta forma, una reducción significativa en los costos de adquisición. Algunas empresas adquieren materia prima del exterior debido a que algunos materiales no se pueden conseguir en el país.

28. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de adquirir la materia prima?

Objetivo: Identificar los principales problemas que enfrentan las empresas al momento de adquirir la materia prima.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Precios altos	12	75.00
Financiamiento	11	68.75
Disponibilidad de materia prima	4	25.00

n= 16



Interpretación:

Del total de las empresas, un 75% manifiesta que los precios altos son el principal problema al momento de adquirir la materia prima, y un 68.75% manifiesta que la dificultad principal es el financiamiento debido a la falta de fondos o capital. Ambos aspectos tienen un carácter económico y no de disponibilidad.

29. ¿Cuenta con personal calificada para la fabricación de calzado?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con personal capacitado para realizar sus operaciones.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	16	100.00
No	0	0
Total	16	100.00



Interpretación:

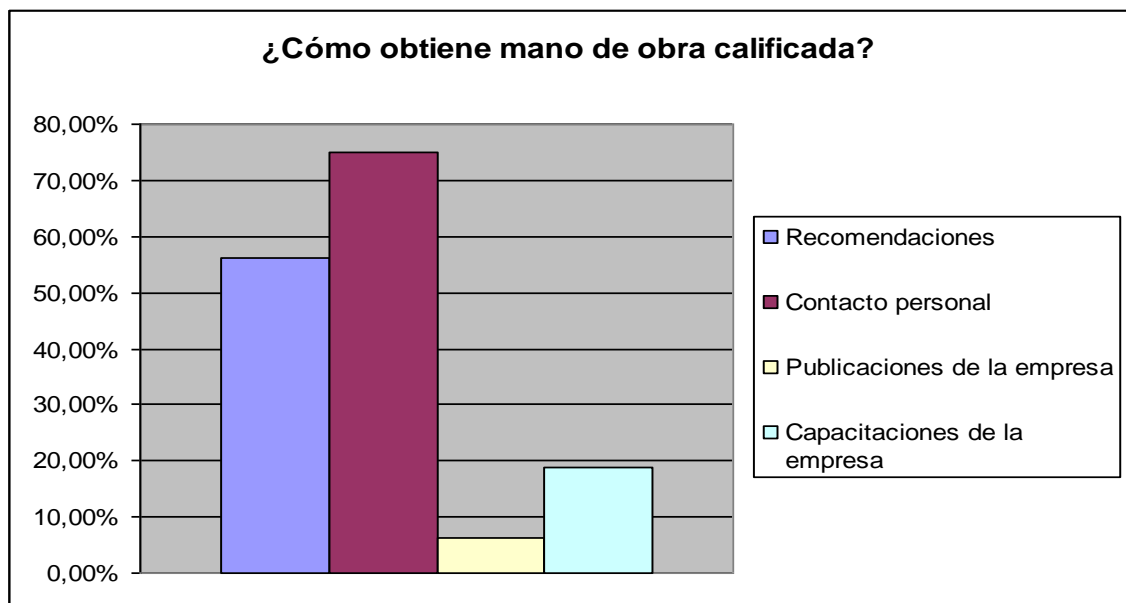
El 100% de las empresas afirman que poseen personal calificado para la producción de calzado. Aunque en un primer momento el personal no posea los conocimientos necesarios, es en la misma empresa donde pueden alcanzar las competencias requeridas para elaborar los productos, debido a las capacitaciones que estas mismas brindan.

30. ¿Cómo obtiene mano de obra calificada?

Objetivo: Identificar cuáles son los medios principales utilizados por las empresas para obtener mano de obra calificada.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Recomendaciones	9	56.25%
Contacto personal	12	75.00%
Publicaciones de la empresa	1	6.25%
Capacitaciones de la empresa	3	18.75%

n= 16



Interpretación:

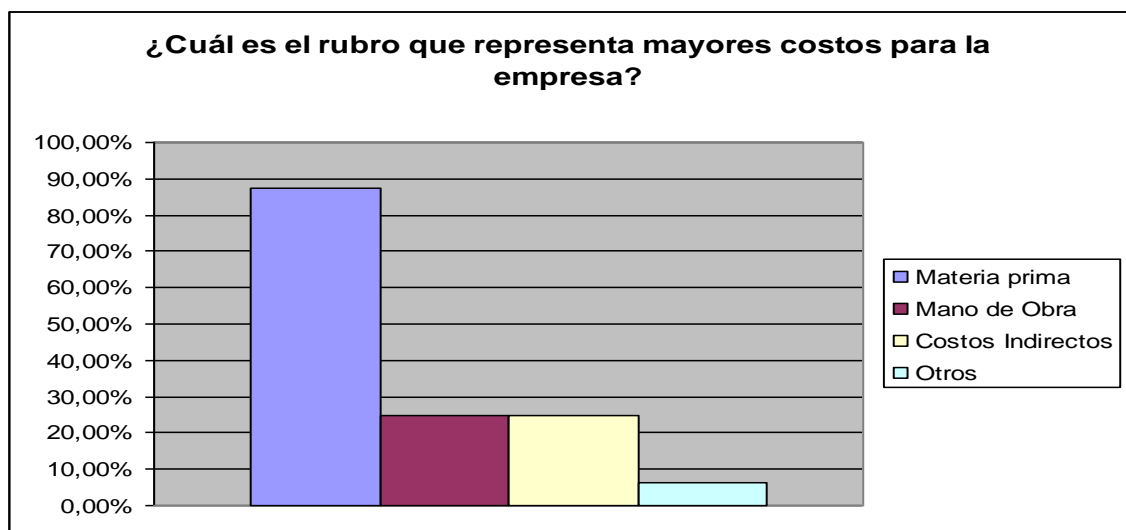
El 75% de las empresas obtienen mano de obra calificada a través de contacto personal; mientras que el 56.25% lo hacen por medio de recomendaciones. Esto se debe al conocimiento que los empresarios mantienen con personas que se desenvuelven en el medio.

31. ¿Cuál es el rubro que representa mayores costos para la empresa?

Objetivo: Identificar el rubro que representa mayores costos para la empresa.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Materia prima	14	87.50%
Mano de Obra	4	25.00%
Costos Indirectos	4	25.00%
Otros	1	6.25%

n= 16



Interpretación:

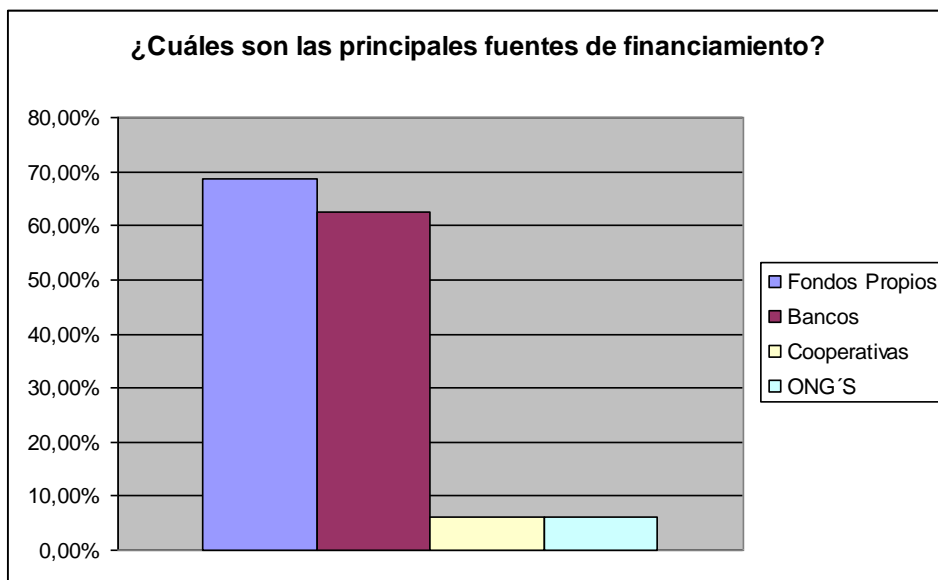
El 87.5% de las empresas afirman que el rubro que representa mayores costos es la Materia Prima, ya que al ofrecer productos de alta calidad, es necesario invertir en materiales que representan elevados costos. Esto confirma las respuestas a lo evaluado en la pregunta N. 28.

32. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?

Objetivo: Identificar cual es la fuente principal utilizada por las empresas en la obtención de fondos para el financiamiento de sus operaciones.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Fondos Propios	11	68,75%
Bancos	10	62,50%
Cooperativas	1	6,25%
ONG'S	1	6,25%

n=16



Interpretación:

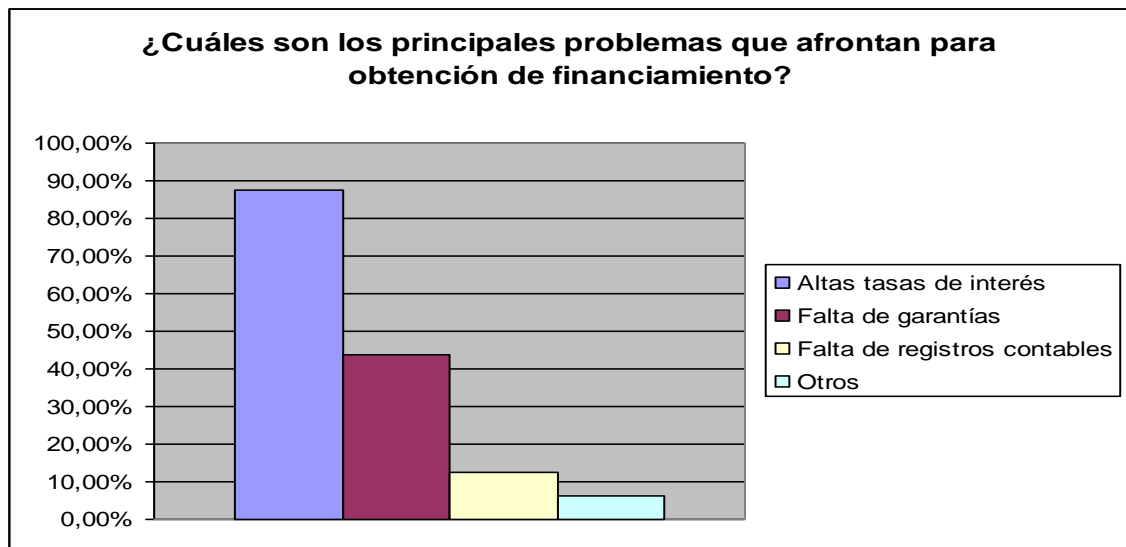
El 68.75% de las empresas afirma que financian sus proyectos con fondos propios, ya que lo ven como una forma de inversión más provechosa. Un 62.50% dice financiarse a través de Bancos, debido a que la falta de recursos propios los obliga a realizar créditos en estas instituciones financieras. El uso de créditos para financiar las operaciones de las empresas repercute en el precio ofrecido, ya que a través de este se deben de cubrir los intereses a pagar a los acreedores.

33. ¿Cuáles son los principales problemas que afrontan para obtención de financiamiento?

Objetivo: Identificar las principales razones que dificultan la obtención de financiamientos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Altas tasas de interés	14	87,50
Falta de garantías	7	43,75
Falta de registros contables	2	12,50
Otros	1	6,25

n= 16



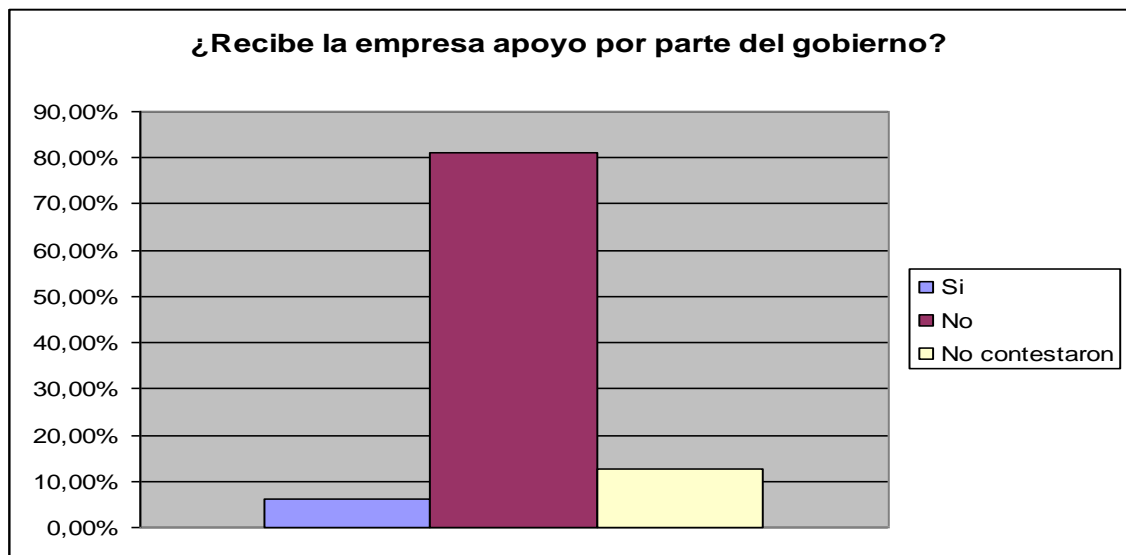
Interpretación:

Del 100% de las empresas, el 87.50% asegura que el principal problema para la obtención de financiamiento son las altas tasas de interés, debido a que las instituciones financieras cobran elevados porcentajes en concepto de intereses por los créditos otorgados, aprovechándose de la necesidad que tienen las empresas, lo que generaría costos más elevados y posible pérdida de competitividad.

34. ¿Recibe la empresa apoyo por parte del gobierno?

Objetivo: Saber si las empresas del sub-sector están teniendo apoyo gubernamental y cuál es el tipo de apoyo que se les ofrece.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6,25
No	13	81,25
No contestaron	2	12,50
Total	16	100



Interpretación:

El 81.25% de las empresas, afirman no recibir ningún tipo de apoyo por parte del gobierno o alguna de sus instituciones, quiere decir que hasta la fecha el gobierno no le ha dado la importancia que se merece a las pequeñas empresas dedicadas a confección de calzado.

ANEXO 2

**Entrevista Dirigida a Gerente y
Propietario de la Empresa Calzado
Americano.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Entrevista dirigida a Ing. Jorge Luis Ibañez, gerente y propietario de la empresa Calzado Americano.

I. GENERALIDADES

1. ¿La empresa tiene definida la misión, visión y la estructura organizativa?
2. Entre los objetivos que la empresa tiene, ¿cuál es el principal?
3. ¿Posee planes concretos en el área de ventas? ¿Cuáles?
4. Identifique las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
5. ¿Se encuentra la empresa agremiada a alguna asociación?, ¿Cuál y qué tipo de apoyo recibe?
6. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de calidad?
7. ¿Recibe la empresa apoyo por parte del gobierno? , ¿De qué tipo?

II. DATOS DE CONTENIDO

A. MERCADO

1. ¿Cuáles son los tipos de productos y/o servicios que la empresa proporciona?
2. ¿La empresa tiene definido un logotipo, marcas y lema para los productos?
3. ¿Cuál es el precio promedio por par de calzado?
4. ¿Cuántos pares de calzado es el promedio mensual de venta?
5. ¿Cuál es la zona geográfica que cubre la empresa con la venta de calzado?
6. ¿Cuál es el segmento de mercado al que va destinado el producto y cuál es el que representa mayor porcentaje de venta?
7. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?
8. ¿Cómo se realiza la entrega de pedidos a los clientes?
9. ¿Utiliza medios publicitarios? ¿Cuáles?
10. ¿Qué tipo de promociones aplican en la comercialización de los productos?
11. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa al momento de comercializar sus productos?

B. PRODUCCIÓN

1. ¿Cuáles son los estilos y medidas de calzado que se producen?
2. ¿Cuentan con maquinaria especializadas para el proceso de confección de calzado? ¿Cuáles?
3. ¿Cuál es la capacidad de producción diaria promedio de acuerdo a las condiciones actuales?
4. ¿Realizan controles de calidad en el proceso de confección del calzado?
5. ¿En qué se basa para desarrollar nuevos modelos?

C. FINANZAS

1. ¿Cuál es el porcentaje de margen bruto de utilidad de las ventas?
2. ¿Cuáles son los periodos y porcentaje de crédito por ventas?
3. ¿Los periodos y porcentajes de cobro de los créditos de los proveedores?
4. ¿Cuál es el rubro que representa mayores costos para la empresa?

RESPUESTAS

1. ¿La empresa tiene definida la misión, visión y la estructura organizativa?

Misión: La satisfacción de nuestros clientes, la eficacia del servicio brindado, la excelencia en la fabricación de nuestros productos, la mejora continua de los procesos, así como una mayor participación de nuestros productos en los mercados locales e internacionales.

Visión: Fabricaremos los zapatos de cuero para dama y caballero confiables, ofreciendo un servicio superior mediante respuesta rápida, responsabilidad, personal capacitado y supervisión con habilidad creativa para lograr una óptima productividad en los procesos, alcanzando la mejora continua en todas sus actividades y servicios brindados, a través de la aplicación de los principios de administración de organizaciones, basados en los conceptos de calidad total y gestión participativa.

2. Entre los objetivos que la empresa tiene, ¿cuál es el principal?

Ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo en el mercado.

3. ¿Posee planes concretos en el área de ventas? ¿Cuáles?

Actualmente el objetivo es participar en el proyecto de dar calzado a las escuelas, en conjunto con el gobierno, el próximo año se espera continuar en dicho proyecto, mantener a los clientes actuales y también se espera penetrar en la zona occidental de Guatemala.

4. Identifique las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Fortalezas: Buena calidad del producto, mano de obra calificada, marcas propias, maquinaria apropiada para sistema de producción utilizado, se abarca los mercados de dama, caballero y niños, ofreciendo estilos formales y casuales.

Oportunidades: cubrir un mayor número de zonas, tanto a nivel nacional como regional.

Debilidades: poca participación a nivel local, altos costos en la materia prima, no contamos en la actualidad con nuestra propia sala de venta, falta de fondos para llevar a cabo planes publicitarios.

Amenazas: Que se agudice más la situación económica, mayores niveles de contrabando en el país, que surjan nuevos competidores en el mercado.

5. ¿Se encuentra la empresa agremiada a alguna asociación?, ¿Cuál y qué tipo de apoyo recibe?

Si, a ASPCA y el apoyo que esta nos brinda es que da capacitaciones a nuestro personal en diferentes áreas como lo son la producción, ventas y mercadeo. También traen consultores extranjeros que nos brindan accesoria.

6. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de calidad?

Por el momento no, pero en el 2004 se contó con la certificación ISSO 9001-2000. Por diversas dificultades no se ha podido renovar, pero siempre se trabaja con el mismo sistema de calidad.

7. ¿Recibe la empresa apoyo por parte del gobierno? , ¿De qué tipo?

Actualmente no, anteriormente la certificación con la que se contaba fue obtenida gracias al apoyo del gobierno, pero debido a sus costos ya no se renovó.

II. DATOS DE CONTENIDO

D. MERCADO

1. ¿Cuáles son los tipos de productos y/o servicios que la empresa proporciona?

Se fabrica calzado tipo casual, y formal.

2. ¿La empresa tiene definido un logotipo, marcas y lema para los productos?

La marca comercial es Calzado Americano, se cuenta con un logotipo, el lema es cuero genuino y tres marcas LUKRY para calzado de dama, NORMANDY para el de caballeros y CUKITA de niños. A solicitud de algunas empresas no se coloca la marca de la empresa.

3. ¿Cuál es el precio promedio por par de calzado?

\$12.00 al cliente mayorista

4. ¿Cuántos pares de calzado es el promedio mensual de venta?

1300 pares

5. ¿Cuál es la zona geográfica que cubre la empresa con la venta de calzado?

Cubrimos la zona nacional y en el extranjero se tiene presencia en la zona oriental de Guatemala.

6. ¿Cuál es el segmento de mercado al que va destinado el producto y cuál es el que representa mayor porcentaje de venta?

Fabricamos calzado de damas, caballeros y niños, tanto el de damas y de caballeros andan por el mismo nivel de demanda y el de niño es poco porque no somos fuertes en esa línea.

7. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza la empresa para comercializar el calzado?

Se cuenta con dos mayoristas para la distribución de calzado en el país, para la distribución en Guatemala se realiza a través de CODINTASA.

Este año no tenemos vendedores en el salvador le he dado la distribución a un mayorista, pero generalmente es un vendedor por zona.

8. ¿Cómo se realiza la entrega de pedidos a los clientes?

Se contrata a empresas que prestan servicios de encomienda.

9. ¿Utiliza medios publicitarios? ¿Cuáles?

Únicamente hojas volantes, hace años ocupamos anuncios en los periódicos; pero fue cuando la situación era bonancible en las empresas y teníamos presupuesto para ello.

10. ¿Qué tipo de promociones aplican en la comercialización de los productos?

Se utiliza la promoción de ventas y publicidad.

11. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa al momento de comercializar sus productos?

La falta de fondos debido a la situación actual que enfrenta el país, no contar con un personal especializado en esa área.

E. PRODUCCIÓN

1. ¿Cuáles son los estilos y medidas de calzado que se producen?

Estilos en dama calzado de cuero tipo mocasín, con suela en pvc, forro sintético.

2. ¿Cuentan con maquinaria especializadas para el proceso de confección de calzado?

¿Cuáles?

Maquinas de corte, maquinas inyectoras de suelas, taladros, ormos reactivadores de productos, en nuestra fabrica se fabrican las suelas utilizadas en los diferentes estilos de calzado producido.

3. ¿Cuál es la capacidad de producción diaria promedio de acuerdo a las condiciones actuales?

El ordenamiento del proceso de producción actual, permite una capacidad de producir hasta 200 pares de calzado por día, técnicamente hablando. No obstante los niveles de producción se ajustan a la realidad de pedidos, que sean colocados por los responsables de ventas, en la semana o mes.

4. ¿Realizan controles de calidad en el proceso de confección del calzado?

Si tenemos tres puntos aleatorios de control, aparte de los diferentes procedimientos que se controlan, luego cuando sale una avería genera una orden de no conformidad y se investiga que lo ocasionó y se buscan acciones preventivas.

5. ¿En qué se basa para desarrollar nuevos modelos?

En las tendencias de la moda y costos de fabricación, se crea un prototipo y se muestrea con el clientes, si este consideran que el estilo y precio son razonable se lanza la nueva línea, caso contrario se desecha el proyecto.

F. FINANZAS

1. ¿Cuál es el porcentaje de margen bruto de utilidad de las ventas?

23.60%

2. ¿Cuáles son los periodos y porcentaje de crédito por ventas?

En el país actualmente solo se vende al contado, a los clientes de Guatemala se les otorga hasta un crédito de 90 días variando el porcentaje de crédito según tamaño del pedido.

3. ¿Los periodos y porcentajes de cobro de los créditos de los proveedores?

Los proveedores otorgan créditos de hasta 45 días y el porcentaje en el cobro puede variar según la cantidad de materiales adquiridos.

4. ¿Cuál es el rubro que representa mayores costos para la empresa?

Materia Prima ya que representa un 60% del costo total de fabricación.

ANEXO 3

Cuestionario Dirigido a Empresas Dedicadas a la Comercialización de Calzado.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



El presente cuestionario tiene fines académicos y cuenta con el apoyo de la Comisión Nacional de Empresarios Salvadoreños, CONAES. Agradecemos su colaboración.

Objetivo: Realizar un diagnóstico que permita evaluar la situación actual de las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado en los municipios de Santa Ana y Chalchuapa.

Indicaciones: Completar en los casos necesarios y/o marcar con una “x” en la casilla correspondiente. Si considera necesario, puede marcar más de una opción.

GENERALIDADES

1. Nombre de la empresa: _____
2. Dirección de la Empresa: _____
3. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa comercializando calzado?

a. menos de 5 años <input type="checkbox"/>	c. Más de 10 años <input type="checkbox"/>
b. 6 a 10 años <input type="checkbox"/>	

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Qué tipo de proveedor utiliza para la compra de calzado?

a. Nacional <input type="checkbox"/>	
b. Internacional <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ambos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cuál es el tipo de calzado que adquiere?

a. Para niños <input type="checkbox"/>	
b. Para damas <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Para caballeros <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Todas las anteriores <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo se distribuye el porcentaje de las ventas de calzado?

	25%	50%	75%	100%
Niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caballeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es el estilo de calzado que más vende?

a. Casual <input type="checkbox"/>	
b. Formal <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Deportivo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Otros <input type="checkbox"/>	Especifique: _____

5. ¿En qué lugar adquiere el calzado?

a. Directamente de fábrica

b. De distribuidores mayoristas

c. Otros

Especifique: _____

6. Al elegir el calzado que compra a sus proveedores, ¿qué importancia da a los aspectos siguientes?

	Mucha	Regular	Poca	Ninguna
Calidad del producto				
Empaque				
Cumplimiento y seriedad en el pacto				
Atención que recibe de su proveedor				
Precio				
Condiciones de pago				
Diseño del producto				

7. ¿Cuál es el precio promedio de compra por par de zapato? _____ \$

8. ¿Qué marcas de calzado obtiene para la venta? (Las principales).

9. ¿Ha asistido a alguna feria de calzado?

a. Si

¿Dónde? _____

b. No

10. Si su respuesta fue Si, ¿Qué le pareció la feria de calzado?

a. Excelente

b. Buena

c. Muy buena

d. Regular

e. Pésima

11. ¿Considera que los productos por catalogo incrementaría sus ventas?

a. Si

b. No

¿Por qué? _____

12. ¿Conoce o ha escuchado La empresa Calzado Americano (DICAME S.A DE C.V)?

a. Si

b. No

Si respondió SI, Continúe en la pregunta 17; si fue NO, favor responder pregunta 16.

13. ¿Le gustaría conocer los productos de Calzado Americano?

a. Si b. No

¿Por qué? _____

14. ¿A través de qué medios conoció los productos de la empresa Calzado Americano?

a. Televisión f. Revistas
b. Radio g. Páginas amarillas
c. Hojas volantes h. Periódicos
d. Internet i. Otros
e. Brochure Especifique: _____

15. ¿Adquiere productos de la empresa Calzado Americano (DICAME S.A DE C.V)

a. Si b. No

16. ¿Qué tipo de promociones de venta ha recibido de Calzado Americano?

a. Descuentos
b. Regalías
c. Rebajas
d. Precios promocionales
e. Otros ¿Cuáles? _____

17. ¿Cuáles son los problemas principales que se le han presentado al adquirir los productos en Calzado Americano?

a. Calidad e. Disponibilidad de producto
b. Precios Altos f. Ninguno
c. Servicio g. Otros
d. Financiamiento Especifique: _____
Especifique: _____

18. ¿Son oportunas y frecuentes las visitas que le realizan de la empresa Calzado Americano?

a. Si b. No

19. ¿Las solicitudes de producto son atendidas rápidamente?

a. Si b. No

20. ¿Cuál es el porcentaje de defectos en los productos que adquiere de la empresa Calzado Americano?

a. De 0 a 10% d. De 31% a 40%
b. De 11% a 20% e. De 41% a 50%
c. De 21% a 30% f. De 51% en adelante

21. En el caso de defectos en los productos, ¿ha obtenido respuesta positiva?

a. Si

b. No

Explique _____

22. ¿Cuáles son las condiciones de compra?

a. Contado

b. Menos de 30 días

c. De 30 días

d. De 60 días

e. Más de 60 días

f. Otras ¿Cuales? _____

23. ¿Cuánto es el porcentaje de descuento que recibe sobre sus compras Calzado Americano?

a. Menos de 10%

b. De 10% a 20%

c. De 21% a 30%

d. De 30% en adelante

e. Ninguno

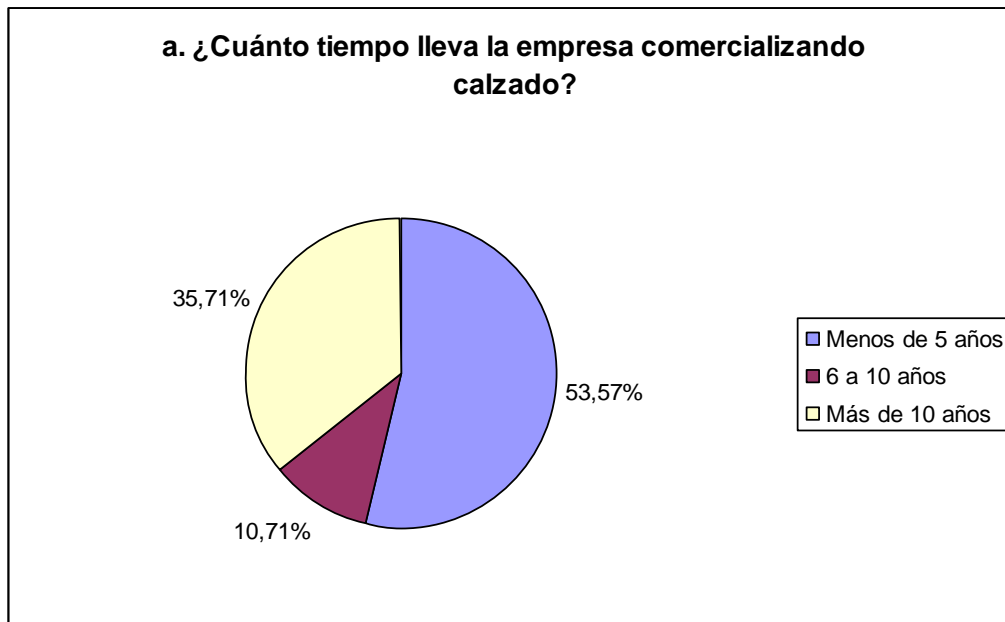
TABULACIONES

I GENERALIDADES

a. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa comercializando calzado?

Objetivo: Conocer el nivel de experiencia con la que cuentan las empresas dedicadas a la comercialización de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Menos de 5 años	15	53,57
6 a 10 años	3	10,72
Más de 10 años	10	35,71
Total	28	100,00



Interpretación:

La mayoría de las empresas afirman tener menos de 5 años en el negocio. Esto se puede ver como una oportunidad para hacer alianzas estratégicas, tomando en cuenta que son

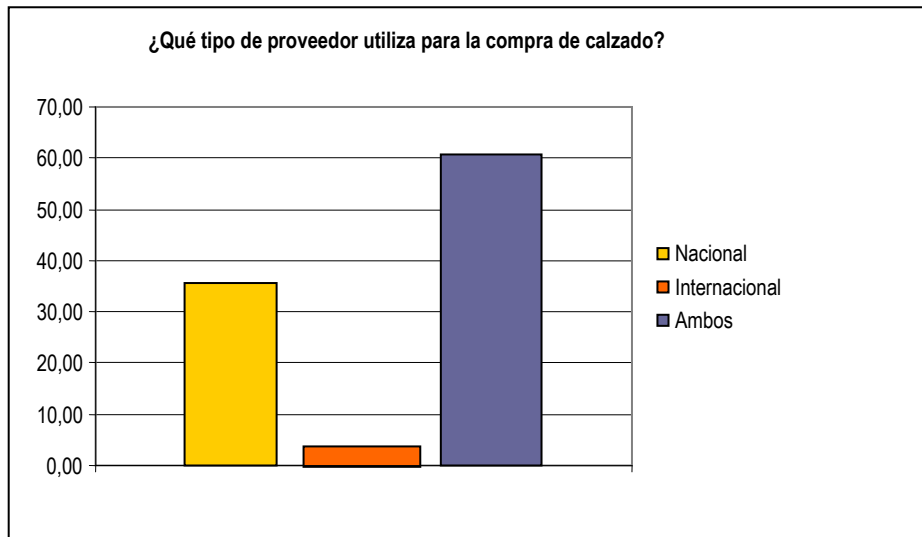
relativamente nuevos en el negocio, sin olvidar que su falta de experiencia puede llevarlos a tomar decisiones que afecten negativamente a la empresa.

II DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Qué tipo de proveedor utiliza para la compra de calzado?

Objetivo: Identificar el nivel de aceptación que tienen las empresas locales en las salas de ventas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Nacional	10	35,71
Internacional	1	3,57
Ambos	17	60,72
Total	28	100,00



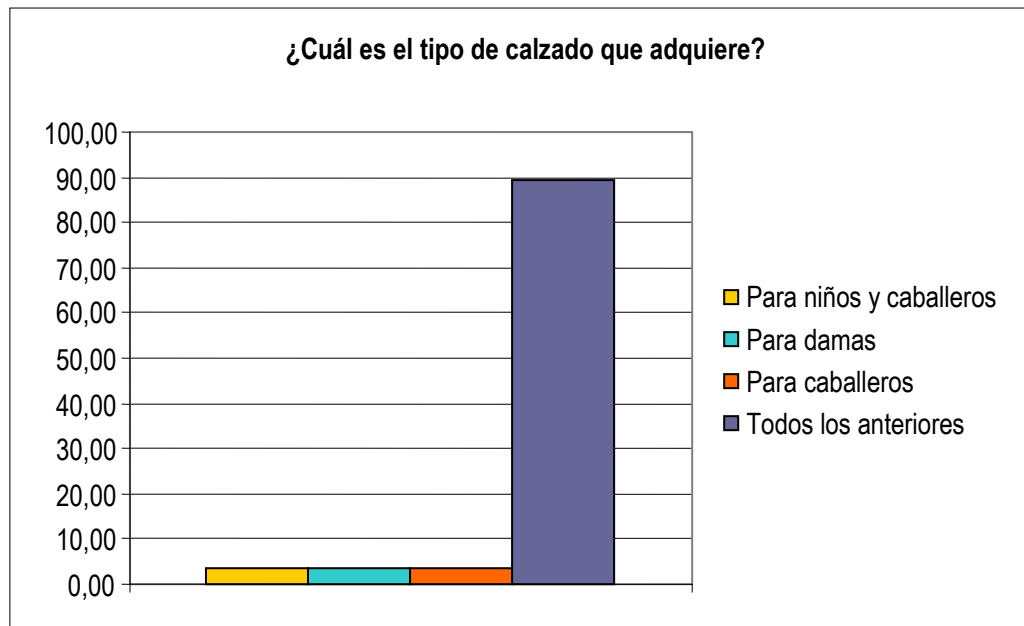
Interpretación:

La gran mayoría de comerciantes afirman que adquieren los productos de empresas nacionales, lo que indica que la producción local es bien aceptada, siendo esta una fortaleza del sub-sector que debe mantener su presencia a nivel local, y tratar de ampliarse a nuevos mercados.

2. ¿Cuál es el tipo de calzado que adquiere?

Objetivo: Identificar cual es el tipo de calzado que adquieren estas empresas de acuerdo a quien va orientado el producto.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Para niños y caballeros	1	3,57
Para damas	1	3,57
Para caballeros	1	3,57
Todos los anteriores	25	89,29
Total	28	100,00



Interpretación:

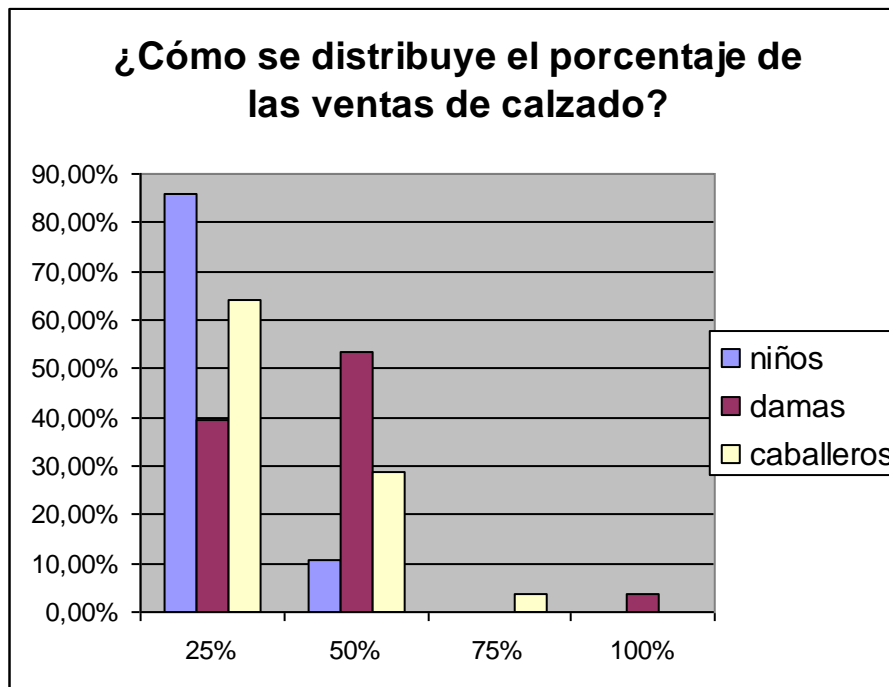
El 89.29% de las empresas afirma que adquieren calzado que va orientado a toda la población: niños, damas y caballeros, quiere decir que la mayoría de estas empresas están interesadas en adquirir una amplia variedad de productos, para satisfacer a varios segmentos del mercado a la vez.

3. ¿Cómo se distribuye el porcentaje de las ventas de calzado?

Objetivo: Identificar el segmento de mercado que representa mayor porcentaje de venta.

Niveles de Ventas	Frecuencia			Porcentaje		
	Niños	Damas	Caballeros	Niños	Damas	Caballeros
25%	24	11	18	85,71	39,29	64,29
50%	3	15	8	10,71	53,57	28,57
75%	0	0	1	0,00	0,00	3,57
100%	0	1	0	0,00	3,57	0,00

n= 28



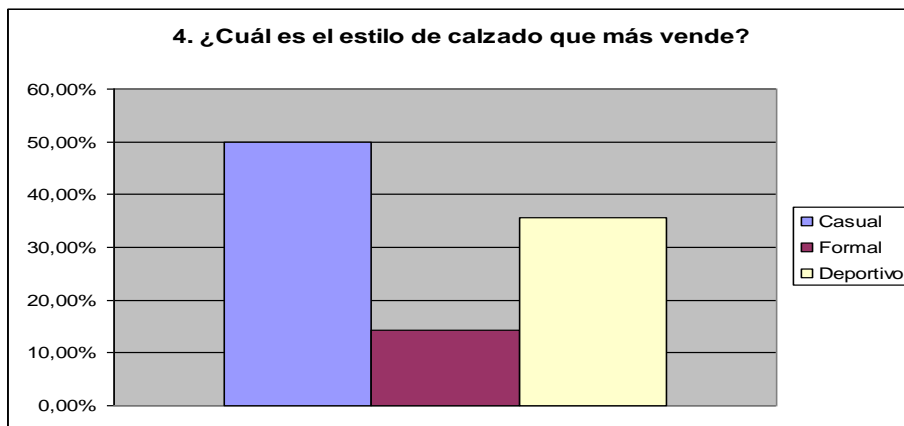
Interpretación:

El 53.57% de las empresas, aseguran que el 50% de sus ventas totales son calzado de dama, lo que afirma que este segmento de mercado es el que presenta mayores niveles de demanda, confirmando lo que respondieron los empresas productoras de Calzado. (Ver anexo 1, preg. 2)

4. ¿Cuál es el estilo de calzado que más vende?

Objetivo: identificar el tipo de calzado que tiene mayor demanda de acuerdo a su estilo.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Casual	14	50,00
Formal	4	14,29
Deportivo	10	35,71
Total	28	100,00



Interpretación:

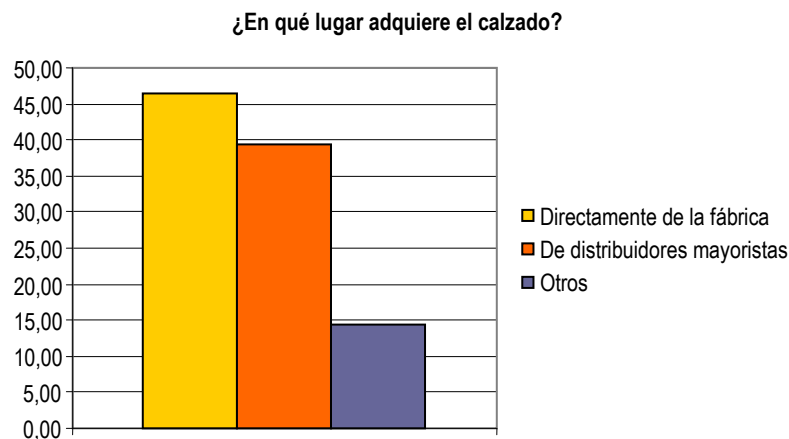
La mitad de las empresas afirma que el calzado que más se vende es el calzado tipo casual, esto influenciado principalmente por los constantes cambios en las tendencias de la moda, dicho calzado es fabricado por la mayoría de las empresas del sub-sector. Un 35.71% de los

comerciantes afirma que el calzado que más se vende es el deportivo, dicho segmento no es cubierto por las empresas del sub-sector viéndose como una debilidad, ya que este segmento es atendido por otros fabricantes.

5. ¿En qué lugar adquiere el calzado?

Objetivo: Identificar los principales lugares donde las empresas que comercializan calzado adquieren dicho producto.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Directamente de la fábrica	13	46,43
De distribuidores mayoristas	11	39,29
Otros	4	14,29
Total	28	100,00



Interpretación:

El 46.43% de las empresas afirman adquirir el producto directamente de la fábrica, siendo este el canal más utilizado, debido a que en éste se puede negociar directamente con el fabricante, permitiendo llegar a mejores acuerdos. Un 39.29% dice que obtiene el calzado por medio de un

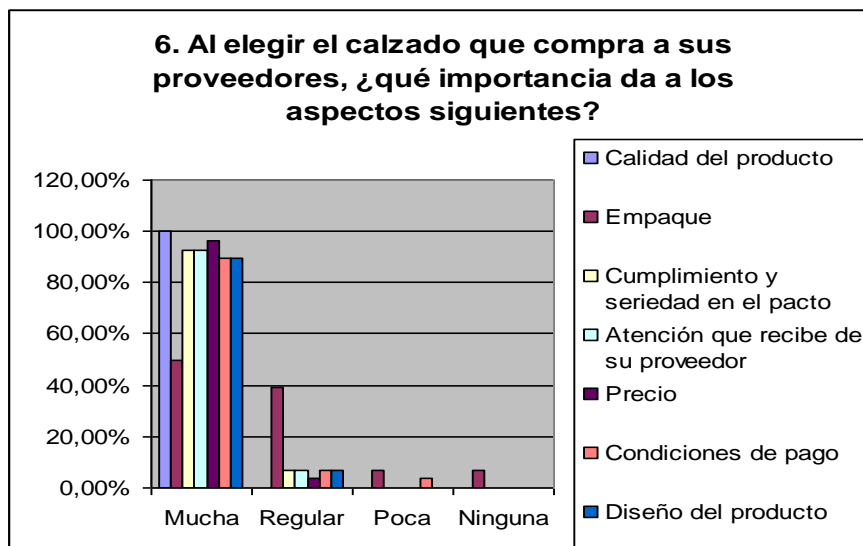
mayorista, ya que a través de ellos se puede adquirir el producto sin necesidad de viajar directamente a las fábricas. El uso de intermediarios provoca que el producto llegue más caro al consumidor final.

6. Al elegir el calzado que compra a sus proveedores, ¿qué importancia da a los aspectos siguientes?

Objetivo: Identificar el grado de importancia que los comerciantes le dan a ciertos aspectos relacionados al producto y al proveedor.

	Mucha	Regular	Poca	Ninguna	Mucha	Regular	Poca	Ninguna
Calidad del producto	28				100,00	0,00	0,00	0,00
Empaque	14	11	2	2	50,00	39,29	7,14	7,14
Cumplimiento y seriedad en el pacto	26	2			92,86	7,14	0,00	0,00
Atención que recibe de su proveedor	26	2			92,86	7,14	0,00	0,00
Precio	27	1			96,43	3,57	0,00	0,00
Condiciones de pago	25	2	1		89,29	7,14	3,57	0,00
Diseño del producto	25	2			89,29	7,14	0,00	0,00

n=28



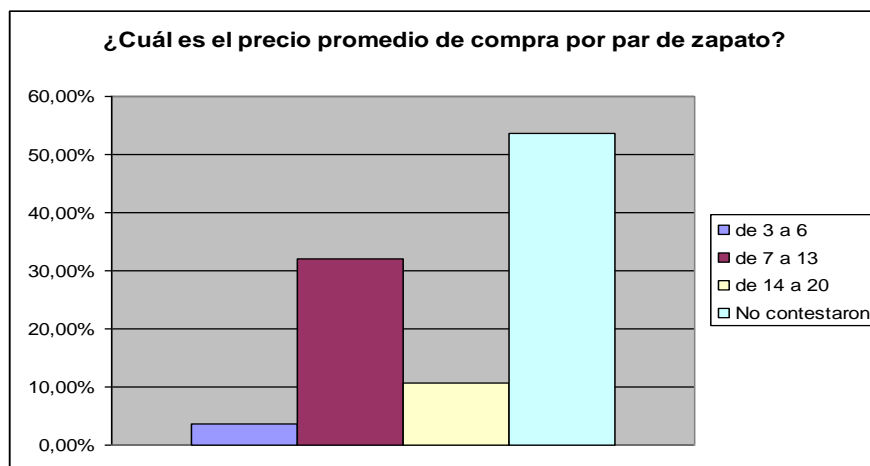
Interpretación:

La mayoría de las empresas le da mucha importancia a los aspectos en cuestión, y el 100% de ellas coincide en darle mucha importancia a la calidad del producto para elegir a sus proveedores. Reiteradamente aparece la calidad, como factor importante en este mercado.

7. ¿Cuál es el precio promedio de compra por par de zapato? _____ \$

Objetivo: Conocer cuál es el precio promedio que están pagando las empresas por par de zapato.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
de 3 a 6	1	3,57
de 7 a 13	9	32,14
de 14 a 20	3	10,71
No contestaron	15	53,57
Total	28	100,00



Interpretación:

El 32.14% de las empresas afirma que obtiene el par de calzado a un precio que ronda los \$7 y \$13. Tomando en cuenta a todos los que contestaron, se concluye que el precio promedio de compra por par de zapato es de \$10.77, siendo este, un precio relativamente bajo si se toma como referencia los precios de marcas conocidas, permitiendo atraer a clientes de bajos ingresos, o aquellos que estén interesados en adquirir un producto de buena calidad a un precio económico.

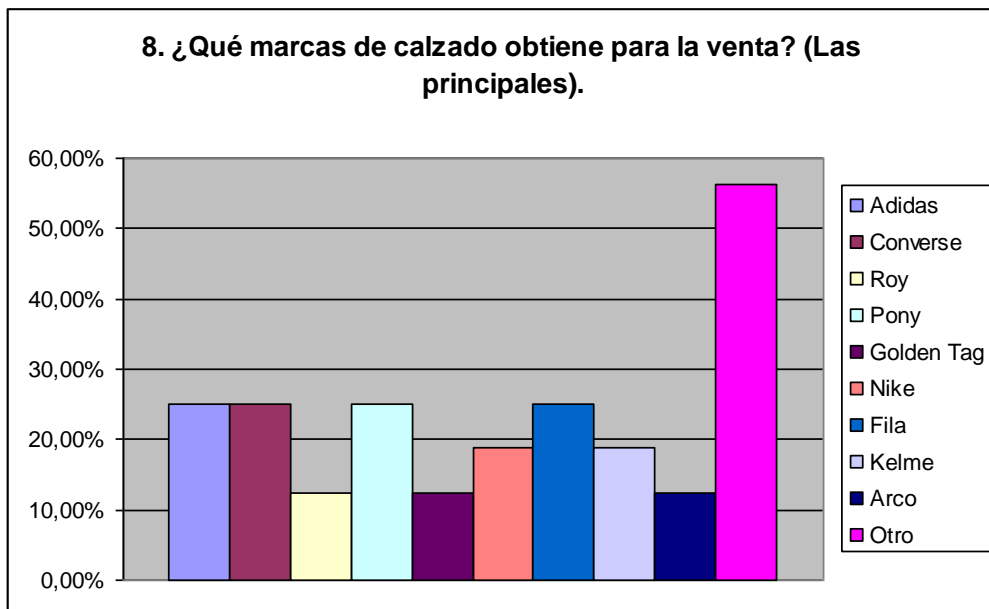
La mayoría de empresas no contestaron, debido a que no contaban con la información o se considera como confidencial.

8. ¿Qué marcas de calzado obtiene para la venta? (Las principales).

Objetivo: Identificar las principales marcas que son adquiridas por los comerciantes para su venta.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Adidas	4	25,00
Converse	4	25,00
Roy	2	12,50
Pony	4	25,00
Golden Tag	2	12,50
Nike	3	18,75
Fila	4	25,00
Kelme	3	18,75
Arco	2	12,50
Otro	9	56,25

n= 28



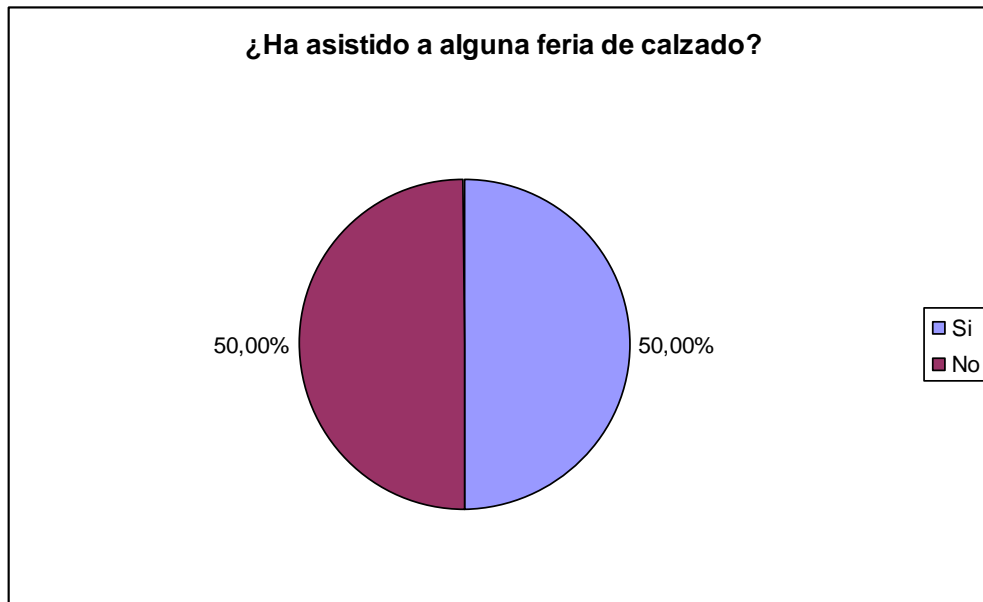
Interpretación:

El 56.25% agrupa aquellas respuestas de marcas que por separado no tienen un porcentaje significativo. Las marcas principales adquiridas para la venta, según los encuestados son: Adidas, Converse, Pony y Fila, con un 25% cada una, luego les siguen las marcas Kelme y Nike, con un 18% cada una. A pesar de la buena calidad de los productos ofrecidos por los proveedores locales, las marcas mas buscadas siguen siendo las internacionales.

9. ¿Ha asistido a alguna feria de calzado?

Objetivo: Identificar si una feria de calzado atrae un alto número de clientes para promocionarse a través de este medio.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	14	50,00
No	14	50,00
Total	28	100,00



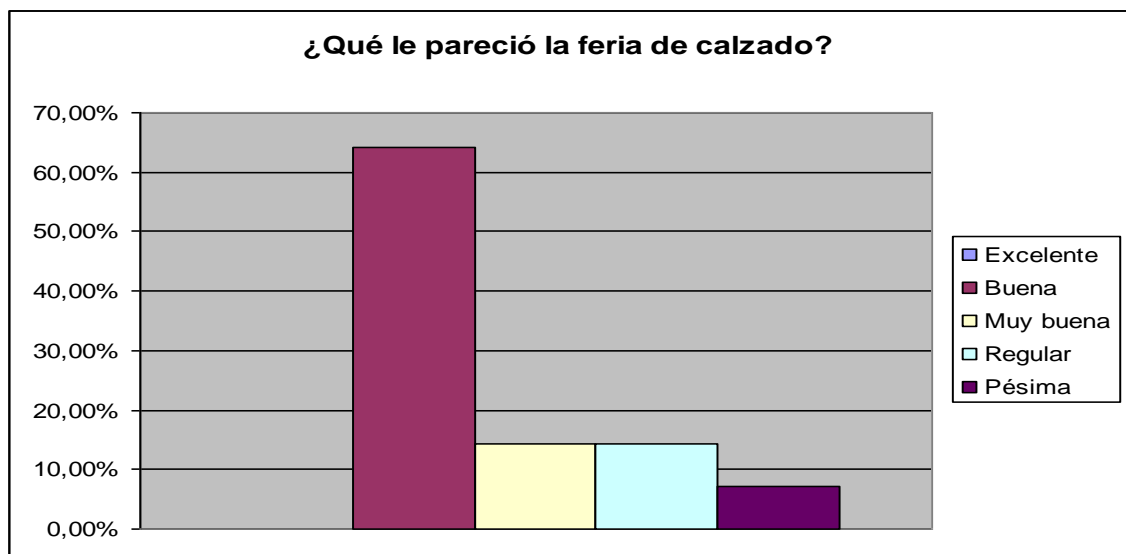
Interpretación:

Del 100% de las empresas, el 50% afirma que ha asistido a ferias de calzado, lo cual indica que buena parte de ellas usan este medio para conocer sobre las empresas y productos que allí se presentan.

10. Si su respuesta fue Sí, ¿Qué le pareció la feria de calzado?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de las empresas que han asistido a ferias de calzado.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Excelente	0	0,00
Buena	9	64,29
Muy buena	2	14,29
Regular	2	14,29
Pésima	1	7,14
Total	14	100,00



Interpretación:

La mayoría de las empresas que han asistido a ferias de calzado la calificaron como buena, lo que indica en términos generales, fue del agrado de los asistentes.

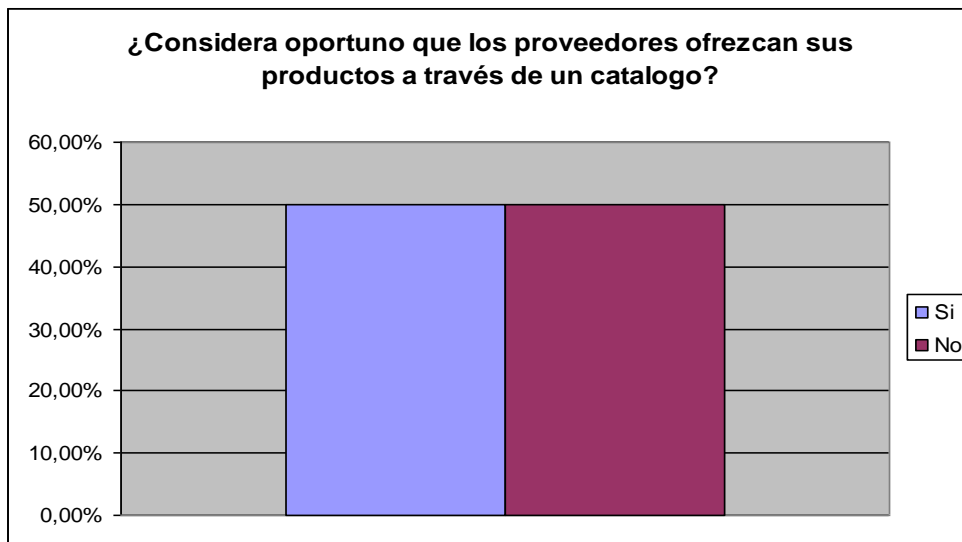
Son pocas las empresas que han concurrido a ferias de calzado y lo consideran como pésimo.

Es de mencionar que si bien es cierto que a la mayoría de asistentes les pareció buena o muy buena, ninguna empresa la calificó como excelente.

11. ¿Considera oportuno que los proveedores ofrezcan sus productos a través de un catálogo?

Objetivo: Identificar si los comerciantes consideran oportuno conocer los productos de la empresas a través de un catalogo.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	14	50
No	14	50
Total	28	100,00



Interpretación:

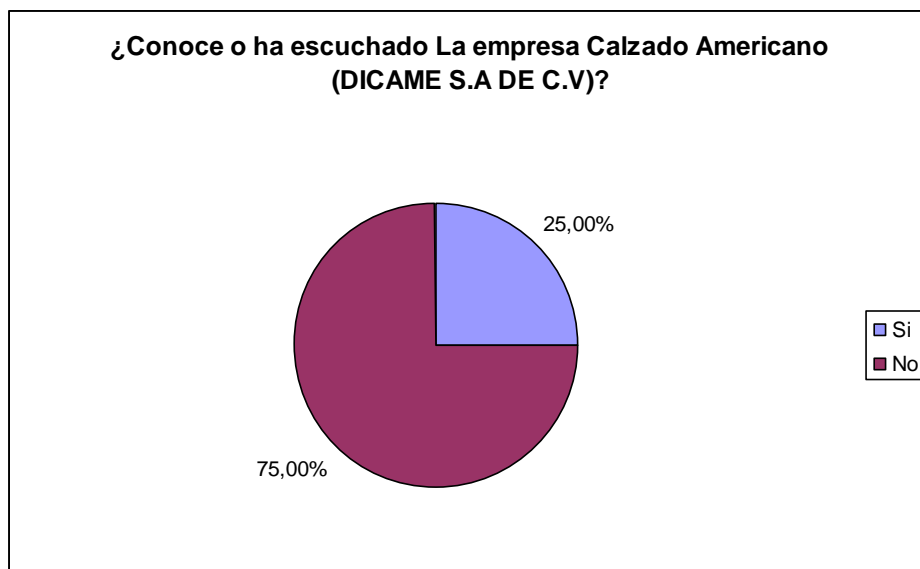
Existen opiniones divididas entre las empresas, ya que, por un lado, están aquellas a favor de que las ventas se efectúen a través de catálogos, por que lo consideran una forma llamativa he innovadora de dar a conocer el producto.

Por otro lado, se encuentran las empresas que no están a favor de utilizar dicho medio, ya que prefieren ver físicamente los productos para decidirse a adquirirlos.

12. ¿Conoce o ha escuchado La empresa Calzado Americano (DICAME S.A DE C.V)?

Objetivo: Identificar que tan conocida es la empresa por los comerciantes de calzado en la zona.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	7	25,00
No	21	75,00
Total	28	100,00



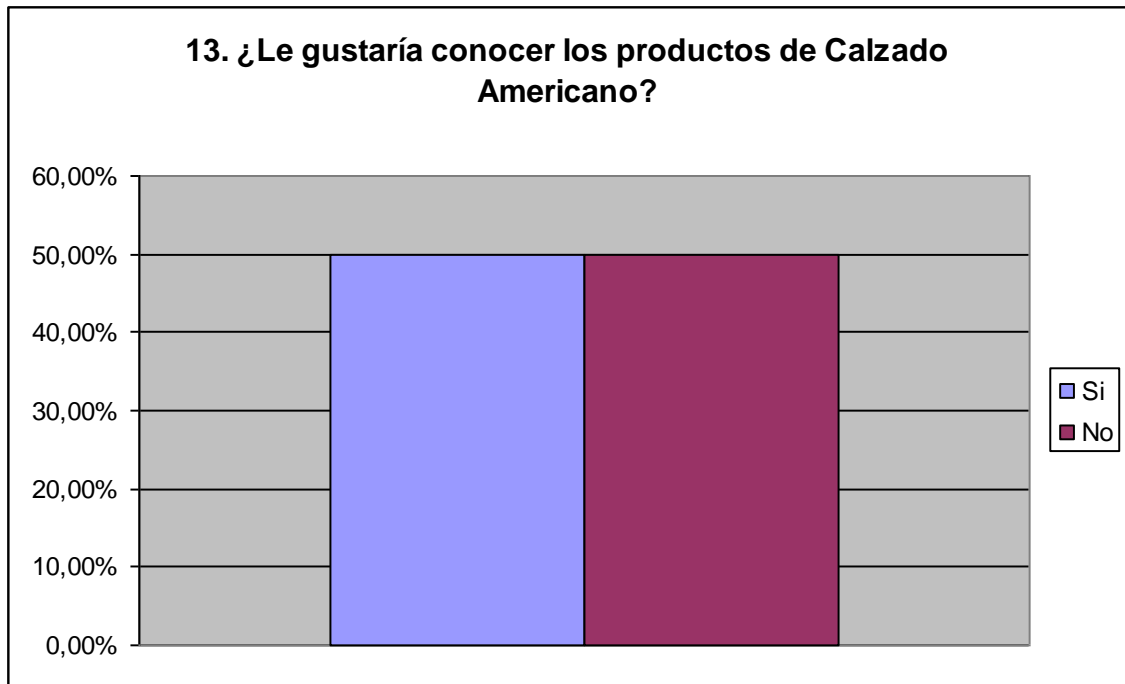
Interpretación:

La mayor parte de los encuestados asegura no conocer a la empresa Calzado Americano, viéndose esto como una oportunidad para darse a conocer y tener mayor presencia en el mercado local. Son pocas las empresas que afirma conocer a Calzado Americano, lo que indica que la empresa tiene poca participación a nivel local o que no hace uso de medios publicitarios.

13. ¿Le gustaría conocer los productos de Calzado Americano?

Objetivo: Identificar los comercios que estarían dispuestas a conocer los productos fabricados por la empresa Calzado Americano.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	14	50,00
No	14	50,00
Total	28	100,00



Interpretación:

La mitad de las empresas asegura no estar interesadas en conocer los productos que ofrece Calzado Americano, dando muestras claras de lealtad a sus proveedores actuales.

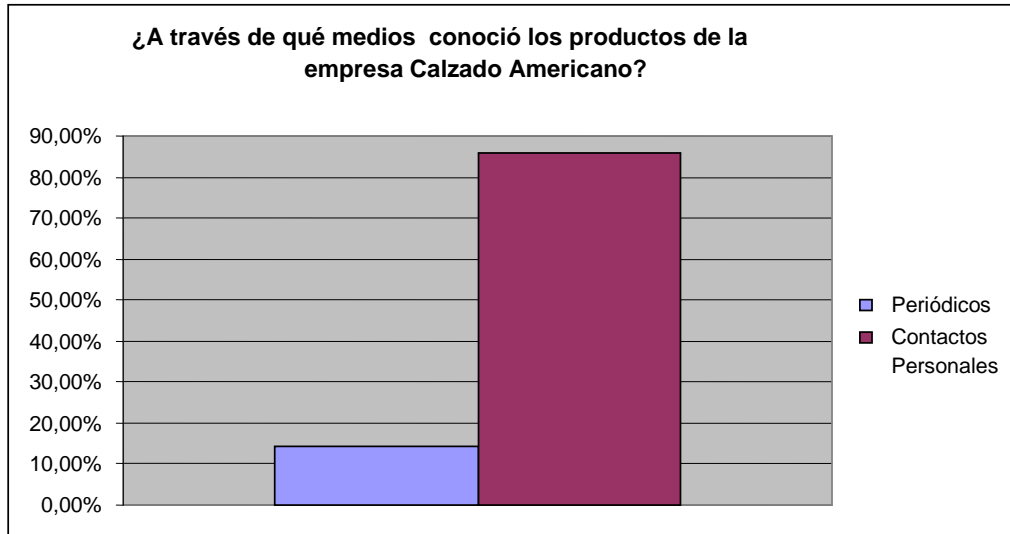
La otra mitad sí estarían dispuestos a conocer los productos ofrecidos por la empresa, viéndose como una oportunidad clara para incrementar los niveles actuales de venta.

14. ¿A través de qué medios conoció los productos de la empresa Calzado Americano?

Objetivo: Identificar a través de que medios los comerciantes de calzado conocieron los productos de la empresa.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Periódicos	1	14,29
Contactos Personales	6	85,71
Total	7*	100,00

n=7* comerciantes de calzado que afirmaron conocer a la empresa (pregunta N.12)



Interpretación:

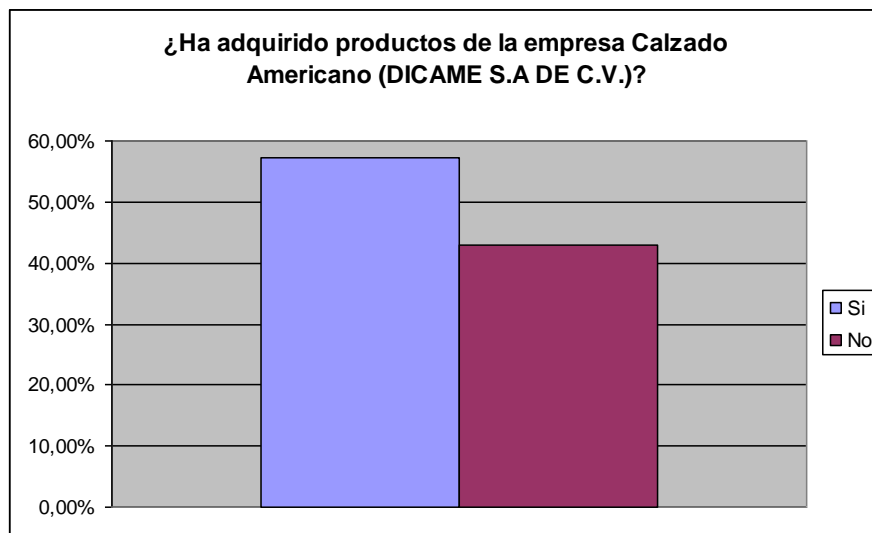
De los comerciantes que conocen a Calzado Americano y sus productos, un 85.71% supo de ellos por otros medios diferentes a los publicitarios, específicamente, a través de contactos personales de gente que se desenvuelven en el medio.

15. ¿Ha adquirido productos de la empresa Calzado Americano (DICAME S.A DE C.V.)?

Objetivo: De las empresas que conocen a Calzado Americano identificar aquellas que han adquirido sus productos.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	4	57.14
No	3	42.86
Total	7*	100,00

n=7* comerciantes de calzado que afirmaron conocer a la empresa (pregunta N.12)



Interpretación:

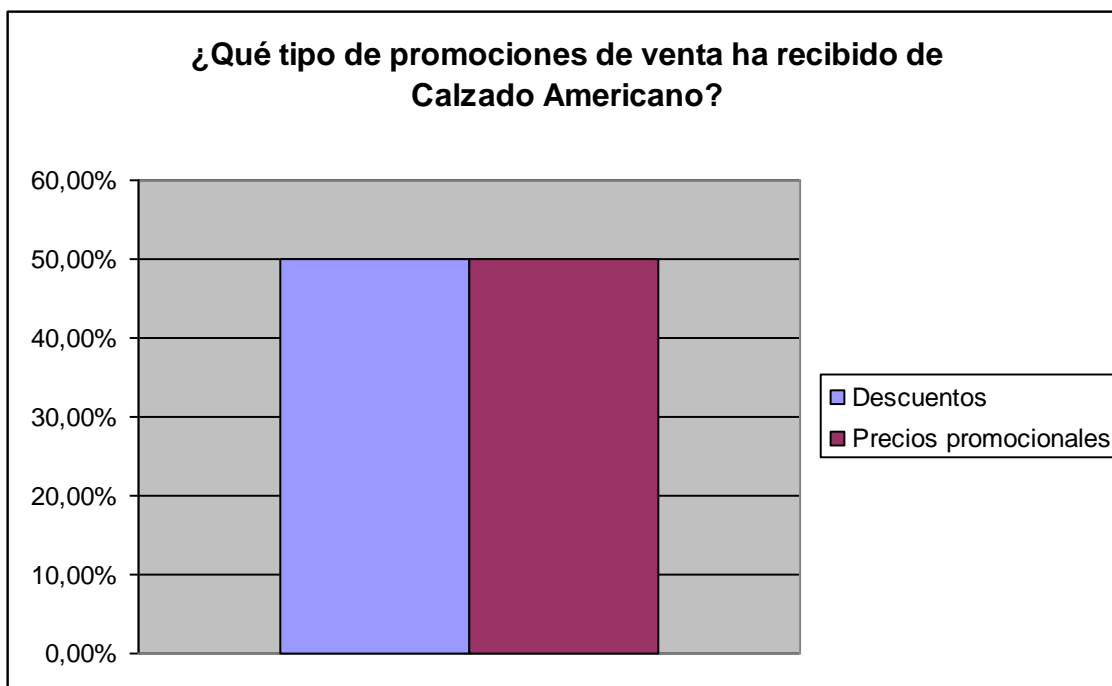
El 57.14% manifiesta que ha adquirido sus productos, son 4 empresas de las cuales 2 son clientes actuales y los otros 2 fueron clientes en el pasado, lo que indica que hubo pérdida de clientes, un 42.86% afirma que a pesar de conocer a la empresa jamás ha adquirido sus productos.

16. ¿Qué tipo de promociones de venta ha recibido de Calzado Americano?

Objetivo: Identificar las promociones que los clientes reciben de Calzado Americano.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Descuentos	1	50,00
Precios promocionales	1	50,00
Total	2*	100,00

n=2*: de las 28 empresas comercializadoras, estas dos son las que brindan información exclusiva de Calzado americano, pues son sus clientes actuales.



Interpretación:

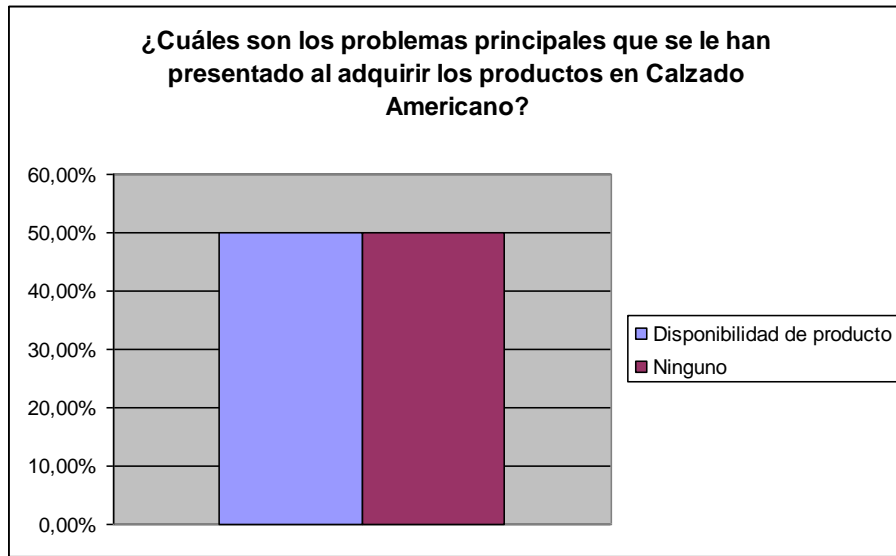
El 50% de los encuestados afirma recibe descuentos al momento de la compra, mientras que el otro 50% dice ha recibido precios promocionales; esto indica que la empresa efectivamente, está haciendo uso de promociones de venta.

17. ¿Cuáles son los problemas principales que se le han presentado al adquirir los productos en Calzado Americano?

Objetivo: Identificar los principales problemas que los clientes perciben al adquirir los productos de la empresa Calzado Americano.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Disponibilidad de producto	1	50,00
Ninguno	1	50,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

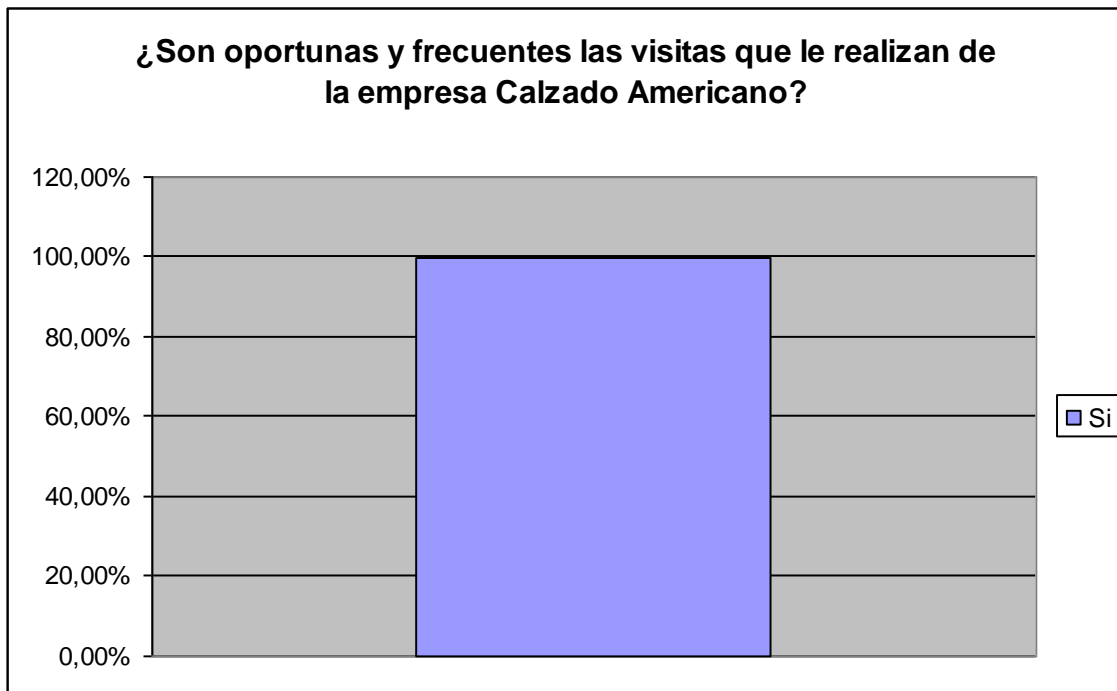
El 50% afirma no tener ningún tipo de problemas al adquirir los productos de la empresa, mientras que el otro 50% manifiesta tener problemas de disponibilidad del producto. Los retrasos se deben a que la empresa maneja inventario cero, en la mayoría de los casos no puede prever que estilo de calzado le demandaran, esto entre otros factores, por los constantes cambios que se dan en la moda.

18. ¿Son oportunas y frecuentes las visitas que le realizan de la empresa Calzado Americano?

Objetivo: Identificar si los clientes considera que Calzado Americano realiza visita los negocios en forma oportuna.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	2	100,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

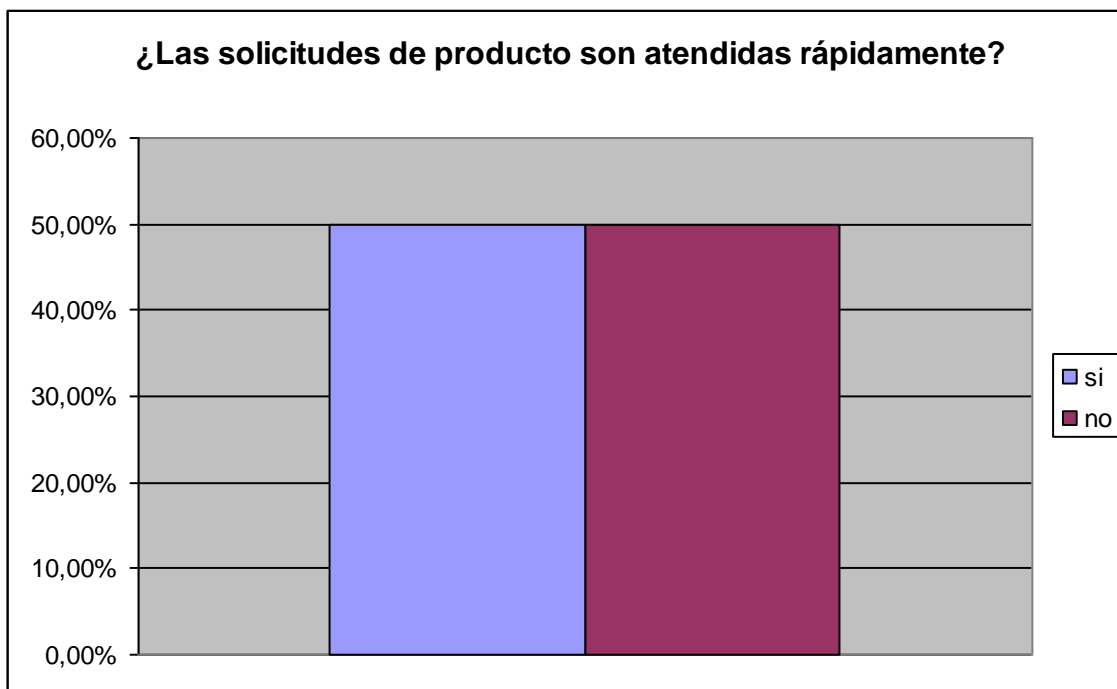
El 100% de los clientes afirma que Calzado Americano realiza visitas oportunas, lo que indica que el cliente percibe que la empresa esta pendiente de sus necesidades.

19. ¿Las solicitudes de producto son atendidas rápidamente?

Objetivo: Identificar si los clientes perciben que las entregas de Calzado Americano son oportunas.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	1	50,00
No	1	50,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

El 50% de los encuestados afirma que las entregas de la empresa son oportunas, y por el contrario el otro 50% dice que no lo son. Debido a que la empresa está manejando inventario cero, le lleva tiempo salir con los pedidos.

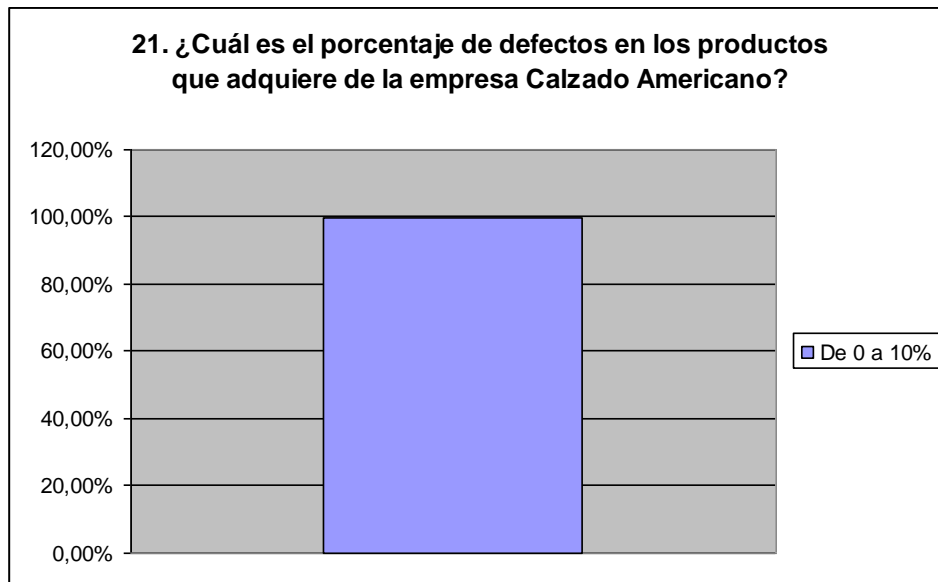
20. ¿Cuál es el porcentaje de defectos en los productos que adquiere de la empresa Calzado Americano?

Objetivo: Identificar que porcentaje de defectos en los productos de la empresa.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
De 0 a 10%	2	100,00
Total	2*	100,00

n=2*:

Ídem



Interpretación:

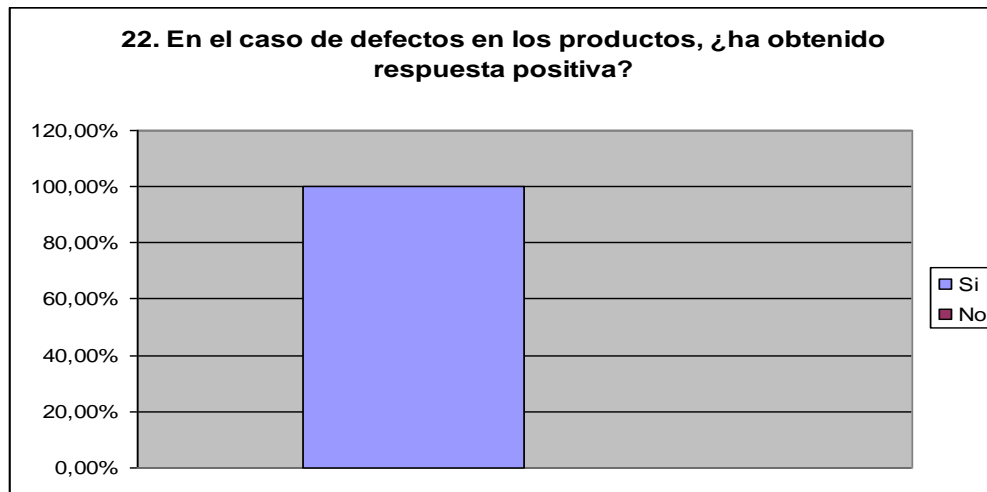
El 100% de los clientes afirman que los defectos son de 0 a 10%, representan un nivel mínimo, habla bien del producto y de la empresa, esto logrado a través de los controles de calidad que se practican en la empresa.

21. En el caso de defectos en los productos, ¿ha obtenido respuesta positiva?

Objetivo: Conocer si los clientes están satisfechos con la respuesta de la empresa a los defectos que sus productos puedan mostrar.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	2	100,00
No	0	0,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

Todos los clientes afirman estar satisfechos con la respuesta de Calzado Americano ante los defectos que presenten sus productos, lo que indica que a pesar de ser mínimos, la empresa se responsabiliza de ello.

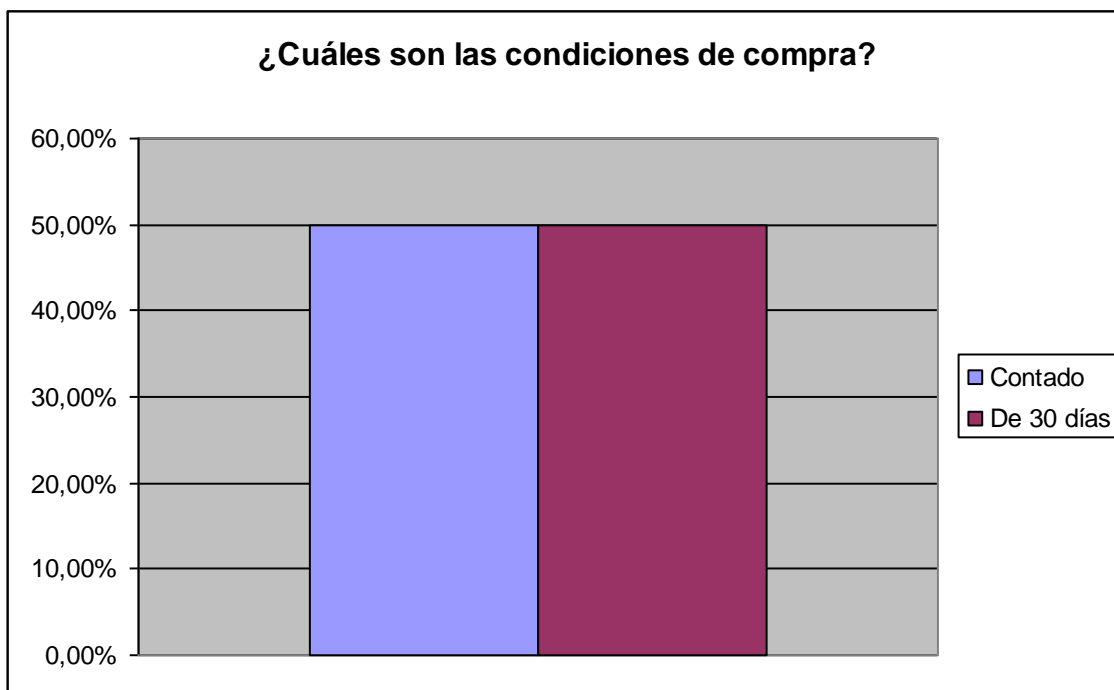
Esta buena imagen de la empresa debe mantenerse independientemente de la cartera de clientes que maneje, y usarse para atraer nuevos clientes sin descuidar a los actuales, creando lasos de lealtad a través de buenas relaciones.

22. ¿Cuáles son las condiciones de compra?

Objetivo: Identificar las condiciones de compra, que los clientes manifiestan tener con la empresa.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Contado	1	50,00
De 30 días	1	50,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

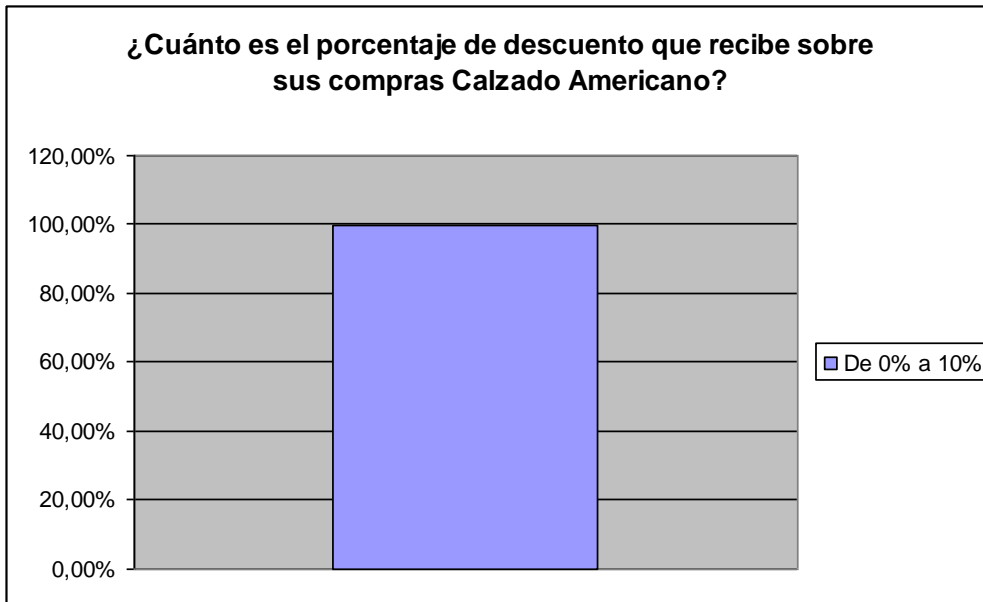
El 50% de los encuestados dice realizar sus compras al contado, lo que representa ingresos inmediatos para la empresa al momento de la venta, el otro 50% dice realizar sus pagos a 30 días, lo que indica que la empresa está en la disponibilidad de dar créditos siempre y cuando los pagos se efectúen en un periodo no muy prolongado de tiempo que pueda afectar la liquidez de la empresa.

23. ¿Cuánto es el porcentaje de descuento que recibe sobre sus compras Calzado Americano?

Objetivo: Conocer cuales son los porcentajes de descuento que la empresa esta otorgando a los clientes.

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
De 0% a 10%	2	100,00
Total	2*	100,00

n=2*: Ídem



Interpretación:

El 100% de los clientes encuestados manifiestan recibir un descuento de entre 0 y 10% en el pago de sus compras, lo que confirma que la empresa realmente aplica descuentos al momento de la venta, a pesar de no ser altos porcentajes de descuentos los clientes lo perciben como algo significativo.

ANEXO 4

Presupuestos Adicionales.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.1: PRESUPUESTO DE VENTA POR LÍNEA DE PRODUCTO (En pares de calzado)

Mes	Año 2010				Año 2011				Año 2012			
	Línea de Producto			Total	Línea de Producto			Total	Línea de Producto			Total
	Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%		Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%		Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%	
Enero	720	576	144	1440	756	605	151	1512	794	635	159	1588
Febrero	495	396	99	990	520	416	104	1040	546	436	109	1091
Marzo	486	389	97	972	511	408	102	1021	536	429	107	1072
Abril	762	610	152	1524	800	640	160	1600	840	672	168	1680
Mayo	963	770	193	1925	1011	809	202	2021	1061	849	212	2122
Junio	816	653	163	1632	857	686	171	1714	900	720	180	1800
Julio	816	653	163	1632	857	686	171	1714	900	720	180	1800
Agosto	816	653	163	1632	857	686	171	1714	900	720	180	1800
Septiembre	776	620	155	1551	815	652	163	1629	855	684	171	1710
Octubre	861	689	172	1722	904	723	181	1808	949	759	190	1898
Noviembre	762	610	152	1524	800	640	160	1600	840	672	168	1680
Diciembre	1313	1050	263	2626	1379	1103	276	2757	1448	1158	290	2895
Total:	9585	7668	1917	19170	10065	8052	2013	20130	10568	8454	2114	21136

- El presupuesto de venta se prorateo en forma mensual con base a los porcentajes de participación en las ventas de las tres líneas de productos estipulados por el gerente general de Calzado Americano.
- El presupuesto refleja el número de unidades a vender de las diferentes líneas de productos ofrecidas para los tres años proyectados.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.2: PRESUPUESTO DE VENTA POR LÍNEA DE PRODUCTO (En dólares de USA.)

Mes	Año 2010				Año 2011				Año 2012			
	Línea de Producto			Total	Línea de Producto			Total	Línea de Producto			Total
	Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%		Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%		Damas 50%	Caballeros 40%	Niños 10%	
Enero	\$8,640	\$6,912	\$1,728	\$17,280	\$9,072	\$7,258	\$1,814	\$18,144	\$9,528	\$7,622	\$1,906	\$19,056
Febrero	\$5,940	\$4,752	\$1,188	\$11,880	\$6,237	\$4,990	\$1,247	\$12,474	\$6,546	\$5,237	\$1,309	\$13,092
Marzo	\$5,832	\$4,666	\$1,166	\$11,664	\$6,126	\$4,901	\$1,225	\$12,252	\$6,432	\$5,146	\$1,286	\$12,864
Abril	\$9,144	\$7,315	\$1,829	\$18,288	\$9,600	\$7,680	\$1,920	\$19,200	\$10,080	\$8,064	\$2,016	\$20,160
Mayo	\$11,550	\$9,240	\$2,310	\$23,100	\$12,128	\$9,702	\$2,426	\$24,255	\$12,732	\$10,186	\$2,546	\$25,464
Junio	\$9,792	\$7,834	\$1,958	\$19,584	\$10,284	\$8,227	\$2,057	\$20,568	\$10,800	\$8,640	\$2,160	\$21,600
Julio	\$9,792	\$7,834	\$1,958	\$19,584	\$10,284	\$8,227	\$2,057	\$20,568	\$10,800	\$8,640	\$2,160	\$21,600
Agosto	\$9,792	\$7,834	\$1,958	\$19,584	\$10,284	\$8,227	\$2,057	\$20,568	\$10,800	\$8,640	\$2,160	\$21,600
Septiembre	\$9,306	\$7,445	\$1,861	\$18,612	\$9,774	\$7,819	\$1,955	\$19,548	\$10,260	\$8,208	\$2,052	\$20,520
Octubre	\$10,332	\$8,266	\$2,066	\$20,664	\$10,848	\$8,678	\$2,170	\$21,696	\$11,388	\$9,110	\$2,278	\$22,776
Noviembre	\$9,144	\$7,315	\$1,829	\$18,288	\$9,600	\$7,680	\$1,920	\$19,200	\$10,080	\$8,064	\$2,016	\$20,160
Diciembre	\$15,756	\$12,605	\$3,151	\$31,512	\$16,542	\$13,234	\$3,308	\$33,084	\$17,370	\$13,896	\$3,474	\$34,740
Total:	\$115,020	\$92,016	\$23,004	\$230,040	\$120,779	\$96,623	\$24,156	\$241,557	\$126,816	\$101,453	\$25,363	\$253,632

- El presupuesto refleja los ingresos esperados en términos monetarios de las diferentes líneas de productos para cada uno de los años proyectados.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.3: PRESUPUESTO DE IVA DÉBITO FISCAL (En dólares de U.S.A.)

Mes	Año 2010			Año 2011			Año 2012		
	Ventas	IVA	VENTA TOTAL	Ventas	IVA	VENTA TOTAL	Ventas	IVA	VENTA TOTAL
Enero	\$17,280.00	\$2,246.40	\$19,526.40	\$18,144.00	\$2,358.72	\$20,502.72	\$19,056.00	\$2,477.28	\$21,533.28
Febrero	\$11,880.00	\$1,544.40	\$13,424.40	\$12,474.00	\$1,621.62	\$14,095.62	\$13,092.00	\$1,701.96	\$14,793.96
Marzo	\$11,664.00	\$1,516.32	\$13,180.32	\$12,252.00	\$1,592.76	\$13,844.76	\$12,864.00	\$1,672.32	\$14,536.32
Abril	\$18,288.00	\$2,377.44	\$20,665.44	\$19,200.00	\$2,496.00	\$21,696.00	\$20,160.00	\$2,620.80	\$22,780.80
Mayo	\$23,100.00	\$3,003.00	\$26,103.00	\$24,255.00	\$3,153.15	\$27,408.15	\$25,464.00	\$3,310.32	\$28,774.32
Junio	\$19,584.00	\$2,545.92	\$22,129.92	\$20,568.00	\$2,673.84	\$23,241.84	\$21,600.00	\$2,808.00	\$24,408.00
Julio	\$19,584.00	\$2,545.92	\$22,129.92	\$20,568.00	\$2,673.84	\$23,241.84	\$21,600.00	\$2,808.00	\$24,408.00
Agosto	\$19,584.00	\$2,545.92	\$22,129.92	\$20,568.00	\$2,673.84	\$23,241.84	\$21,600.00	\$2,808.00	\$24,408.00
Septiembre	\$18,612.00	\$2,419.56	\$21,031.56	\$19,548.00	\$2,541.24	\$22,089.24	\$20,520.00	\$2,667.60	\$23,187.60
Octubre	\$20,664.00	\$2,686.32	\$23,350.32	\$21,696.00	\$2,820.48	\$24,516.48	\$22,776.00	\$2,960.88	\$25,736.88
Noviembre	\$18,288.00	\$2,377.44	\$20,665.44	\$19,200.00	\$2,496.00	\$21,696.00	\$20,160.00	\$2,620.80	\$22,780.80
Diciembre	\$31,512.00	\$4,096.56	\$35,608.56	\$33,084.00	\$4,300.92	\$37,384.92	\$34,740.00	\$4,516.20	\$39,256.20
Total:	\$230,040.00	\$29,905.20	\$259,945.20	\$241,557.00	\$31,402.41	\$272,959.41	\$253,632.00	\$32,972.16	\$286,604.16

- Se aplica mes a mes la tasa impositiva del 13% a las ventas estimadas.
- El dato de IVA 13% mensual se traslada al presupuesto de IVA a pagar.
- Las ventas totales se trasladan al presupuesto de cuentas por cobrar.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.4: PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO (En pares de calzado)
Año 2010

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	0	0	0	0
Producciones del Mes	720	576	144	1440
Ventas del Mes	720	576	144	1440
Inventario Final	0	0	0	0
Febrero				
Inventario Inicial	0	0	0	0
Producciones del Mes	495	396	99	990
Ventas del Mes	495	396	99	990
Inventario Final	0	0	0	0
Marzo				
Inventario Inicial	0	0	0	0
Producciones del Mes	486	389	97	972
Ventas del Mes	486	389	97	972
Inventario Final	0	0	0	0
Abril				
Inventario Inicial	0	0	0	0
Producciones del Mes	1725	1380	345	3449
Ventas del Mes	762	610	152	1524
Inventario Final	963	770	193	1925
Mayo				
Inventario Inicial	963	770	193	1925
Producciones del Mes	816	653	163	1632
Ventas del Mes	963	770	193	1925
Inventario Final	816	653	163	1632
Junio				
Inventario Inicial	816	653	163	1632
Producciones del Mes	816	653	163	1632
Ventas del Mes	816	653	163	1632
Inventario Final	816	653	163	1632
Julio				
Inventario Inicial	816	653	163	1632
Producciones del Mes	816	653	163	1632
Ventas del Mes	816	653	163	1632
Inventario Final	816	653	163	1632

Agosto				
Inventario Inicial	816	653	163	1632
Producciones del Mes	776	620	155	1551
Ventas del Mes	816	653	163	1632
Inventario Final	776	620	155	1551
Septiembre				
Inventario Inicial	776	620	155	1551
Producciones del Mes	861	689	172	1722
Ventas del Mes	776	620	155	1551
Inventario Final	861	689	172	1722
Octubre				
Inventario Inicial	861	689	172	1722
Producciones del Mes	762	610	152	1524
Ventas del Mes	861	689	172	1722
Inventario Final	762	610	152	1524
Noviembre				
Inventario Inicial	762	610	152	1524
Producciones del Mes	1313	1050	263	2626
Ventas del Mes	762	610	152	1524
Inventario Final	1313	1050	263	2626
Diciembre				
Inventario Inicial	1313	1050	263	2626
Producciones del Mes	756	605	151	1512
Ventas del Mes	1313	1050	263	2626
Inventario Final	756	605	151	1512

- El inventario final de cada mes es igual a la venta del mes siguiente multiplicado por uno (30 días de existencia).
- El inventario inicial del siguiente mes es el final del mes anterior.
- El inventario final al 31 de diciembre de 2012 será el 50% de las ventas efectuadas en dicho mes.

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.5: PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO (En pares de calzado)
AÑO 2011

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	756	605	151	1512
Producciones del Mes	520	416	104	1040
Ventas del Mes	756	605	151	1512
Inventario Final	520	416	104	1040
Febrero				
Inventario Inicial	520	416	104	1040
Producciones del Mes	511	408	102	1021
Ventas del Mes	520	416	104	1040
Inventario Final	511	408	102	1021
Marzo				
Inventario Inicial	511	408	102	1021
Producciones del Mes	800	640	160	1600
Ventas del Mes	511	408	102	1021
Inventario Final	800	640	160	1600
Abril				
Inventario Inicial	800	640	160	1600
Producciones del Mes	1011	809	202	2021
Ventas del Mes	800	640	160	1600
Inventario Final	1011	809	202	2021
Mayo				
Inventario Inicial	1011	809	202	2021
Producciones del Mes	857	686	171	1714
Ventas del Mes	1011	809	202	2021
Inventario Final	857	686	171	1714
Junio				
Inventario Inicial	857	686	171	1714
Producciones del Mes	857	686	171	1714
Ventas del Mes	857	686	171	1714
Inventario Final	857	686	171	1714
Julio				
Inventario Inicial	857	686	171	1714
Producciones del Mes	857	686	171	1714
Ventas del Mes	857	686	171	1714
Inventario Final	857	686	171	1714

Agosto				
Inventario Inicial	857	686	171	1714
Producciones del Mes	815	652	163	1629
Ventas del Mes	857	686	171	1714
Inventario Final	815	652	163	1629
Septiembre				
Inventario Inicial	815	652	163	1629
Producciones del Mes	904	723	181	1808
Ventas del Mes	815	652	163	1629
Inventario Final	904	723	181	1808
Octubre				
Inventario Inicial	904	723	181	1808
Producciones del Mes	800	640	160	1600
Ventas del Mes	904	723	181	1808
Inventario Final	800	640	160	1600
Noviembre				
Inventario Inicial	800	640	160	1600
Producciones del Mes	1379	1103	276	2757
Ventas del Mes	800	640	160	1600
Inventario Final	1379	1103	276	2757
Diciembre				
Inventario Inicial	1379	1103	276	2757
Producciones del Mes	794	635	159	1588
Ventas del Mes	1379	1103	276	2757
Inventario Final	794	635	159	1588

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.6: PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO (En pares de calzado)
Año 2012

	Damas	Caballeros	Niños	TOTAL
Enero				
Inventario Inicial	794	635	159	1588
Producciones del Mes	546	436	109	1091
Ventas del Mes	794	635	159	1588
Inventario Final	546	436	109	1091
Febrero				
Inventario Inicial	546	436	109	1091
Producciones del Mes	536	429	107	1072
Ventas del Mes	546	436	109	1091
Inventario Final	536	429	107	1072
Marzo				
Inventario Inicial	536	429	107	1072
Producciones del Mes	840	672	168	1680
Ventas del Mes	536	429	107	1072
Inventario Final	840	672	168	1680
Abril				
Inventario Inicial	840	672	168	1680
Producciones del Mes	1061	849	212	2122
Ventas del Mes	840	672	168	1680
Inventario Final	1061	849	212	2122
Mayo				
Inventario Inicial	1061	849	212	2122
Producciones del Mes	900	720	180	1800
Ventas del Mes	1061	849	212	2122
Inventario Final	900	720	180	1800
Junio				
Inventario Inicial	900	720	180	1800
Producciones del Mes	900	720	180	1800
Ventas del Mes	900	720	180	1800
Inventario Final	900	720	180	1800
Julio				
Inventario Inicial	900	720	180	1800
Producciones del Mes	900	720	180	1800
Ventas del Mes	900	720	180	1800
Inventario Final	900	720	180	1800

Agosto				
Inventario Inicial	900	720	180	1800
Producciones del Mes	855	684	171	1710
Ventas del Mes	900	720	180	1800
Inventario Final	855	684	171	1710
Septiembre				
Inventario Inicial	855	684	171	1710
Producciones del Mes	949	759	190	1898
Ventas del Mes	855	684	171	1710
Inventario Final	949	759	190	1898
Octubre				
Inventario Inicial	949	759	190	1898
Producciones del Mes	840	672	168	1680
Ventas del Mes	949	759	190	1898
Inventario Final	840	672	168	1680
Noviembre				
Inventario Inicial	840	672	168	1680
Producciones del Mes	1448	1158	290	2895
Ventas del Mes	840	672	168	1680
Inventario Final	1448	1158	290	2895
Diciembre				
Inventario Inicial	1448	1158	290	2895
Producciones del Mes	724	579	145	1448
Ventas del Mes	1448	1158	290	2895
Inventario Final	724	579	145	1448

- Estas cédulas proporcionan información básica, para la formulación del presupuesto de costos de producción.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.6: PRESUPUESTO DE IVA CREDITO FISCAL (En dólares de U.S.A.)

Mes	Año 2010			Año 2011			Año 2012		
	Compra Neta	(+)IVA= 13%	Compra Total	Compra Neta	(+)IVA= 13%	Compra Total	Compra Neta	(+)IVA= 13%	Compra Total
Enero	\$7,410.00	\$963.30	\$8,373.30	\$4,084.00	\$530.92	\$4,614.92	\$6,342.00	\$824.46	\$7,166.46
Febrero	\$3,888.00	\$505.44	\$4,393.44	\$6,400.00	\$832.00	\$7,232.00	\$6,720.00	\$873.60	\$7,593.60
Marzo	\$13,796.00	\$1,793.48	\$15,589.48	\$8,085.00	\$1,051.05	\$9,136.05	\$8,488.00	\$1,103.44	\$9,591.44
Abril	\$6,528.00	\$848.64	\$7,376.64	\$6,856.00	\$891.28	\$7,747.28	\$7,200.00	\$936.00	\$8,136.00
Mayo	\$6,528.00	\$848.64	\$7,376.64	\$6,856.00	\$891.28	\$7,747.28	\$7,200.00	\$936.00	\$8,136.00
Junio	\$6,528.00	\$848.64	\$7,376.64	\$6,856.00	\$891.28	\$7,747.28	\$7,200.00	\$936.00	\$8,136.00
Julio	\$6,204.00	\$806.52	\$7,010.52	\$6,516.00	\$847.08	\$7,363.08	\$6,840.00	\$889.20	\$7,729.20
Agosto	\$6,888.00	\$895.44	\$7,783.44	\$7,232.00	\$940.16	\$8,172.16	\$7,592.00	\$986.96	\$8,578.96
Septiembre	\$6,096.00	\$792.48	\$6,888.48	\$6,400.00	\$832.00	\$7,232.00	\$6,720.00	\$873.60	\$7,593.60
Octubre	\$10,504.00	\$1,365.52	\$11,869.52	\$11,028.00	\$1,433.64	\$12,461.64	\$11,580.00	\$1,505.40	\$13,085.40
Noviembre	\$6,048.00	\$786.24	\$6,834.24	\$6,352.00	\$825.76	\$7,177.76	\$5,790.00	\$752.70	\$6,542.70
Diciembre	\$4,158.00	\$540.54	\$4,698.54	\$4,364.00	\$567.32	\$4,931.32	\$4,288.00	\$557.44	\$4,845.44
Total:	\$84,576.00	\$10,994.88	\$95,570.88	\$81,029.00	\$10,533.77	\$91,562.77	\$85,960.00	\$11,174.80	\$97,134.80

- El 13% de IVA mensual se traslada al presupuesto de IVA a pagar para establecer la diferencia entre Débito y Crédito Fiscal.
- La compra total de cada mes se traslada al presupuesto de cuentas por pagar.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.7: PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA (En dólares de U.S.A.)

Mes	Año 2010		Año 2011		Año 2012	
	Venta Neta	ISR (1.5%)	Venta Neta	ISR (1.5%)	Venta Neta	ISR (1.5%)
Enero	\$17,280.00	\$259.20	\$18,144.00	\$272.16	\$19,056.00	\$285.84
Febrero	\$11,880.00	\$178.20	\$12,474.00	\$187.11	\$13,092.00	\$196.38
Marzo	\$11,664.00	\$174.96	\$12,252.00	\$183.78	\$12,864.00	\$192.96
Abril	\$18,288.00	\$274.32	\$19,200.00	\$288.00	\$20,160.00	\$302.40
Mayo	\$23,100.00	\$346.50	\$24,255.00	\$363.83	\$25,464.00	\$381.96
Junio	\$19,584.00	\$293.76	\$20,568.00	\$308.52	\$21,600.00	\$324.00
Julio	\$19,584.00	\$293.76	\$20,568.00	\$308.52	\$21,600.00	\$324.00
Agosto	\$19,584.00	\$293.76	\$20,568.00	\$308.52	\$21,600.00	\$324.00
Septiembre	\$18,612.00	\$279.18	\$19,548.00	\$293.22	\$20,520.00	\$307.80
Octubre	\$20,664.00	\$309.96	\$21,696.00	\$325.44	\$22,776.00	\$341.64
Noviembre	\$18,288.00	\$274.32	\$19,200.00	\$288.00	\$20,160.00	\$302.40
Diciembre	\$31,512.00	\$472.68	\$33,084.00	\$496.26	\$34,740.00	\$521.10
Total	\$230,040.00	\$3,450.60	\$241,557.00	\$3,623.36	\$253,632.00	\$3,804.48

- El ISR (1.5%) de la venta neta de cada mes se traslada al flujo de caja.

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.8: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (En dólares de U.S.A.)

Año 2010

Venta	Meses	Venta al Contado 60%	30 Días 25%	60 Días 15%	Cobranza
\$19,526.40	Enero				
	Al Contado	\$11,715.84			
	A 30 días		\$4,320.00		
	A 60 días			\$1,944.00	\$6,264.00
\$13,424.40	Febrero				
	Al Contado	\$8,054.64			
	A 30 días		\$4,881.60		
	A 60 días			\$2,592.00	\$7,473.60
\$13,180.32	Marzo				
	Al Contado	\$7,908.19			
	A 30 días		\$3,356.10		
	A 60 días			\$2,928.96	\$6,285.06
\$20,665.44	Abril				
	Al Contado	\$12,399.26			
	A 30 días		\$3,295.08		
	A 60 días			\$2,013.66	\$5,308.74
\$26,103.00	Mayo				
	Al Contado	\$15,661.80			
	A 30 días		\$5,166.36		
	A 60 días			\$1,977.05	\$7,143.41
\$22,129.92	Junio				
	Al Contado	\$13,277.95			
	A 30 días		\$5,532.48		
	A 60 días			\$3,099.82	\$8,632.30
\$22,129.92	Julio				
	Al Contado	\$13,277.95			
	A 30 días		\$5,532.48		
	A 60 días			\$3,915.45	\$9,447.93

\$22,129.92	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,277.95	\$5,532.48	\$3,319.49	\$8,851.97
\$21,031.56	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$12,618.94	\$5,532.48	\$3,319.49	\$8,851.97
\$23,350.32	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$14,010.19	\$5,257.89	\$3,319.49	\$8,577.38
\$20,665.44	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$12,399.26	\$5,837.58	\$3,154.73	\$8,992.31
\$35,608.56	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$21,365.14	\$5,166.36	\$3,502.55	\$8,668.91
\$259,945.20		\$155,967.12	\$59,410.89	\$35,086.68	\$94,497.57

Antigüedad de Saldos	
Noviembre	\$1,944.00
Diciembre	\$6,912.00
Total	\$8,856.00

- Serán sujetas de créditos los clientes, tanto del sector público así como del sector privado, que cumplan con los requisitos estipulados.
- La gerencia es la responsable de la aprobación de créditos y cobros.
- El seguimiento de los créditos y cobros es responsabilidad del departamento de ventas.
- Los cobros a clientes se realizarán a los 30 y 60 días de efectuada la venta.

Al contado	60%
30 días	25%
60 días	<u>15%</u>
	100%

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.9: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (En dólares de U.S.A.)

Año 2011

Venta	Meses	Venta al Contado 60%	30 Días 25%	60 Días 15%	Cobranza
\$20,502.72	Enero				
	Al Contado	\$12,301.63			
	A 30 días		\$8,902.14		
	A 60 días			\$3,099.82	\$12,001.96
\$14,095.62	Febrero				
	Al Contado	\$8,457.37			
	A 30 días		\$5,125.68		
	A 60 días			\$5,341.28	\$10,466.96
\$13,844.76	Marzo				
	Al Contado	\$8,306.86			
	A 30 días		\$3,523.91		
	A 60 días			\$3,075.41	\$6,599.31
\$21,696.00	Abril				
	Al Contado	\$13,017.60			
	A 30 días		\$3,461.19		
	A 60 días			\$2,114.34	\$5,575.53
\$27,408.15	Mayo				
	Al Contado	\$16,444.89			
	A 30 días		\$5,424.00		
	A 60 días			\$2,076.71	\$7,500.71
\$23,241.84	Junio				
	Al Contado	\$13,945.10			
	A 30 días		\$5,810.46		
	A 60 días			\$3,254.40	\$9,064.86
\$23,241.84	Julio				
	Al Contado	\$13,945.10			
	A 30 días		\$5,810.46		
	A 60 días			\$4,111.22	\$9,921.68

\$23,241.84	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,945.10	\$5,810.46	\$3,486.28	\$9,296.74
\$22,089.24	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,253.54	\$5,810.46	\$3,486.28	\$9,296.74
\$24,516.48	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$14,709.89	\$5,522.31	\$3,486.28	\$9,008.59
\$21,696.00	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,017.60	\$6,129.12	\$3,313.39	\$9,442.51
\$37,384.92	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$22,430.95	\$5,424.00	\$3,677.47	\$9,101.47
\$272,959.41		\$163,775.65	\$66,754.19	\$40,522.87	\$107,277.06

EMPRESA CALZADO AMERICANO
Anexo 4.10: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (En dólares de U.S.A.)
Año 2012

Venta	Meses	Venta al Contado 60%	30 Días 25%	60 Días 15%	Cobranza
\$21,533.28	Enero				
	Al Contado	\$12,919.97			
	A 30 días		\$9,346.23		
	A 60 días			\$3,254.40	\$12,600.63
\$14,793.96	Febrero				
	Al Contado	\$8,876.38			
	A 30 días		\$5,383.32		
	A 60 días			\$5,607.74	\$10,991.06
\$14,536.32	Marzo				
	Al Contado	\$8,721.79			
	A 30 días		\$3,698.49		
	A 60 días			\$3,229.99	\$6,928.48
\$22,780.80	Abril				
	Al Contado	\$13,668.48			
	A 30 días		\$3,634.08		
	A 60 días			\$2,219.09	\$5,853.17
\$28,774.32	Mayo				
	Al Contado	\$17,264.59			
	A 30 días		\$5,695.20		
	A 60 días			\$2,180.45	\$7,875.65
\$24,408.00	Junio				
	Al Contado	\$14,644.80			
	A 30 días		\$6,102.00		
	A 60 días			\$3,417.12	\$9,519.12
\$24,408.00	Julio				
	Al Contado	\$14,644.80			
	A 30 días		\$6,102.00		
	A 60 días			\$4,316.15	\$10,418.15

\$24,408.00	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$14,644.80	\$6,102.00	\$3,661.20	\$9,763.20
\$23,187.60	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,912.56	\$6,102.00	\$3,661.20	\$9,763.20
\$25,736.88	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$15,442.13	\$5,796.90	\$3,661.20	\$9,458.10
\$22,780.80	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$13,668.48	\$6,434.22	\$3,478.14	\$9,912.36
\$39,256.20	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$23,553.72	\$5,695.20	\$3,860.53	\$9,555.73
\$286,604.16		\$171,962.50	\$70,091.64	\$42,547.21	\$112,638.85

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.11: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (En dólares de U.S.A.)

Año 2010

Compras	Meses	Compra al Contado 15%	45 Días 25%	60 Días 60%	Abono a Proveedores
\$8,373.30	Enero				
	Al Contado	\$1,256.00			
	A 30 días		\$882.35		
	A 60 días			\$1,000.00	\$1,882.35
\$4,393.44	Febrero				
	Al Contado	\$659.02			
	A 30 días		\$2,093.33		
	A 60 días			\$2,117.65	\$4,210.97
\$15,589.48	Marzo				
	Al Contado	\$2,338.42			
	A 30 días		\$1,098.36		
	A 60 días			\$5,023.98	\$6,122.34
\$7,376.64	Abril				
	Al Contado	\$1,106.50			
	A 30 días		\$3,897.37		
	A 60 días			\$2,636.06	\$6,533.43
\$7,376.64	Mayo				
	Al Contado	\$1,106.50			
	A 30 días		\$1,844.16		
	A 60 días			\$9,353.69	\$11,197.85
\$7,376.64	Junio				
	Al Contado	\$1,106.50			
	A 30 días		\$1,844.16		
	A 60 días			\$4,425.98	\$6,270.14
\$7,010.52	Julio				
	Al Contado	\$1,051.58			
	A 30 días		\$1,844.16		
	A 60 días			\$4,425.98	\$6,270.14

\$7,783.44	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,167.52	\$1,752.63	\$4,425.98	\$6,178.61
\$6,888.48	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,033.27	\$1,945.86	\$4,206.31	\$6,152.17
\$11,869.52	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,780.43	\$1,722.12	\$4,670.06	\$6,392.18
\$6,834.24	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,025.14	\$2,967.38	\$4,133.09	\$7,100.47
\$4,698.54	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$704.78	\$1,708.56	\$7,121.71	\$8,830.27
\$95,570.88		\$14,335.63	\$23,600.44	\$53,540.51	\$77,140.95

Antigüedad de Saldos	
Noviembre	\$1,000.00
Diciembre	\$3,000.00
Total	\$4,000.00

- La forma de pago a proveedores de compras al contado puede efectuarse a través de efectivo y cheques.
- Cada año se realizará un análisis comparativo de precio y calidad de los productos que proporcionan los proveedores actuales contra los posibles proveedores.
- Los pagos de compras al crédito se realizarán entre 45 a 60 días después de realizada la compra.

Al contado	15%
45 días	25%
60 días	<u>60%</u>
	100%

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.12: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (En dólares de U.S.A.)

Año 2011

Compras	Meses	Compra al Contado 15%	45 Días 25%	60 Días 60%	Abono a Proveedores
\$4,614.92	Enero				
	Al Contado	\$692.24			
	A 30 días		\$1,381.92		
	A 60 días			\$4,100.54	\$5,482.47
\$6,720.00	Febrero				
	Al Contado	\$1,008.00			
	A 30 días		\$1,153.73		
	A 60 días			\$3,316.62	\$4,470.35
\$8,488.00	Marzo				
	Al Contado	\$1,273.20			
	A 30 días		\$1,680.00		
	A 60 días			\$2,768.95	\$4,448.95
\$7,200.00	Abril				
	Al Contado	\$1,080.00			
	A 30 días		\$2,122.00		
	A 60 días			\$4,032.00	\$6,154.00
\$7,200.00	Mayo				
	Al Contado	\$1,080.00			
	A 30 días		\$1,800.00		
	A 60 días			\$5,092.80	\$6,892.80
\$7,200.00	Junio				
	Al Contado	\$1,080.00			
	A 30 días		\$1,800.00		
	A 60 días			\$4,320.00	\$6,120.00
\$6,840.00	Julio				
	Al Contado	\$1,026.00			
	A 30 días		\$1,800.00		
	A 60 días			\$4,320.00	\$6,120.00

\$7,592.00	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,138.80	\$1,710.00	\$4,320.00	\$6,030.00
\$6,720.00	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,008.00	\$1,898.00	\$4,104.00	\$6,002.00
\$11,580.00	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,737.00	\$1,680.00	\$4,555.20	\$6,235.20
\$5,790.00	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$868.50	\$2,895.00	\$4,032.00	\$6,927.00
\$4,288.00	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$643.20	\$1,447.50	\$6,948.00	\$8,395.50
\$84,232.92		\$12,634.94	\$21,368.15	\$51,910.11	\$73,278.27

EMPRESA CALZADO AMERICANO

Anexo 4.13: PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (En dólares de U.S.A.)

Año 2012

Compras	Meses	Compra al Contado 15%	45 Días 25%	60 Días 60%	Abono a Proveedores
\$7,166.46	Enero				
	Al Contado	\$1,074.97			
	A 30 días		\$1,261.18		
	A 60 días			\$3,474.00	\$4,735.18
\$7,593.60	Febrero				
	Al Contado	\$1,139.04			
	A 30 días		\$1,791.62		
	A 60 días			\$3,026.82	\$4,818.44
\$9,591.44	Marzo				
	Al Contado	\$1,438.72			
	A 30 días		\$1,898.40		
	A 60 días			\$4,299.88	\$6,198.28
\$8,136.00	Abril				
	Al Contado	\$1,220.40			
	A 30 días		\$2,397.86		
	A 60 días			\$4,556.16	\$6,954.02
\$8,136.00	Mayo				
	Al Contado	\$1,220.40			
	A 30 días		\$2,034.00		
	A 60 días			\$5,754.86	\$7,788.86
\$8,136.00	Junio				
	Al Contado	\$1,220.40			
	A 30 días		\$2,034.00		
	A 60 días			\$4,881.60	\$6,915.60
\$7,729.20	Julio				
	Al Contado	\$1,159.38			
	A 30 días		\$2,034.00		
	A 60 días			\$4,881.60	\$6,915.60

\$8,578.96	Agosto Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,286.84	\$1,932.30	\$4,881.60	\$6,813.90
\$7,593.60	Septiembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,139.04	\$2,144.74	\$4,637.52	\$6,782.26
\$13,085.40	Octubre Al Contado A 30 días A 60 días	\$1,962.81	\$1,898.40	\$5,147.38	\$7,045.78
\$6,542.70	Noviembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$981.41	\$3,271.35	\$4,556.16	\$7,827.51
\$4,845.44	Diciembre Al Contado A 30 días A 60 días	\$726.82	\$1,635.68	\$7,851.24	\$9,486.92
\$97,134.80		\$14,570.22	\$24,333.52	\$57,948.82	\$82,282.34