

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



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y
FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE
DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN
TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

AYALA RIVERA, DAVID ALFREDO	AR06003
HERNÁNDEZ, MAURICIO ALEJANDRO	HH06002

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO: LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

LIC. MANUEL DE JESÚS FORNOS GÓMEZ (DOCENTE ASESOR)

FEBRERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

A la Universidad de El Salvador, sus autoridades, autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y al personal docente, de manera especial a nuestro docente asesor, licenciado Manuel de Jesús Fornos Gómez, por su apoyo académico y profesional para la culminación exitosa de este trabajo de graduación.

A la Oficina de Información y Respuesta y a la coordinadora del programa Paquetes Escolares, de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), por su apertura y disposición a brindar toda información sustancial para la consecución de objetivos específicos plasmados en el documento.

A los 13 microempresarios, sastres y costureras, proveedores de uniformes escolares para el municipio de San Juan Talpa, cuya colaboración fue indispensable para el establecimiento del diagnóstico y la elaboración de la propuesta técnica que ahora se presenta.

LOS AUTORES.

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS DE COSTURA PARTICIPANTES DEL PROGRAMA PAQUETES ESCOLARES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA.....	1
A. Generalidades de las microempresas de costura.....	1
1. Definición y clasificación de las microempresas.....	1
1.1 Definición de microempresa.....	1
1.2 Clasificación de las microempresas.....	2
2. Marco legal e instituciones de apoyo.....	3
2.1 Marco legal de las microempresas en El Salvador.....	3
2.2 Instituciones de apoyo a las microempresas en El Salvador.....	7
3. Aspectos generales de la industria de la confección.....	9
3.1 Definición de la actividad de confección.....	9
3.2 La industria de la confección en El Salvador.....	9
3.3 Características de las microempresas dedicadas a la confección.....	10
3.4 Situación del oficio de costura en el municipio de San Juan Talpa.....	11

B. Generalidades del programa Paquetes Escolares	12
1. Antecedentes.....	12
2. Principales objetivos del programa	13
3. Marco legal del programa.....	14
3.1 Aprobación de la Ley de Desarrollo y Protección Social.....	14
3.2 Reformas a la LACAP	15
4. Preparación y ejecución del programa	16
4.1 Preparación.....	16
4.2 Ejecución.....	17
5. Estrategias de apoyo a las microempresas participantes del programa	21
5.1 Incorporación al sistema de compras gubernamentales.....	21
5.2 Capacitaciones técnicas de proveedores	22
5.3 Líneas de crédito especiales.....	22
C. Fundamentos teóricos sobre modelos de gestión operativa y financiera orientados al crecimiento y la autosostenibilidad.....	23
1. Definiciones	23
2. El crecimiento y la autosostenibilidad como objetivos de gestión.....	27
2.1 Medición del crecimiento	27

2.2	Medición de la autosostenibilidad.....	28
3.	Aspectos generales de la gestión operativa.....	29
3.1	Área de producción	30
3.2	Eficiencia y productividad.....	30
3.3	Planificación, medición y control de la producción	30
3.3.1	Diseño de procesos productivos.....	31
3.3.2	Medición de la productividad	31
3.3.3	Control estadístico de procesos	32
3.4	Administración de la logística	32
3.5	El control de calidad.....	33
3.6	Importancia del mantenimiento.....	33
3.7	Seguridad e higiene industrial.....	34
4.	Aspectos generales de la gestión financiera.....	34
4.1	Las finanzas empresariales.....	35
4.2	El diagnóstico financiero.....	35
4.2.1	Análisis cualitativo.....	36
4.2.1.1	Análisis de la cadena de valor.....	36
4.2.2	Análisis cuantitativo.....	37

4.2.2.1	Análisis de estados financieros.....	37
4.3	La gestión financiera a corto plazo.....	38
4.3.1	Administración del capital de trabajo.....	38
4.3.1.1	Sistema de administración de efectivo.....	39
4.3.1.2	Gestión de cartera.....	40
4.3.1.3	Modelo de logística de inventarios.....	40
4.3.1.4	Gestión de pasivos corrientes.....	41
4.4	La gestión del financiamiento a largo plazo.....	41
4.4.1	Clasificación de las inversiones.....	42
4.4.2	Clasificación de las fuentes de financiamiento.....	42
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA DE LOS MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA.....		43
D.	Planteamiento y delimitación del problema.....	43
1.	Antecedentes.....	43
2.	Formulación del problema.....	45
3.	Importancia de la investigación.....	45
4.	Objetivos de la investigación.....	46

4.1 General.....	46
4.2 Específicos.....	46
E. Métodos y técnicas de la investigación.....	47
1. Métodos de la investigación	47
2. Métodos auxiliares.....	47
2.1 Analítico	47
2.2 Sintético.....	47
3. Tipo de investigación.....	48
3.1 Investigación documental	48
3.2 Investigación correlacional.....	48
4. Tipo de diseño de la investigación.....	48
5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	49
5.1 Técnicas.....	49
5.1.1 Censo.....	49
5.1.2 Entrevista.....	49
5.1.3 Observación directa	50
5.1.4 Estudio general o exploración	50
5.1.5 Comprobación documental.....	50

5.2 Instrumentos.....	50
5.2.1 Cuestionario	50
5.2.2 Guion de entrevista	51
5.2.3 Lista de cotejo	51
5.2.4 Formulario para la recolección de información técnica.....	51
5.2.5 Guía de comprobación documental.....	52
6. Fuentes de recolección de información.....	52
6.1 Fuentes primarias	52
6.2 Fuentes secundarias	52
7. Determinación del universo y muestra	53
7.1 Universo	53
7.2 Censo	53
8. Tabulación y análisis de datos.....	53
8.1 Tabulación.....	53
8.2 Análisis e interpretación de datos	54
F. Análisis de la situación actual de las áreas operativa y financiera de los microempresarios participantes del programa de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa.....	54
1. Análisis de auditoría interna.....	54

1.1 Capacidad gerencial	54
1.2 Capacidad competitiva.....	55
1.3 Capacidad del personal.....	58
1.4 Capacidad tecnológica.....	58
1.5 Análisis de cadenas de valor.....	59
2. Análisis de auditoría externa	61
2.1 Macroambiente	61
2.1.1 Análisis económico.....	62
2.1.2 Análisis político-legal	64
2.1.3 Análisis sociocultural.....	65
2.1.4 Análisis medioambiental.....	66
2.1.5 Análisis de las nuevas tendencias y tecnologías del sector.....	67
2.2 Ambiente competitivo.....	69
2.2.1 Análisis de mapa de grupos estratégicos	69
2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria	71
2.2.2.1 Rivalidad entre los competidores.....	71
2.2.2.2 Productos sustitutos en el mercado.....	72
2.2.2.3 Complejidad de acceso a nuevos competidores	73

2.2.2.4 Poder de los clientes.....	73
2.2.2.5 Poder de los proveedores y acreedores.....	74
3. Análisis del área operativa.....	74
3.1 Personal operativo.....	74
3.2 Proceso productivo	76
3.3 Herramientas de producción	78
3.4 Distribución de la planta.....	80
3.5 Seguridad industrial.....	81
4. Análisis del área financiera.....	82
4.1 Análisis e interpretación de estados financieros.....	83
4.1.1 Estado de Costos de Producción	83
4.1.2 Estado de Resultados	84
4.1.3 Balance General.....	86
4.2 Razones financieras	87
G. Conclusiones y recomendaciones	89
1. Conclusiones	89
2. Recomendaciones	91

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LOS MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA.....	94
H. Justificación.....	94
I. Objetivos.....	95
1. General.....	95
2. Específicos.....	95
J. Presentación.....	96
K. Descripción.....	99
1. Filosofía empresarial.....	100
1.1 Misión.....	100
1.2 Visión.....	100
1.3 Valores.....	101
2. Etapas.....	101
2.1 Planificación.....	101
2.2 Ejecución.....	102
2.3 Verificación.....	102
2.4 Mejora continua.....	103

3. Diseño organizacional.....	103
3.1 Generalidades	103
3.2 Estructura organizacional	105
3.2.1 Organigrama.....	105
3.2.2 Distribución de funciones.....	106
3.2.2.1 Asamblea General de Asociados.....	106
3.2.2.2 Consejo de Administración.....	106
3.2.2.2.1 Presidente.....	107
3.2.2.2.2 Vicepresidente.....	108
3.2.2.2.3 Secretario.....	108
3.2.2.2.4 Vocales	108
3.2.2.3 Junta de Vigilancia	109
3.2.2.4 Gerencia General	109
3.2.2.5 Comité de Producción	110
3.2.2.6 Comité de Gestión de la Calidad	110
3.2.2.7 Comité de Mercadeo y Ventas	111
3.2.2.8 Comité Financiero.....	112
3.2.2.9 Comité de Recursos Humanos.....	113

3.3 Diagrama productivo.....	114
3.4 Espacio físico ambiental.....	116
3.5 Diagramas de recorrido.....	117
L. Políticas y estrategias del área operativa	119
1. Políticas	119
1.1 Capacidad operativa	119
1.2 Producto.....	120
1.3 Promoción	120
1.4 Distribución	121
1.5 Seguridad industrial.....	121
2. Estrategias.....	122
2.1 Capacidad operativa	122
2.2 Producto.....	122
2.3 Promoción	123
2.4 Distribución	124
2.5 Seguridad industrial.....	124
M. Políticas y estrategias del área financiera	125
1. Políticas	125

1.1 Administración de efectivo y equivalentes.....	125
1.1.1 Administración de caja chica.....	125
1.1.2 Administración de caja general.....	125
1.1.3 Administración de bancos.....	126
1.2 Administración de cartera.....	126
1.3 Administración de inventarios.....	127
1.4 Cuentas por pagar.....	127
2. Estrategias.....	128
2.1 Administración de efectivo y equivalentes.....	128
2.1.1 Administración de caja chica.....	128
2.1.2 Administración de caja general.....	128
2.1.3 Administración de bancos.....	129
2.2 Administración de cartera.....	129
2.3 Administración de inventarios.....	130
2.4 Administración de cuentas por pagar.....	131
N. Procedimientos de control interno.....	132
1. Materia prima y materiales.....	132
2. Maquinaria.....	133

3. Mano de obra	134
4. Producción	135
5. Compras	136
6. Ventas.....	137
7. Cuentas por cobrar	138
8. Cuentas por pagar	138
9. Erogaciones.....	139
0. Medición del crecimiento y la autosostenibilidad financiera	140
1. Estado de resultados proyectado	140
2. Medición del crecimiento	142
3. Medición de la autosostenibilidad	142
4. Razones financieras	143
4.1 Liquidez y solvencia.....	143
4.2 Administración de activos.....	144
4.3 Endeudamiento.....	146
4.4 Rentabilidad	146
P. Desarrollo del plan	148
1. Plan táctico-estratégico	148

Q. Plan de implementación.....	150
1. Objetivos de la implementación	150
1.1 General.....	150
1.2 Específicos.....	150
2. Plan de acción	151
2.1 Presentación.....	151
2.2 Aprobación.....	151
2.3 Asignación de responsabilidades	151
2.4 Cronograma de actividades	152
Bibliografía.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PRECIOS DE REFERENCIA PROMEDIO PARA LA ADQUISICIÓN DE UNIFORMES.	19
TABLA 2. PRECIO MÁXIMOS DE REFERENCIA UNITARIOS POR CONFECCIÓN DE PRENDAS.	56
TABLA 3. CONSUMO DE TELA POR PRENDA CONFECCIONADA.....	60
TABLA 4. PRENDAS DE VESTIR, FLUJOS ANUALES (EN MILLONES DE DÓLARES).....	63
TABLA 5. PRENDAS DE VESTIR, TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. FACTORES MACROAMBIENTALES.	62
FIGURA 2. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	70
FIGURA 3. DIBUJO DE UNIFORMES MASCULINO Y FEMENINO.	76
FIGURA 4. DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LA CONFECCIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES.....	77
FIGURA 5. MODELO APROXIMADO DE LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LOS TALLERES DE COSTURA.....	81
FIGURA 6. MODELO DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SASTRES Y COSTURERAS DE SAN JUAN TALPA.	97
FIGURA 7. MAPA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	98
FIGURA 8. IMAGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE SASTRES Y COSTURERAS DE SAN JUAN TALPA.	104
FIGURA 9. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.	105
FIGURA 10. DIAGRAMA PRODUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.....	115
FIGURA 11. PROPUESTA PARA LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LOS TALLERES DE COSTURA ASOCIADOS.....	116
FIGURA 12. DIAGRAMA DE RECORRIDO PROPUESTO PARA EL PROCESO PRODUCTIVO.	118

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. MÁQUINA PLANA DOMÉSTICA.....	78
IMAGEN 2. MÁQUINA RANA DOMÉSTICA.	79
IMAGEN 3. MESA DE CORTE PARA TALLER DE COSTURA.	80

SIGLAS

ACSATALPA: Asociación Cooperativa de Sastres y Costureras de San Juan Talpa

AMPES: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador

ASME: *American Society of Mechanical Engineers* (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos)

BANDESAL: Banco de Desarrollo de El Salvador

BCR: Banco Central de Reserva

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BMI: Banco Multisectorial de Inversiones (actualmente BANDESAL)

CENTROMYPE: Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

CAD: *Computer aided design* (diseño asistido por ordenador)

CAM: *Computer aided manufacturing* (fabricación asistida por ordenador)

CLACDS: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible

COMPRASAL: Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador

COMURES: Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

CRS: *Catholic Relief Services* (Servicios de Auxilio Católico)

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos

DRAE: Diccionario de la Lengua Española

FADEMYPE: Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FOMMI: Programa de Fomento de la Microempresa

FOSOFAMILIA: Fondo Solidario para la Familia Microempresaria

FUNDAMICRO: Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas

FUNDE: Fundación Nacional para el Desarrollo

FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

LACAP: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

MINED: Ministerio de Educación

MTPS: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

MYPE: Micro y pequeña empresa

PROPEMI: Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa

ROA: *Return on assets* (rendimiento sobre activos totales)

ROE: *Return on equity* (rendimiento sobre el capital)

STP: Secretaría Técnica de la Presidencia

Resumen

La confección de prendas de vestir a mediana escala es la actividad que ocupa a los talleres de costura, que funcionan como unidades productivas de baja renta y que cuentan con una estructura medianamente organizada. El carácter operativo de este tipo de negocios les reduce posibilidades de diseñar e implementar planes estratégicos encaminados a aprovechar las oportunidades de largo plazo (crecimiento y sostenibilidad económica).

Los talleres de costura del municipio de San Juan Talpa, en el departamento de La Paz, que participan del programa de dotación de uniformes escolares son, en su mayoría, negocios familiares, cuya administración depende del jefe de familia, quien figura como inscrito en el referido programa gubernamental. Determinando que existía falta de orientación en la gestión de negocios, se adquirió el compromiso de estudiar el sector con el objetivo de establecer un diagnóstico de su situación actual y desarrollar un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera que potenciara sus posibilidades de crecimiento y autosostenibilidad. En este estudio se analizaron las condiciones operativas y financieras, mediante el procesamiento de indicadores como ingresos, costos y gastos, y se identificó fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno a nivel local.

El método principal utilizado en la investigación fue el método científico, auxiliándose de otros métodos como el analítico y el sintético para cumplir su propósito. Los tipos de investigación fueron documental y correlacional. La recolección de información se realizó mediante las técnicas de censo, entrevista, observación directa, exploración y comprobación documental, valiéndose estas de instrumentos como cuestionario, guion de entrevista, lista de cotejo, formulario

para recolección de información técnica y guía de comprobación documental, respectivamente. La información obtenida se procesó en tablas y se representó mediante recursos gráficos acompañados de la interpretación de los resultados.

El diagnóstico consistió en el análisis de auditoría interna, en el que se valoraron factores generales de los microempresarios como capacidad gerencial, capacidad tecnológica y procedimientos de la cadena de valor; análisis de auditoría externa, que comprendió un estudio del macroambiente y sus condiciones económicas, político-legales, socioculturales, medioambientales y de competitividad del mercado. El análisis operativo se realizó mediante los instrumentos antes mencionados y para el análisis del área financiera se utilizaron razones financieras que se acoplaban a las necesidades de los negocios en conjunto.

De las condiciones estudiadas se concluye que los microempresarios no cuentan con suficiente preparación técnica en la administración de negocios, lo que les dificulta una promoción eficiente de sus productos y servicios, además de carecer de un sistema que registre sus operaciones contables y les permita conocer su situación financiera histórica. Ante esta situación se recomienda atender las invitaciones de asistir a talleres de desarrollo empresarial que promueven instituciones de apoyo a la microempresa.

La propuesta del modelo de gestión sugerida incluye políticas y estrategias de las áreas operativa y financiera, junto con mecanismos de control que ayuden a lograr la sostenibilidad y crecimiento, pasando de microempresas individuales a la colectividad que ofrece una asociación cooperativa.

Introducción

Este documento es el resultado de la investigación bibliográfica y de campo que conlleva la realización de un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera para el crecimiento y la autosostenibilidad de los microempresarios sastres y costureras del municipio de San Juan Talpa, en el departamento de La Paz.

La investigación pretende sentar las bases para la ejecución de un modelo de gestión aplicado al conjunto de talleres de costura doméstica, cuyos propietarios son participantes del programa gubernamental de dotación de uniformes escolares, a quienes se hace la propuesta de formar una asociación cooperativa con el objetivo de aprovechar las ventajas de operar como una sola estructura productiva.

El estudio ha permitido conocer las condiciones operativas y financieras de cada uno de los talleres y propone maneras de corregir y encauzar las acciones hacia un mejoramiento, utilizando para esto mecanismos de control, políticas y estrategias vinculantes con las variables de autosostenibilidad y crecimiento económico.

Se encuentra dividido en tres capítulos:

El capítulo I destaca aspectos generales de las microempresas de costura, su definición, clasificación, marco legal e instituciones que les brindan apoyo. Desarrolla las características del programa Paquetes Escolares, centrandose su atención en la dotación de uniformes escolares y en las estrategias gubernamentales que buscan apoyar a las microempresas participantes del mismo. También aborda los fundamentos teóricos sobre modelos de gestión operativa y financiera orientados al crecimiento y la autosostenibilidad.

El capítulo II contiene la investigación de campo desarrollada en el municipio de San Juan Talpa, valiéndose del método científico y de los métodos auxiliares

analítico y sintético para la obtención de resultados, aplicando como técnicas la entrevista, el censo, la observación directa, la exploración y la comprobación documental, auxiliadas en sus respectivos instrumentos, estos son, un guion de entrevista, un cuestionario dirigido a sastres y costureras, una guía de observación directa, un formulario para la recopilación de información técnica y una guía de comprobación documental. Con la información recabada se plantea un diagnóstico de la situación actual de los talleres de costura en el municipio y para cada hallazgo deficiente se recomienda una medida que disminuya su efecto.

El capítulo III desarrolla la propuesta del modelo y las directrices para su ejecución. Establece políticas y estrategias para las áreas operativa y financiera. Define la estructura organizativa de la asociación, los procesos productivos y la distribución de las funciones administrativas. Además, proporciona instrumentos financieros para medir el crecimiento y la autosostenibilidad. Detalla las actividades que contempla el plan táctico-estratégico y asigna responsabilidades para su cumplimiento.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada para la obtención de información documental y los anexos que evidencian las interpretaciones de los resultados.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS DE COSTURA PARTICIPANTES DEL PROGRAMA PAQUETES ESCOLARES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA

A. Generalidades de las microempresas de costura

1. Definición y clasificación de las microempresas

1.1 Definición de microempresa

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, conocida como Ley MYPE, en su artículo 3, define a la microempresa como aquella persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Para la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la microempresa es aquella que consta de 10 empleados y su activo es menor a 11 mil 428 dólares con 57 centavos.

Para efectos de la investigación, se ha definido la microempresa como aquella unidad productiva que promueve el desarrollo económico y social desde el ámbito local, a pesar de que sus activos y recursos humanos son los más reducidos dentro del sector privado.

1.2 Clasificación de las microempresas

Se distinguen tres tipos de microempresa, que se diferencian básicamente por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada:¹

Microempresas de subsistencia: Son aquellas que tienen tan baja productividad que solo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de ir la pasando. Representan alrededor del 70% de las microempresas a nivel nacional. Tienen ventas mensuales inferiores a 571 dólares con 43 centavos y están compuestas por mujeres jefas de hogar que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida.

Microempresas de acumulación simple: Son aquellas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital. Tienen ingresos hasta por 2 mil 857 dólares con 14 centavos mensuales. Representan el 26% de las microempresas. Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque no tenga capacidad de ahorro o inversión.

Microempresas de acumulación ampliada: Son las empresas cuya productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de las mismas. Es el pequeño segmento (4% sobre el total de microempresas) donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos son superiores a 2 mil

¹ AMPES; BMI; CRS; FOMMI; FUNDE; FUSADES/PROPEMI. et. al. 1996. Libro Blanco de la Microempresa. San Salvador, El Salvador. [s.n.]. p. 2.

857 dólares con 14 centavos al mes. Están generalmente ubicadas en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo y eficiencia, porque existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etc.

2. Marco legal e instituciones de apoyo

2.1 Marco legal de las microempresas en El Salvador

Tomando en consideración la importancia de la microempresa para la generación de empleo, el desarrollo socioeconómico y la integración entre sectores productivos, el Estado debe establecer un marco jurídico que propicie su formalización y sostenimiento. En ese sentido, en los últimos años se ha legislado sobre diferentes iniciativas encaminadas a propiciar condiciones favorables para el desempeño y la competitividad de las microempresas en el país. Entre los principales cuerpos legales que regulan su funcionamiento, se mencionan los siguientes:

Constitución de la República: La Carta Magna, en su título V, establece que el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna; por lo que el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y asegurar los beneficios de esta al

mayor número de habitantes del país. Conforme a lo establecido en el artículo 115, el Estado debe fomentar la protección y desarrollo de la micro y pequeña empresa. (Decreto Constituyente número 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial número 234, Tomo 281).

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE): Esta ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial. (Decreto Legislativo número 667 de fecha 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial número 90, Tomo 403).

Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento: Esta ley establece las obligaciones formales y sustantivas relacionadas al impuesto sobre la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate. (Decreto Legislativo número 134 de fecha 18 de diciembre del 1991, publicado en el Diario Oficial número 242, Tomo 313). El Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta regula con carácter general y obligatorio los alcances en materia procedimental que conciernen a la mencionada ley. (Decreto Ejecutivo número 101 de fecha 21 de diciembre de 1992, publicado en el Diario Oficial número 235, tomo 317).

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento (IVA): Esta ley establece la creación de un impuesto del 13% aplicable a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes muebles corporales, y a la prestación, importación, internación,

exportación y autoconsumo de servicios. (Decreto Legislativo número 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicada en el Diario Oficial número 143, Tomo 316). El Reglamento de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios regula la aplicación de la referida ley con carácter general y obligatorio. (Decreto Ejecutivo número 83 de fecha 22 de septiembre de 1992, publicado en el Diario Oficial número 174, tomo 316).

Ley del Seguro Social: Esta ley establece las obligaciones que tienen los patronos con respecto a sus empleados, quienes deben afiliarse al Instituto Salvadoreño del Seguro Social para contar con todos los beneficios a los que tienen derecho por ley. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, entre los que se incluyen las enfermedades tanto comunes como profesionales, accidentes comunes y de trabajo, así como los estados de maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía involuntaria. (Decreto Legislativo número 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial número 226, Tomo 161).

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones: Establece la obligatoriedad de que todos los patronos garanticen que sus empleados se encuentren afiliados a una AFP y a su vez que se le efectúen las respectivas retenciones en concepto de cotizaciones al Sistema de Ahorro para Pensiones. (Decreto Legislativo número 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicada en el Diario Oficial número 243, Tomo 333).

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo: Esta ley tiene como objetivo establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades sobre la seguridad y salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo con sus aptitudes psicológicas y

fisiológicas para el trabajo. (Decreto Legislativo número 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicada en el Diario Oficial número 82, Tomo 387).

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP):

Establece que podrán ofertar y contratar con las instituciones del Estado las personas naturales y jurídicas que tengan capacidad legal para obligarse. El artículo 39-A confiere prioridad a las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales en la evaluación de las ofertas de bienes fabricados y/o producidos en el país cuando estos sean comparados con otros fabricados en el extranjero. El artículo 39-C mandata adquirir o contratar a las micro, pequeñas y medianas empresas al menos lo correspondiente a un 12% del presupuesto anual destinado para contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, siempre que se garantice la calidad de los mismos. (Decreto Legislativo número 868 de fecha 5 de abril de 2000, publicada en el Diario Oficial número 88, Tomo 347; reformas aprobadas mediante Decreto Legislativo número 725 de fecha 18 de mayo de 2011, publicada en el Diario Oficial número 102, Tomo 391).

Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana

Empresa Rural y Urbana: Esta ley entró en vigencia el 22 de noviembre de 2001 y les da vida a las Sociedades de Garantías Recíprocas, cuya misión principal es el fortalecimiento financiero y el consecuente desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Decreto Legislativo número 553 de fecha 20 de septiembre de 2001, publicada en el Diario Oficial número 199, Tomo 353).

Código de Comercio:

Contiene el conjunto de principios y normas que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio. Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se rigen por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles; en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de estos, por las

normas del Código Civil. (Decreto Legislativo número 671 de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial número 140, Tomo 228).

Código Tributario: Contiene los principios y normas jurídicas aplicables a todos los gravámenes internos bajo la competencia de la administración tributaria. De la misma manera, estipula que los contribuyentes están obligados al pago de los impuestos, tasas y aportaciones especiales. (Decreto Legislativo número 230 de fecha 14 de diciembre del 2000, publicado en el Diario Oficial número 241, Tomo 349).

Código de Trabajo: Este código tiene por objeto armonizar las relaciones obrero-patronales, fundamentando en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. Regula las obligaciones y prohibiciones de patronos y trabajadores, las jornadas de trabajo, los salarios y demás prestaciones, así como los procedimientos para juicios individuales y colectivos de índole laboral. (Decreto Legislativo número 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicada en el Diario Oficial número 142, Tomo 236).

2.2 Instituciones de apoyo a las microempresas en El Salvador

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE): Promueve el desarrollo del tejido productivo y empresarial local, que busca potenciar el encadenamiento de las micro y pequeñas empresas, así como realizar labores de gestión para lograr una adecuada articulación entre estas y aquellos otros actores con los que se relacionan, con el objeto de lograr mayor dinamismo en el desarrollo del tejido productivo en el que se desenvuelven.

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP): El INSAFORP es la institución responsable de la dirección y coordinación del Sistema de Formación

Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos. Su objetivo es satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL): Su misión es promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central que implementan proyectos de infraestructura social y económica.

Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA): Es una institución financiera con enfoque de género orientada a satisfacer las necesidades de financiamiento de la familia microempresaria, ofreciendo servicios financieros y no financieros de calidad, contribuyendo a la equidad, generación de empleo y mejorando sus condiciones de vida.

Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL): Es un banco de segundo piso que ofrece fondos de mediano y largo plazo a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, de forma que los usuarios finales los utilicen en proyectos vitales de inversión, tales como ampliación del capital de trabajo, capacitación técnica, compra de maquinaria y equipo e incluso la construcción de instalaciones e infraestructura física.

Organizaciones no gubernamentales y otros: A nivel privado, existen también instituciones que brindan apoyo técnico y financiero a las microempresas, entre las que se mencionan la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENTROMYPE), la Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas (FUNDAMICRO), y la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

3. Aspectos generales de la industria de la confección

3.1 Definición de la actividad de confección

Confección, cuyo origen se halla en el vocablo latino *confectio*, es un término que se refiere a la acción de preparar o hacer determinadas cosas a partir de una mezcla o de una combinación de otras.² La utilización más habitual de la noción de confección se encuentra en la industria textil. Por lo general, la acción de confeccionar aparece vinculada al corte, porque son actividades imprescindibles para la creación de prendas de vestir.

Desde una perspectiva industrial, la confección de prendas de vestir se define como una serie de actividades de manufactura que llevan a la creación de indumentaria, a partir de un diseño realizado previamente y con ayuda de las herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar los procesos necesarios.

3.2 La industria de la confección en El Salvador

La industria de la confección se ubica dentro de los sectores manufactureros más importantes de El Salvador. Su período de máximo apogeo fue entre los años de 1977 y 1978, donde figuró como segunda rama industrial en función del valor de su producción.

El golpe de Estado de 1979 marcó el inicio de una década de estancamiento de la industria. La reforma agraria, la estatización de la banca y otras medidas de la Junta de Gobierno de izquierda generaron un ambiente de inseguridad entre los empresarios. A partir de esa fecha, se paralizó la inversión en aumento de

² Llistosella, M.; A. Borrell; A. López; C. Martorell; I. Cucurella; V. Font et. al. 2004. "Confección". (v.5, p.3648). La Enciclopedia. Salvat Editores. Madrid, España.

capacidad o renovación de la maquinaria existente.³ Actualmente en El Salvador la industria de la confección aporta grandes beneficios a la economía nacional, pues a través de sus volúmenes de exportación se posibilita la entrada de divisas al país.

3.3 Características de las microempresas dedicadas a la confección

Dentro de la industria manufacturera, las empresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir generan un alto nivel de empleo, por lo que se convierten en un pilar muy importante en la economía salvadoreña. Sus principales características son las siguientes:⁴

- En la mayoría de casos se trata de empresas familiares, donde cada miembro de la familia aporta su fuerza laboral.
- Son entidades productivas dirigidas generalmente por el propietario.
- Sus sistemas administrativos son menos jerarquizados y con una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y la gran empresa.
- Su oferta principal está destinada al mercado nacional, puesto que tienen su área de exportación poco desarrollada.
- Su inyección de capital es realizada a través de financiamiento propio proveniente de las utilidades o de préstamos a personas naturales o jurídicas.
- Utilizan mano de obra directa, aunque en algunos casos tienen un alto grado de mecanización y tecnificación.
- La mano de obra empleada en este sector es especialmente femenina.

³ Sánchez, J. 1995, Diagnóstico del Clúster de Textiles en Centroamérica. CLACDS (Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible). p. 30.

⁴ Barrera, E. y R. Gámez. 2014. Plan de mercadeo para las pequeñas empresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir exclusivas para damas ubicadas en el municipio de San Salvador. Trabajo de Graduación. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. pp. 9-10.

3.4 Situación del oficio de costura en el municipio de San Juan Talpa

El municipio de San Juan Talpa, en el departamento de La Paz, tiene escasa actividad económica y posee poco desarrollo industrial. El oficio de costura está extendido principalmente en las zonas rurales y es practicado por hombres y mujeres a nivel doméstico.

Los sastres y costureras poseen, en la mayoría de casos, una o a lo sumo dos máquinas manuales o semieléctricas, y mantienen sus talleres en su lugar de residencia. Aparte de dedicarse al oficio de costura, se encargan de las actividades hogareñas, por lo que resulta difícil establecer el tiempo diario que dedican a la confección de prendas de vestir.

De acuerdo con información proporcionada por CONAMYPE, existen por lo menos 22 talleres de costura, de los cuales 13 participan actualmente en el programa de dotación de uniformes escolares para estudiantes de parvularia, educación básica y bachillerato.

Esto permite generar mejores condiciones para sastres y costureras de bajo perfil económico, aprovechando las oportunidades permitidas por la LACAP y la Ley MYPE al asignar un 12% de las compras públicas para las micro, pequeñas y medianas empresas e incorporarlas en el sistema de compras de gobierno, con lo cual se estimula la transformación productiva desde el ámbito local.

B. Generalidades del programa Paquetes Escolares

1. Antecedentes

El proyecto surge como parte de la iniciativa del Plan Global Anticrisis, propuesta del gobierno del expresidente Mauricio Funes para afrontar las consecuencias de la crisis económica mundial del 2009 y sus repercusiones para el país. Este plan se concibió como una proyección a 18 meses que sentaría las bases para un modelo de desarrollo integral, sostenible e inclusivo.

La iniciativa buscaba proteger a la población más vulnerable de las consecuencias de la crisis que estaban atravesando. En este contexto se estructura el plan denominado Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014, cuyo fin es la creación del Sistema de Protección Social Universal.

El Sistema de Protección Social Universal se convirtió en una herramienta para desarrollar la política social en El Salvador con un enfoque de derechos. Se expusieron varias alternativas, con el objetivo de cubrir las distintas necesidades de manera integral. Se promovió la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de la calidad de vida de los estratos sociales más vulnerables que resultan ser los más golpeados por la exclusión social y la pobreza. De estas intervenciones se planteó la estructura del programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares.

Este programa se concibió como una atenuante a los problemas que enfrentan los padres de familia para cubrir las necesidades que implica la educación de sus hijos, tales como la compra de útiles escolares, la compra de tela y la fabricación de uniformes, la compra de calzado y otros gastos que impiden a los niños de familias con recursos limitados asistir a los centros educativos a recibir formación básica.

El programa de asistencia social consistiría en la entrega de un par de zapatos, dos uniformes y un paquete de útiles escolares una vez en el año a todos los estudiantes de centro escolares públicos del país que estuvieran en los niveles de parvularia y educación básica. En febrero de 2010 se pone en marcha el programa, favoreciendo a estudiantes de los niveles desde parvularia hasta noveno grado, inicialmente. Posteriormente se amplía con la inclusión del bachillerato.

2. Principales objetivos del programa

Además de solidarizarse con la economía de las familias de escasos recursos económicos y aumentar la planilla de matrícula escolar en los centros educativos, el programa Paquetes Escolares tiene tres objetivos principales con los que busca beneficiar e impulsar a otros sectores económicos y productivos, principalmente las micro y pequeñas empresas.

Los objetivos principales del programa son⁵:

- Asegurar el acceso y la permanencia de los niños y niñas en la educación parvularia, básica y secundaria en los centros educativos públicos de todo el país.
- Promover el desarrollo económico a nivel nacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo a los dueños de micro y pequeñas empresas en las áreas relacionadas con los bienes incluidos en el programa.
- Dinamizar y reactivar a los micro y pequeños empresarios de la confección de uniformes y zapatos en el ámbito local.

⁵ Econometría S.A. 2014. Evaluación de procesos del programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares para estudiantes de educación parvularia y educación básica de centros educativos públicos y subsidiados. Informe final. p. 19.

3. Marco legal del programa

3.1 Aprobación de la Ley de Desarrollo y Protección Social

Desde su comienzo en el 2010 hasta inicios del año 2014, el programa funcionó y se ejecutó como iniciativa de gobierno, era coordinado por el MINED y apoyado por medio de un convenio de cooperación interinstitucional que buscaba su mejor funcionamiento.

En abril de 2014, mediante decreto legislativo número 647, la Asamblea Legislativa crea la Ley de Desarrollo y Protección Social, que ampara y garantiza la continuidad del programa, ya no como programa de gobierno, sino como ley vigente y aplicable a toda la república.

Esta ley tiene entre sus objetivos⁶ contribuir a ampliar las capacidades productivas de la sociedad en todos sus ámbitos, poniendo énfasis en la micro y pequeña empresa y los sectores cooperativos; y garantizar a la población una protección social amplia, segura y suficiente desde una perspectiva de derechos, especialmente a la población en condiciones más vulnerables y mayor condición de pobreza, exclusión social y desigualdad social.

La ley contempla la creación del Sistema Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social, que tendrá por objeto coordinar la ejecución y cumplimiento de las políticas sociales que esta ley ampara. Este sistema estará dirigido por la Presidencia de la República y estará conformado por los titulares o sus representantes de los ramos de Hacienda, Salud, Educación, Economía, Vivienda y Desarrollo Urbano, Trabajo y Previsión Social, de Agricultura y Ganadería, y otros que determine la Presidencia de la República.

⁶ D.L. No. 647. Ley de Desarrollo y Protección Social. San Salvador. El Salvador. [Publicada en Diario Oficial No. 68, Tomo 403, el 9 de abril de 2014]. Art. 3.

Este sistema contará con un Subsistema de Protección Social Universal, que será dirigido por el Presidente de la República y coordinado a través de la institución gubernamental que este determine. Este subsistema contempla 14 programas o acciones enfocados al bienestar común y a salvaguardar los derechos de los sectores más vulnerables. Dentro de la integración de este subsistema se encuentra la dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares para los estudiantes del sector público.

3.2 Reformas a la LACAP

Anteriormente, las microempresas no tenían participación en las compras públicas; es hasta el año 2012 que se promueven reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), donde se establece un porcentaje del 12% para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan vender al Estado.

El artículo 39-A de la LACAP faculta a las micro y pequeñas empresas nacionales a participar en los procedimientos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios por parte del MINED. Además, el artículo 39-B aprueba la asociación de varias de estas empresas, según su actividad económica, para ofertar un mejor suministro de bienes o la prestación de un servicio a cualquiera de las instituciones de la administración pública.

Para la adquisición de los bienes y servicios del programa, el gobierno, a través de los organismos de administración escolar de cada centro educativo, aplicará la forma de contratación de libre gestión, que establece que las compras del Estado que sean iguales o menores a 160 salarios mínimos mensuales del sector comercio no pasarán por licitación y para su proceso se requerirán una cotización hasta un monto menor o igual a 20 salarios mínimos, y tres cotizaciones hasta un máximo de

160 salarios mínimos. Las cotizaciones son requisitos para dejar constancia de que se ha generado competencia.⁷

Como regla especial, la ley insta a las entidades a facilitar el acceso de las micro y pequeñas empresas al proceso de adquisiciones públicas y a procurar la contratación de las empresas locales en el lugar donde se realizan las respectivas contrataciones y adquisiciones.⁸

4. Preparación y ejecución del programa

4.1 Preparación

Cuando se planificó el programa, El Salvador no contaba con experiencia en el diseño e implementación de un programa de asistencia social y económica con estas características, por lo que se identificaron componentes similares que se estuvieran ejecutando en otros países de Centroamérica y del resto de América Latina.

Resultó atractivo el programa Hilando el Desarrollo, ejecutado en la República de Ecuador, que comprendía la confección de uniformes escolares. Se realizaron encuentros entre los funcionarios homólogos de ambos países, en los que se abordaron temas como el alcance y el funcionamiento del programa en el país sudamericano. De estas reuniones se identificaron aspectos que podían aplicarse o ajustarse a El Salvador.

Inicialmente, el programa estuvo bajo la responsabilidad de la Dirección General de Educación, la Dirección Nacional de Administración y la Dirección de

⁷ D.L. No. 868. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. San Salvador, El Salvador. [Publicada en Diario Oficial No. 88, Tomo 347, el 15 de mayo de 2000]. Art. 40.

⁸ *Ibíd.* Art 39-C.

Contrataciones Institucionales del MINED. En una primera fase se definieron los objetivos, la estructura y las instituciones que participarían y cuál sería su rol dentro del programa, así como la cantidad anual de uniformes, zapatos y útiles escolares.

También se definió la fuente de financiamiento, que sería una combinación de fondos internacionales y recursos propios, con el compromiso de que el Estado asumiría posteriormente el 100% de su financiamiento; a quiénes se haría la compra de uniformes, zapatos y útiles escolares, y dado que uno de los objetivos del programa es estimular la economía local, se decidió tener como proveedores a los sectores productivos nacionales, priorizando a las mujeres y hombres dueños de micro y pequeñas empresas.

El MINED asumiría la adquisición centralizada de telas para uniformes por medio de licitación pública, así como la compra para los centros escolares que, por el número de alumnos, sobrepasan el monto de la transacción para realizarse por libre gestión.

4.2 Ejecución

El período de ejecución del programa comenzó en el año 2009. Durante esta etapa se desarrollaron seis procesos: la coordinación interinstitucional, la preparación de las condiciones técnicas y administrativas, la construcción de la base de proveedores, las transferencias de fondos y compra de telas, uniformes, zapatos y útiles; el fortalecimiento de los proveedores; seguimiento, monitoreo y evaluación del programa.

Se estableció que este programa debería estar coordinado por una mesa técnica, encabezada por la Secretaría Técnica de la Presidencia, con participación de todas

las entidades públicas que harían parte del mismo, según los convenios suscritos. Esta mesa técnica fue la encargada de planear, elaborar y ejecutar las distintas acciones dirigidas a garantizar el funcionamiento y mejora continua del programa.

La participación institucional contaría con las siguientes instituciones: Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), MINED, CONAMYPE, Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) y la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

A través de COMURES se brindó información a los 262 alcaldes sobre el alcance y funcionamiento del programa con dos propósitos fundamentales: incorporarlos y asegurar su participación a los comités municipales de educación, y solicitar su apoyo en la identificación de potenciales proveedores en sus respectivos municipios.

Los comités municipales de educación fueron creados a nivel local y estaban integrados por un representante de la municipalidad, directores de centros escolares, representantes de los padres de familia y representantes de las instituciones firmantes del convenio. Las funciones de estos comités serían el seguimiento, monitoreo y verificación de la transparencia y promoción de la participación de los actores clave del municipio.

El MINED estableció las especificaciones técnicas que debían cumplir los proveedores y las especificaciones de los productos (uniformes, zapatos y útiles escolares), así como los precios máximos de referencia para la confección de uniformes (blusa, falda, camisa, pantalón y pantalón corto), zapatos y útiles escolares que se adquirirían a través de procesos centralizados y descentralizados de compra.

Tabla 1. Precios de referencia promedio para la adquisición de uniformes

Nivel educativo	Precio de referencia promedio para uniformes
Parvularia	US\$ 8.50
Educación básica (I, II y III ciclo)	US\$ 10.50

Fuente: Elaboración propia con información brindada por CONAMYPE.

Asimismo, elaboró el Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica (noviembre 2011), en donde se describe el procedimiento y los formularios que deben ser utilizados por los organismos de administración escolar durante el proceso de recepción, ejecución y liquidación de los fondos transferidos por el MINED a los centros escolares. Este instructivo establece que uno de los criterios al momento de adjudicar será priorizar a artesanos y negocios pequeños de la localidad.⁹

CONAMYPE fue la responsable de capacitar a los proveedores en la preparación de los formularios para presentar su manifestación de interés para ser proveedor del MINED y en la preparación de ofertas, la elaboración de la documentación legal y el llenado de cotizaciones para participar en los procesos de libre gestión en los centros escolares.

Sobre la divulgación, El MINED realizó una convocatoria pública a través de los medios de comunicación escritos para que los candidatos llenaran y presentaran el formulario de manifestación de interés para participar en el programa. Este formulario tenía como propósito identificar la capacidad instalada con que contaban los talleres y así incluirlos o no en el banco de proveedores. A esta

⁹ Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. 21 p.

convocatoria no fueron invitados los distribuidores de tela porque su contratación se realizaría a través de licitación pública.

El MINED generó los listados de proveedores por departamentos y los envió a las Direcciones Departamentales de Educación para que estos fueran entregados a los organismos de administración escolar, a fin de que conocieran cuál era la oferta y a quiénes podían invitar a participar en los procesos de libre gestión para la adquisición y contratación.

A partir de diciembre de 2009, los centros escolares comenzaron a recibir las transferencias de fondos de parte de las Direcciones Departamentales de Educación en sus respectivas cuentas bancarias, con lo cual ya podían comenzar el proceso de adquisición y contratación con proveedores locales acreditados. El monto inicial transferido ascendió a 52 millones de dólares provenientes de un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Fideicomiso para la Educación, Paz Social y Seguridad Ciudadana.

Para la realización de las compras, el MINED estableció dos modalidades: centralizadas y descentralizadas. Las compras centralizadas serían aquellas que realizaba el MINED a través de licitación pública para la adquisición de aproximadamente 6 millones de yardas de tela para uniformes. Asimismo, la compra de uniformes, zapatos y útiles escolares de todos aquellos centros escolares que por el número de estudiantes que estaban matriculados superaban el monto máximo establecido por la LACAP para realizar adquisiciones por medio de una libre gestión (menor o igual a 160 salarios mínimos mensuales para el sector comercio).

Las empresas participantes en la licitación pública ofertaron de conformidad con su capacidad instalada de producción y de esta forma los contratos fueron adjudicados en conjunto a todas las empresas que satisfacían la cantidad de yardas

de telas demandadas por el MINED y que además tenían la capacidad de entregar en los tiempos establecidos. Las compras de uniformes, zapatos y útiles escolares, realizadas por el MINED, fueron entregadas posteriormente a los centros escolares por los proveedores empleados. Las compras descentralizadas de uniformes, zapatos y útiles escolares estuvieron bajo la responsabilidad de los organismos de administración escolar de cada centro escolar. La estrategia inicial (dotación año 2010) para la contratación de proveedores fue a través de compras directas de estos organismos con los proveedores locales bajo la modalidad de libre gestión.

5. Estrategias de apoyo a las microempresas participantes del programa

5.1 Incorporación al sistema de compras gubernamentales

En mayo de 2011, la Asamblea Legislativa aprobó reformas a la LACAP. Una de las reformas establece que se deben priorizar las compras que realice el Estado a los micro y pequeños empresarios y además establece que al menos un 12% del presupuesto anual esté destinado para adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de este sector económico, siempre que se garantice la calidad de los productos.¹⁰

La ley también posibilita la asociación de empresas para ofertar un mejor suministro de bienes o servicios al Estado. Estas reformas robustecen la actividad económica de las micro y pequeñas empresas y las priorizan como agentes proveedores del Estado, lo que garantiza el banco de proveedores para cubrir y darle duración y permanencia al programa Paquetes Escolares.

¹⁰ D.L. No. 868. Op. Cit. Art. 39.

Se promueve además la utilización de plataformas electrónicas como COMPRASAL, donde las instituciones del Estado deben publicar información oportuna y de fácil acceso y comprensión sobre las compras realizadas a las microempresas, sus especificaciones técnicas requeridas y el cumplimiento del porcentaje de contrataciones y adquisiciones legalmente establecido.

5.2 Capacitaciones técnicas de proveedores

El INSAFORP, como institución responsable de capacitación y calificación de los recursos humanos, desarrolla cursos técnicos para el sector de proveedores de confección de uniformes. Los cursos se enfocan en la formación de instructores y operarios, se dividen en cuatro módulos en los que se enseñan patrones de medidas estándar para la confección de faldas, blusas, camisas y pantalones.

5.3 Líneas de crédito especiales¹¹

El gobierno, a través del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), ofrece líneas de crédito con condiciones especiales para las micro y pequeñas empresas con el fin de que estas puedan solventar los costos relacionados con la producción.

Estos programas de crédito están dirigidos a financiar el capital de trabajo, la adquisición de activo fijo para actividades productivas; construcción, ampliación y remodelación de inmuebles productivos, con la ventaja de que ofrecen un período de gracia de un año para comenzar a pagar las obligaciones financieras, esto con el objetivo de no perjudicar a los microempresarios que dependen exclusivamente del

¹¹ BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador). 2015. Líneas de financiamiento de segundo piso. Recuperado en: <https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/inicio/servicios/guia/lineas_segundo_piso> Consultado el 21 de mayo de 2015.

pago del Estado para continuar sus actividades en el siguiente ciclo de producción. Como medida a esta dificultad, BANDESAL también financia el descuento de documentos que amparan cuentas por cobrar a terceros o que representan obligaciones de pago a las micro y pequeñas empresas. Con esto logran generar liquidez que les permita dinamizar sus operaciones productivas.

C. Fundamentos teóricos sobre modelos de gestión operativa y financiera orientados al crecimiento y la autosostenibilidad

1. Definiciones

Modelo

El Diccionario de la Lengua Española (DRAE), en su 22^a edición, define modelo como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

De acuerdo con la definición de James A. F. Stoner, un modelo es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

Con base en las dos acepciones anteriores, se ofrece una tercera, según la cual un modelo es una guía estructurada que establece la forma ideal y concreta en que debe desarrollarse una actividad específica.

Gestión

Gestión es la acción y efecto de administrar.¹²

¹² Real Academia Española. 2001. Diccionario de la Lengua Española, 22^a. Ed. Madrid, España. Recuperado en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=gestión>>. Consultado el 21 de mayo de 2015.

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos, la coordinación de sus actividades y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.¹³

La gestión administrativa es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría alcanzar.¹⁴

Estrategia

El término estrategia tiene origen militar y etimológicamente deriva del griego *stratigos* o *strategos*, que literalmente significa “líder del ejército”. El padre de la estrategia militar moderna, Carl von Clausewitz, la definía como el empleo de las batallas para conseguir el fin de la guerra.¹⁵

Thomas Bateman y Scott A. Snell argumentan que estrategia es un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

Leonard D. Goodstein y Timothy M. Nolan definen la estrategia como un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

Estrategia es un plan de acción que determina la distribución de recursos a través del tiempo que permitirán alcanzar un objetivo y resultarán en un patrón coherente de comportamiento organizacional.

¹³ Fantova, F. 2005. Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción Madrid, España. Editorial CCS. p. 43.

¹⁴ Ivancevich, J. 1997. Gestión, calidad y competitividad. 1ª. Ed. México. McGraw Hill. p. 11.

¹⁵ Bassford, C. 2002. Clausewitz y sus trabajos. Recuperado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_militar>. Consultado el 14 de mayo de 2015.

Gestión estratégica

Para el autor Fred David, la gestión estratégica es considerada como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la gestión estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.¹⁶

De acuerdo con Thompson, la gestión estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Señala asimismo que la gestión estratégica es un proceso continuo, porque la organización jamás pone fin a su labor estratégica.¹⁷

Modelo de gestión estratégica

Es una representación simplificada y lógica de la situación real en las diferentes áreas funcionales de una entidad. Constituye un soporte administrativo para los procesos empresariales con el fin de lograr la efectividad de los resultados y alcanzar una ventaja competitiva en el entorno.

Mediante la incorporación de un modelo de gestión estratégica, las empresas detectan los problemas existentes y aplican los correctivos adecuados y necesarios para alcanzar los niveles de eficiencia, liquidez y rentabilidad con la finalidad de seguir funcionando, expandirse y maximizar su valor empresarial.

¹⁶ David, F. 2004. Administración Estratégica. 10ª Ed. México. Edit. Prentice-Hall, p. 4.

¹⁷ Thompson, A. 2002. Administración Estratégica: conceptos y casos. 13ª Ed. Madrid, España, Edit. McGraw-Hill. p. 3.

Crecimiento

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior, lo que significa que ha habido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (estructura económica y organizativa). Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.¹⁸

El crecimiento empresarial es la suma de progresos económicos variables en las dimensiones financieras de una unidad productiva, logrados a partir de cambios estratégicos en su estructura y dirección.

Autosostenibilidad

La sostenibilidad es la capacidad de permanecer, es la cualidad por la que un elemento, sistema o proceso se mantiene activo en el transcurso del tiempo. Característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.¹⁹

Para efectos de esta investigación, la autosostenibilidad se entenderá como la continuidad y sostenibilidad económica y financiera de un proyecto empresarial en tiempo y espacio, sin necesidad de apoyo o intervención externa.

La autosostenibilidad administrativa y financiera está relacionada con la forma en que las microempresas de costura se gestionan y operan de manera eficaz y eficiente.

¹⁸ Blázquez, F.; J. Dorta y M. Verona. 2006, jun. Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de administración (v.19, p. 171). Pontificia Universidad Javieriana. Bogotá, Colombia.

¹⁹ Fundación GreenFacts = GreenFacts Foundation. 2015. Glosario de GreenFacts. Sostenibilidad. Recuperado en: <http://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/sostenibilidad.htm>>. Consultado el 21 de mayo de 2015.

2. El crecimiento y la autosostenibilidad como objetivos de gestión

El análisis del crecimiento y la autosostenibilidad empresarial se torna indispensable en el proceso de globalización en el que se encuentra la economía mundial, razón por la que resulta interesante y determinante desenmarañar los aspectos que envuelven sus conceptos y factores explicativos.

Es necesario destacar que la variedad de perspectivas desde las que puede abordarse su estudio y la inestabilidad de los parámetros de medida para su evaluación impiden el desarrollo de definiciones aceptadas de forma general.

En el presente estudio, luego de analizar los distintos planteamientos que condicionan tanto al crecimiento como la autosostenibilidad, se adoptan definiciones genéricas y se sintetizan las principales perspectivas desde las que se aborda su estudio, así como las variables más utilizadas para su medición.

2.1 Medición del crecimiento

Al margen de cualquier definición que pueda plantearse en torno al concepto de crecimiento, resulta evidente, como argumenta Penrose (1962), que el crecimiento empresarial viene impulsado desde la necesidad racional de búsqueda del beneficio. Las empresas pueden crecer básicamente de dos formas: realizando inversiones dentro de su propio seno para aumentar su capacidad (crecimiento interno o patrimonial) o mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes (crecimiento externo o financiero). La primera forma de crecimiento supone una apuesta por la especialización, ya sea intensificando el

esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades.

Asumiendo la presunción de que el crecimiento es un proceso que debe ser medido a través de la diferencia de dimensiones que ha ido alcanzando la empresa a lo largo del tiempo, Cuervo García (1979) estableció una serie de indicadores para medir la dimensión empresarial, centrados en el volumen de producción, volumen de ventas o cifra de negocios, número de empleados, activo total, activo fijo, etc. No obstante, el mismo autor señala que a menos que una empresa trabaje al ciento por ciento de su capacidad productiva, las magnitudes referidas solo serán indicadores aproximados del tamaño de la empresa, por lo que ante la falta de información estadística a este respecto, establece como indicador aceptable de la dimensión, el activo total o el activo fijo, pues ofrecen, de forma aproximada, los alcances de su capacidad productiva.

2.2 Medición de la autosostenibilidad

La autosostenibilidad de una empresa se mide a través de una serie de factores críticos, entre los que destaca la definición de una identidad corporativa, su capacidad gerencial, su capacidad de innovación, creatividad y toma de riesgos, así como su autonomía financiera y el desarrollo de destrezas de negociación con los actores, fuerzas, movimientos y escenarios del entorno competitivo.

Si el crecimiento y la autosostenibilidad empresarial pueden ser abordados desde distintas perspectivas, es evidente que pueden ser medidos asumiendo también tal presunción. De esta forma, el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos que oferta, el número de nuevos clientes que capta, etc., podrían ser buenos indicadores de los niveles de crecimiento y autosostenibilidad que ha experimentado la empresa. Sin embargo, tal conjetura no deber ser adoptada sin

especificar con claridad la magnitud que interesa ser medida y en el que la relación causa-efecto justifique la idoneidad de las variables utilizadas para realizar esta medición.²⁰

La consecución del crecimiento y la autonomía financiera supone no solo un incremento de las magnitudes económicas, sino también de la complejidad de la organización empresarial. La idea de beneficio queda latente en el sentido económico que implica el aprovechamiento de las economías de escala que genera la producción en índices superiores a los actuales.

3. Aspectos generales de la gestión operativa

Se entiende por gestión operativa o gestión hacia abajo aquella que se realiza hacia el interior de la organización para aumentar la capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados, capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal conforme a lo que se pretende conseguir.²¹

²⁰ Blázquez, F.; J. Dorta y M. Verona. Op. Cit. p. 180.

²¹ Espinosa, S. 2011. Propuesta de gestión operativa del departamento de mantenimiento para la flota vehicular del ilustre municipio de Loja. Tesis Ingeniería Mecánica Automotriz. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. pp. 115-116.

3.1 Área de producción

La producción es la creación de bienes y servicios. La administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.²² Las funciones principales del área de producción incluyen la ingeniería de fábrica, la planeación de compras, la planeación y control de la producción y el control de calidad.

3.2 Eficiencia y productividad

La producción requiere transformar los recursos en bienes y servicios. Cuanto más eficiente se haga esta transformación, la empresa es más productiva y otorga mayor valor agregado a los bienes y servicios que proporciona.

La productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital).²³ El objetivo de la administración de operaciones es mejorar la razón entre las salidas y las entradas. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

3.3 Planificación, medición y control de la producción

Es el conjunto de planes sistematizados y encaminados a dirigir la producción. Indican cuánto, cuándo, dónde y a qué costo producir. Requiere datos sobre el producto, la planta, la demanda, el almacenamiento y los costos. Las ventajas de tener un control de la producción es que existe organización en los procesos

²² Heizer J. y B. Render. 2009. Principios de administración de operaciones. 7ª. Ed. Prentice Hall, México. p. 4.

²³ *Ibíd.* p. 14.

productivos, se controla el consumo de materias primas, el tiempo trabajado por cada operario y es posible verificar las cantidades producidas.

3.3.1 Diseño de procesos productivos

El diseño de procesos que producen y ofrecen bienes y servicios tiene un impacto significativo en el costo (y por lo tanto en la rentabilidad), flexibilidad (la capacidad de producir el tipo y la cantidad apropiada de productos conforme cambia la demanda y las preferencias del cliente) y la calidad de la producción.²⁴ Las decisiones de proceso comprometen a la administración con tecnología, calidad, uso de recursos humanos y mantenimiento específicos. Estos gastos y compromisos de capital determinarán gran parte de la estructura básica de costos de la empresa.

3.3.2 Medición de la productividad

La medición de la productividad puede ser bastante directa. Aunque las horas-trabajo representan una medida común de insumo, pueden usarse otras medidas como el capital (dinero invertido), los materiales o la energía. Un ejemplo puede resumirse en la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

²⁴ Carro, R. y D. González. 2010. Administración de la calidad total. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional del Mar del Plata, Argentina. p. 39.

Si los rendimientos sobre mano de obra, capital y administración aumentan sin incrementar la productividad, los precios suben. Por otra parte, los precios reciben una presión a la baja cuando la productividad se incrementa, debido a que se produce más con los mismos recursos.

3.3.3 Control estadístico de procesos²⁵

Un proceso es una combinación única de máquinas, herramientas, métodos, materiales y personas involucradas en la producción. El objetivo del control estadístico de procesos es la detección oportuna de la ocurrencia de causas especiales para tomar acciones correctivas antes de que se produzcan unidades defectivas o no conformes. Se utilizan tres métodos estadísticos principales: las cartas de control, el diseño de experimentos y el muestreo estadístico, además de las herramientas estadísticas para la solución de problemas en planta por grupos de trabajo o círculos de calidad. El control estadístico de procesos permite la mejora continua a través de la reducción de la variabilidad. Las técnicas estadísticas ayudan durante el ciclo del producto a reducir la variabilidad y a mejorar la capacidad de los procesos.

3.4 Administración de la logística

El propósito de la administración de la logística es obtener eficiencia de las operaciones mediante la integración de todas las actividades de compra, movimiento y almacenamiento de materiales.²⁶

²⁵ Reyes, P. 2006, oct. Control estadístico del proceso. [s.n.] 146p.

²⁶ Heizer, J. y B. Render. Op. Cit. p. 448.

3.5 El control de calidad

La calidad es el conjunto de características de un producto que determinan su capacidad de satisfacer necesidades. La constancia en la calidad es indicativa de una producción bien planificada y controlada.

Según Kusaba (1995) la calidad es lo bien hecho del trabajo en las diversas actividades. En las de manufactura, se mide en términos no solo del producto en sí, sino también del proceso de producción. En el caso de las ventas, la calidad no es solamente la calidad del producto, sino también de los servicios que se proporcionan al cliente, así como el costo de la venta y las utilidades. La meta definitiva del aseguramiento de la calidad es generar lealtad entre los clientes a través del logro cotidiano de su satisfacción y otros valores fundamentales.²⁷

3.6 Importancia del mantenimiento

El mantenimiento es el control constante de las instalaciones y/o componentes, así como del conjunto de trabajos de reparación y revisión necesarios para garantizar el funcionamiento regular y el buen estado de conservación de un sistema.²⁸

El mantenimiento de las máquinas y herramientas conlleva a evitar los fallos o disminuir la gravedad de aquellos que no sea posible evitar; permite además prevenir detenciones inútiles o paros de la maquinaria, evitar accidentes, conservar los bienes productivos en condiciones seguras de operación, reducir costos y prolongar la vida útil de los activos fijos.

²⁷ Fukui, R.; Y. Honda; H. Inoue; N. Kaneko; I. Miyauchi; Y. Yagi et al. 2003, oct. Manual de administración de la calidad total y círculos de control de calidad. Trad. González, R. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. p. 37.

²⁸ Muñoz M. y A. Leganés. 2003. Mantenimiento industrial. Tecnología de máquinas. 4^º Ingeniería Industrial. [s.n.] p. 5.

3.7 Seguridad e higiene industrial

La seguridad e higiene industrial son un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Tienen por objeto evitar enfermedades profesionales mediante el reconocimiento, evaluación y control de factores ambientales, físicos, biológicos, ergonómicos y/o psicosociales originados en los lugares de trabajo.

La Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo con sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.²⁹

4. Aspectos generales de la gestión financiera

Es el movimiento de fondos a todos los procesos que consisten en obtener, mantener y utilizar dinero, ya sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques, tarjetas de crédito o transferencias electrónicas. Esta es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.³⁰

²⁹ D.L. No. 254. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. San Salvador, El Salvador. [Publicada en Diario Oficial No. 82, Tomo 387, el 5 de mayo de 2010]. Art. 1.

³⁰ Pinar, C. y S. Rivas. 2007. Gestión financiera. Recuperado en: <<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>>. Consultado el 16 de mayo de 2015.

En la gestión financiera se utilizan todos los recursos a disposición de la empresa con el propósito principal de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. La planeación y el control financiero son dos elementos que no pueden analizarse aisladamente, porque en la planeación se establecen las metas de la organización y el control financiero evalúa el cumplimiento de las mismas.

La gestión financiera está relacionada con la obtención, uso y maximización de los recursos económicos de la entidad, estableciendo en cada acción emprendida evaluaciones precisas y fidedignas, que muestren los resultados de la toma de decisiones.³¹

4.1 Las finanzas empresariales

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.³²

4.2 El diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero se define como una de las principales tareas de las finanzas que consiste en determinar la situación actual de una entidad a partir del

³¹ Argueta, H.; A. Flores y C. Renderos. 2010. Diseño de herramientas de gestión administrativa y financiera para agencias de viajes en El Salvador. Trabajo de Graduación. Licenciatura en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. pp. 8-9.

³² Gitman, L. y C. Zutter. 2012. Principios de Administración Financiera. 12ª Ed. Pearson Educación, México. p. 3.

análisis histórico de sus estados financieros, su identidad corporativa y su entorno. Su utilidad es la toma de decisiones principalmente sobre adquisición, financiamiento, asignación y gestión óptima de recursos.³³

4.2.1 Análisis cualitativo

Como parte del diagnóstico financiero, el análisis cualitativo se refiere al estudio de los factores relacionados con la identidad corporativa como la visión, misión, objetivos, metas, políticas y estrategias; factores internos como las fortalezas y debilidades; y factores relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas) que no sean controlables por la empresa y que generen acción directa sobre esta. Se puede mencionar como parte del macroambiente la legislación, las innovaciones tecnológicas, la demanda, las tasas de interés, los impuestos, la inflación, etc.³⁴

4.2.1.1 Análisis de la cadena de valor

Dentro de la secuencia de actividades que una entidad realiza y que están vinculadas a la producción y venta de bienes y servicios existen algunas cuyo adecuado control genera valor a esta cadena. Las actividades de valor se clasifican en primarias y secundarias.

Las actividades primarias son aquellas cuyo resultado es la producción y comercialización de productos y su asistencia después de la venta. Comprenden actividades como la logística interna, operaciones de transformación de insumos, logística externa, mercadotecnia y ventas.

³³Fornos, M. de J. 2013. Administración Financiera I. Una introducción. 1ª. edición actualizada. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables. p. 54.

³⁴ *Ibíd.* p. 55.

Las actividades secundarias son aquellas que se dan en el marco del desarrollo de las primarias. Comprenden actividades como compra de insumos utilizados en la cadena de valor, desarrollo de tecnologías, gestión de personal e infraestructura de la empresa.

En la definición de la cadena de valor se consideran los diferentes procesos/actividades. Los procesos se definen de acuerdo con la similitud de actividades que cada uno agrupa, y su efecto en el valor que a cada uno asigna el cliente, sin perder de vista que el valor total de la cadena es de gran interés para el administrador en la toma de decisiones, y para el accionista en cuanto al valor de su inversión.³⁵

4.2.2 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo consiste en la interpretación razonable de las cifras expresadas en los estados financieros de la entidad, las cuales, mediante técnicas estadísticas, permiten al usuario valorar alternativas para la toma de decisiones.

4.2.2.1 Análisis de estados financieros

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el

³⁵ Ramírez, D. 2008. Contabilidad administrativa. 8ª Ed. McGraw-Hill. México. p. 117.

principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, puesto que desean tener la seguridad de que esta se encuentra sana.

La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la compañía y trata de generar razones financieras que sean favorables para los dueños y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el desempeño de la empresa de un periodo a otro. El análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica. Es más importante la interpretación del valor de la razón.³⁶

4.3 La gestión financiera a corto plazo

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.³⁷

4.3.1 Administración del capital de trabajo

La administración del capital de trabajo es la actividad que consiste en decidir la adquisición del nivel óptimo de inversiones líquidas que una entidad requiere para

³⁶ Gitman, L. y C. Zutter. Op. Cit. pp. 61-62.

³⁷ *Ibíd.* p. 118.

operar (activos corrientes: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), su gestión y su financiamiento (pasivos corrientes).³⁸

4.3.1.1 Sistema de administración de efectivo

Es el modelo empleado para determinar la cantidad de efectivo que una entidad debe disponer en cualquier momento para asegurar que sus operaciones corrientes no sean interrumpidas, lo que implica entradas (ingresos y cobros), salidas (costos, gastos y pagos) e inversión de efectivo en forma eficiente.

La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre: el proceso de los cobros de efectivo, a fin de acelerar las cobranzas; el proceso de los pagos de efectivo, para retardar los desembolsos, y las políticas de inversión, para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses.

Mejorar los procesos de cobro y pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ocioso, fortalecerán la posición de liquidez de una compañía. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de efectivo de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suele llamárseles administración del efectivo y, por su propia naturaleza, entrañan la conciencia del costo.³⁹

³⁸ Fornos, M. Op. Cit. p. 183.

³⁹ Welsh, G. 2005. Presupuestos, planificación y control. 6ª Ed. Prentice Hall. México. p. 334.

4.3.1.2 Gestión de cartera

Es la toma de decisiones de una entidad respecto a sus políticas generales de crédito y cobros con objeto de reducir el riesgo de crisis de iliquidez y ventas, el ciclo de operaciones y el ciclo de conversión de efectivo. La empresa podrá dar respuesta a las necesidades de los clientes si posee un conocimiento perfecto de estos y en general de su mercado meta. Además, tener un conocimiento más profundo sobre el comportamiento del consumidor permite a la compañía atraer, escoger y retener una cartera de clientes rentable. Es fundamental entender las preferencias, los requisitos de servicio y la lealtad de los clientes.⁴⁰

4.3.1.3 Modelo de logística de inventarios

La filosofía just in time (justo a tiempo) define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción mediante la logística de inventarios. La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado en un tiempo breve y en la cantidad requerida.⁴¹

El modelo justo a tiempo es la mejora continua y el reforzamiento de la solución de problemas. Se diseña para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan. Se relaciona con la calidad en tres formas:

- Reduce el costo de la calidad: Esto ocurre porque el desperdicio, el trabajo repetido, la inversión en inventario y los costos por daños se relacionan de manera directa con el inventario que se tiene a mano. Como se tiene menos inventario, los costos son menores. Además, el inventario oculta la mala calidad, mientras que el modelo justo a tiempo la expone de inmediato.

⁴⁰ Ramírez, D. Op. Cit. p. 565.

⁴¹ Fornos, M. Op. Cit. p. 291.

- Mejora la calidad: En la medida en que acorta el tiempo de entrega, mantiene fresca la evidencia del error y limita el número de fuentes potenciales de error. En efecto, crea un sistema de advertencia temprana de los problemas de calidad, tanto al interior de la empresa como con los vendedores.
- Mejor calidad significa menos inventario y un mejor sistema justo a tiempo fácil de usar: A menudo, el propósito de mantener un inventario es protegerse del mal desempeño de producción como resultado de una calidad poco confiable. Si existe una calidad constante, el modelo justo a tiempo permite que las empresas reduzcan todos los costos asociados con el inventario.⁴²

4.3.1.4 Gestión de pasivos corrientes

El financiamiento a corto plazo se define como las deudas u obligaciones adquiridas con terceros (acreedores o proveedores), cuyo vencimiento es menor a un año o cuya liquidación se ha de efectuar dentro del ciclo normal de operaciones que tiene una entidad en el corto plazo.⁴³

4.4 La gestión del financiamiento a largo plazo⁴⁴

La gestión financiera a largo plazo es el proceso de formulación, evaluación, selección e implementación de alternativas para la adquisición de activos no

⁴² Heizer, J. y B. Render. Op. Cit. p. 202.

⁴³ Fornos, M. Op. Cit. p. 310.

⁴⁴ *Ibíd.* pp. 361-368.

corrientes y la estructuración óptima de sus fuentes de financiamiento. Comprende la elaboración del presupuesto de inversiones y el presupuesto de financiamiento.

4.4.1 Clasificación de las inversiones

Las inversiones a largo plazo son el conjunto de actividades cuyo objeto es la adquisición de activos no corrientes para una entidad. Se clasifican de la siguiente forma:

- **Inversiones financieras:** consisten en la adquisición de activos financieros, los cuales responden a la administración financiera del efectivo en el corto o en el largo plazo.
- **Inversiones reales:** consisten en la adquisición de bienes tangibles que no son de fácil realización como inmuebles, mobiliario, planta y equipo.

4.4.2 Clasificación de las fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de una entidad son de dos tipos:

- **Financiamiento externo:** proveedores, acreedores, préstamos bancarios, emisión de títulos valores. El financiamiento externo es la principal fuente de recursos para una entidad que inicia sus actividades.
- **Financiamiento propio:** llamamiento a incrementar el patrimonio, utilidades retenidas, escudo fiscal proveniente de partidas no monetarias. El financiamiento propio es la fuente interna solamente para entidades que ya han estado operando.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA DE LOS MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA

D. Planteamiento y delimitación del problema

1. Antecedentes

El programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares surge dentro de la iniciativa del Plan Global Anticrisis que el expresidente Mauricio Funes desarrolló al comienzo de su mandato (año 2009), plan que contemplaba un conjunto de medidas para garantizar la estabilidad económica en medio de la crisis financiera del 2008 y que además permitirían reducir los problemas sociales que aquejaban al país.

En el discurso que pronunció en un centro escolar del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana, el 3 de febrero de 2010, Mauricio Funes inauguró oficialmente el programa y se comprometió a darle continuidad y fortalecimiento durante el quinquenio que presidiría. En esa entrega oficial del paquete escolar, el expresidente realzó los beneficios que el programa tendría en la economía local dinamizando el sistema productivo de menor escala, representado por artesanos y microempresarios; el aprovechamiento que significaría para los padres de familia la reorientación de los recursos destinados a la compra de uniformes y útiles escolares para sus hijos, y el aumento en la planilla de matrícula escolar que se

esperaba como producto de este programa que cubriría desde parvularia hasta tercer ciclo de educación básica.

En el año 2014 se logra ampliar el programa hasta el nivel de bachillerato y mediante la aprobación de la Ley de Desarrollo y Protección Social, en abril de 2014, este programa y otros de asistencia social quedan amparados bajo legislación, lo que garantiza su continuidad ya no como programa de gobierno, sino como programa de nación. La cobertura del programa incluye los 262 municipios del país y consiste en una dotación de dos uniformes al año, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares.

En el municipio de San Juan Talpa, departamento de La Paz, los microempresarios favorecidos son en su mayoría costureras y sastres que trabajan en sus hogares y que además de los oficios de confección se dedican a las tareas hogareñas. Reciben el programa como un estímulo a sus economías familiares, aunque el retraso en el cumplimiento del pago por parte del Ministerio de Educación (MINED) a través de los organismos de administración escolar signifique disminuir sus posibilidades para solventar los gastos indirectos (botones, cremalleras, hilos, etc.) que el oficio demande para el siguiente ciclo de confección de uniformes.

Por esta razón se considera necesario construir un modelo de gestión estratégica de las áreas operativa y financiera para los microempresarios que participan en el programa, que les permita administrar sus recursos de manera adecuada haciéndolos más competitivos y buscando la autosostenibilidad de sus negocios.

2. Formulación del problema

La mayoría de las costureras y sastres del municipio de San Juan Talpa aprendieron sus conocimientos sobre la confección de prendas de vestir de forma empírica y sin instrucción formal sobre los trazos y cortes en las piezas de tela, además de no tener formación técnica para crear y desarrollar un plan de negocios sostenible.

Debido a la falta de preparación de las personas sobre la administración de las áreas operativa y financiera para garantizar la autosostenibilidad del negocio y conociendo los antecedentes del programa de gobierno, el problema se planteó de la siguiente manera:

¿En qué medida el desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica en las áreas operativa y financiera potenciará el crecimiento y la autosostenibilidad de las microempresas participantes del programa gubernamental de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa, departamento de La Paz?

3. Importancia de la investigación

El estudio pretende definir estrategias operativas y financieras encaminadas a potenciar el crecimiento de los microempresarios sastres y costureras que actualmente participan en el programa de paquetes escolares que impulsa el gobierno de turno. La puesta en marcha de estas estrategias permitirá generar nuevos empleos y preservar los ya existentes, así como mejorar la productividad y rentabilidad de los talleres de costura con el fin de volverlos autosostenibles.

4. Objetivos de la investigación

4.1 General

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las áreas operativa y financiera de los microempresarios sastres y costureras participantes del programa gubernamental de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa, departamento de La Paz.

4.2 Específicos

- Realizar una investigación de campo para conocer las condiciones operativas y financieras e identificar fortalezas y debilidades de los microempresarios proveedores de uniformes escolares en San Juan Talpa.
- Hacer un análisis de la situación externa que permita a los microempresarios aprovechar las oportunidades y diseñar estrategias para enfrentar las amenazas a nivel local y departamental.
- Recopilar datos sobre los ingresos, costos y gastos en que incurren los microempresarios, con el fin de determinar y analizar su situación económico-financiera.

E. Métodos y técnicas de la investigación

1. Métodos de la investigación

El método principal que se utilizó en la investigación es el método científico, este se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables.

2. Métodos auxiliares

2.1 Analítico

Se utilizó el método analítico, que consiste en la separación de las partes de un todo estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas entre ellas. Para el estudio, se analizaron las condiciones individuales de los microempresarios con el objeto de determinar la influencia de cada uno de ellos dentro del conjunto.

2.2 Sintético

A la par del método analítico, se utilizó también el método sintético, que consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. Con los resultados individuales obtenidos de cada microempresario, se procedió a unificar la información en un modelo que reunía los 13 estudios y presentaba la situación operativa y financiera de todo el grupo.

3. Tipo de investigación

Entre los diferentes tipos de investigación existen la exploratoria, la descriptiva, correlacional, explicativa, entre otras.

3.1 Investigación documental

Este tipo de investigación facilitó la obtención de información mediante libros, revistas, decretos, leyes, artículos periodísticos, trabajos de graduación y otros documentos relacionados con el tema.

3.2 Investigación correlacional

Para este estudio se utilizó principalmente la investigación correlacional, que consiste en la medición de dos variables, una dependiente y otra independiente, para establecer la correlación que existe entre ambas. Para el caso se consideró la variable independiente “modelo de gestión estratégica en las áreas operativa y financiera”, y como dependiente “crecimiento y autosostenibilidad”, debido a la estrecha relación entre ellas y a la finalidad que cumple el estudio.

4. Tipo de diseño de la investigación

El diseño de la investigación indica los parámetros de actuación para alcanzar los objetivos del estudio. Para este estudio, el tipo de diseño de la investigación utilizado es el no experimental. La característica principal de este tipo de investigaciones es que no se manipulan intencionalmente las variables del estudio.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Con el fin de recabar información de manera precisa y concreta, se hizo una cuidadosa selección de las técnicas y los instrumentos más adecuados para la obtención de datos relevantes.

La investigación estuvo fundamentada en técnicas de verificación ocular, verbal, escrita y documental, y los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, guías de entrevista, guías de comprobación documental, listas de cotejo y formularios para la recolección de información técnica.

5.1 Técnicas

5.1.1 Censo

Se hizo un censo a los 13 microempresarios propietarios de talleres de costura que en la actualidad forman parte de la base de proveedores de uniformes escolares que registra CONAMYPE en el municipio de San Juan Talpa.

5.1.2 Entrevista

Se hizo uso de la entrevista como técnica de investigación, entendiéndola como una conversación entre dos o más personas partiendo de un emisor y un receptor, realizada con el fin de obtener información de manera confiable, aclarando dudas del entorno o sujeto de investigación. La entrevista se realizó en CONAMYPE al responsable de coordinar y ejecutar el programa Paquetes Escolares.

5.1.3 Observación directa

De la misma manera, la investigación se apoyó en información obtenida a través de la observación directa en el lugar de estudio, es decir, en el entorno en que funcionan los talleres de costura de los microempresarios participantes del programa de dotación de uniformes escolares.

5.1.4 Estudio general o exploración

Se hizo una evaluación general de la información operativa y financiera de los sastres y costureras, con el propósito de conocer su capacidad instalada, así como sus ingresos, costos y gastos.

5.1.5 Comprobación documental

Se aplicó también la técnica de comprobación documental con el fin de corroborar la existencia, legalidad, integridad, autenticidad y legitimidad de contratos, facturas de compra, recibos, pagarés y otros documentos que amparan la gestión operativa y financiera de los microempresarios proveedores de uniformes escolares.

5.2 Instrumentos

5.2.1 Cuestionario

Se formuló un cuestionario dirigido a los 13 sastres y costureras de San Juan Talpa que se encuentran en la base de datos de CONAMYPE como proveedores de

uniformes escolares; este instrumento incluía preguntas cerradas y de opciones múltiples.

5.2.2 Guion de entrevista

Se utilizó un guion de entrevista cuyas preguntas fueron ordenadas de forma secuencial y realizadas con el propósito de obtener información relevante sobre el programa de dotación de uniformes escolares y su impacto en las condiciones operativas y financieras de los sastres y costureras que se encuentran en la base de proveedores del mismo en el municipio de San Juan Talpa. La entrevista fue realizada en CONAMYPE al coordinador del programa Paquetes Escolares.

5.2.3 Lista de cotejo

Para la técnica de observación directa se utilizó una lista de cotejo por medio de la cual se evaluaron ciertos criterios o aspectos elementales para establecer la presencia o ausencia de determinadas condiciones operativas dentro de los talleres de costura antes citados, lo que permitió complementar la información obtenida mediante la entrevista y hacer un diagnóstico más preciso.

5.2.4 Formulario para la recolección de información técnica

Se elaboró y completó un formulario en el que se recopiló la información operativa y financiera de los sastres y costureras; mediante este instrumento fue posible obtener datos de ingresos, costos y gastos, así como la capacidad instalada de cada uno de los microempresarios.

5.2.5 Guía de comprobación documental

A través de este instrumento se constató la existencia, legalidad, integridad, autenticidad y legitimidad de contratos, facturas de compra, recibos, pagarés y otros documentos que amparan la gestión operativa y financiera de los microempresarios proveedores de uniformes escolares.

6. Fuentes de recolección de información

6.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias están constituidas por todos los instrumentos con los que se evaluó de forma directa a los propietarios de los talleres de costura del municipio de San Juan Talpa, de quienes se obtuvo información relacionada con sus problemas y necesidades en las áreas operativa y financiera; asimismo, se conocieron los detalles del programa Paquetes Escolares a través de una entrevista que se realizó en CONAMYPE a los responsables de su coordinación y ejecución.

6.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se consultó leyes, reglamentos, trabajos de graduación, revistas y otros documentos relacionados con el tema, así como datos externos provenientes del Ministerio de Educación (MINED), Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Banco Central de Reserva (BCR), Alcaldía Municipal de San Juan Talpa, entre otros.

7. Determinación del universo y muestra

7.1 Universo

El universo es la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas. Para efectos de la investigación, el universo estuvo conformado por 13 microempresarios propietarios de talleres de costura que actualmente son participantes del programa gubernamental de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa, según información proporcionada por CONAMYPE.

7.2 Censo

La muestra es la reunión de unidades de estudios que forman una parte representativa de la población o universo, lo que significa que la diferencia entre la población y la muestra extraída de ella solo debe estar en el universo de unidades de estudio que la integran. Para el desarrollo de la investigación se realizó un censo, es decir, un estudio que abarcó a los 13 microempresarios propietarios de talleres de costura en el municipio de San Juan Talpa, por lo que no fue necesario hacer una estimación de la muestra.

8. Tabulación y análisis de datos

8.1 Tabulación

Aplicando la técnica del censo, se recolectaron datos en una secuencia lógica a través de un cuestionario con preguntas cerradas y de opciones múltiples. Estos datos fueron tabulados haciendo uso de Excel.

8.2 Análisis e interpretación de datos

Cada una de las interrogantes fue interpretada a través de gráficos circulares y de barras, de cuyo análisis se tomaron elementos para la elaboración de conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación; asimismo, para complementar el análisis, se tomó en cuenta la información obtenida mediante la observación directa.

F. Análisis de la situación actual de las áreas operativa y financiera de los microempresarios participantes del programa de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa

1. Análisis de auditoría interna

1.1 Capacidad gerencial

Para un microempresario, la habilidad con que sepa manejar las situaciones de su negocio determinará en buena medida el posicionamiento y el crecimiento que logre escalar dentro del mercado al que se dirige.

A los microempresarios estudiados, a pesar de que no poseen formación técnica en administración de negocios, la experiencia y el sentido común les lleva a gestionar, de forma racional, los recursos que involucra la realización de sus operaciones. Esto incluye la capacidad de negociar los precios con clientes y proveedores de materias primas, la medición y la optimización de los tiempos empleados en la

confección de cada pieza, la subcontratación de personal capacitado y la forma de remuneración, la decisión de incorporar maquinaria especializada al proceso de producción, el uso eficiente de los materiales y la inspección de la calidad, además de otras tareas que demuestran la capacidad que mediante la experiencia han adquirido para el manejo de su negocio convertido en una unidad productiva.

El canal que utilizan para informar sus decisiones internas es la comunicación directa, que además de ser eficiente por su carácter de recepción inmediata, es un método simple y de uso extendido entre los micronegocios que cuentan con poco personal (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 11).

1.2 Capacidad competitiva

Productos y servicios

Los microempresarios ofrecen al programa la confección de todas las prendas textiles que componen el uniforme: pantalón corto, pantalón largo, falda, blusa y camisa de botones (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 7).

El diseño se ajusta a las especificaciones técnicas que brinda el Ministerio de Educación, incluyendo el color de la tela y las medidas estandarizadas por tallas, aunque sobre esta última se prefiere tomar las medidas a cada estudiante, obteniendo una pieza personalizada.

Además de los uniformes escolares, también confeccionan otras prendas de vestir para clientes particulares, como vestidos, camisas con manga larga, blusas, chalecos y otros más que amplían su oferta competitiva (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, preguntas 8 y 9).

Precio

El precio de venta con que ofertan sus productos al programa se iguala al precio máximo de referencia establecido por el Ministerio de Educación para cada prenda. En la siguiente tabla se muestran los precios unitarios por confección de prendas.

Tabla 2. Precio máximos de referencia unitarios por confección de prendas

Descripción del servicio	Nivel educativo	Precio máximo de referencia
Confección de blusa	Parvularia	\$ 4.25
Confección de falda	Parvularia	\$ 4.25
Confección de camisa	Parvularia	\$ 4.25
Confección de blusa	Básica (I, II y III ciclo)	\$ 4.50
Confección de falda	Básica (I, II y III ciclo)	\$ 4.50
Confección de camisa	Básica (I, II y III ciclo)	\$ 4.50
Confección de pantalón	Básica (I, II y III ciclo)	\$ 6.00

Fuente: Ministerio de Educación

El precio de otros tipos de prendas varía de acuerdo con las especificaciones del cliente y de los detalles o accesorios decorativos que se le puedan agregar. Puede ser desde 4 hasta 12 dólares.

Es importante indicar que los precios mencionados no consideran el costo de la tela principal, es decir, solo incluye la confección y sus gastos menores: botones, hilo, broches, etc., debido a que generalmente es el cliente quien compra la tela de su preferencia en una distribuidora textil y luego se lo lleva al sastre o costurera para que la confeccione. Con la tela de los uniformes es el Ministerio de Educación el encargado de proporcionarla (ver anexo 10: resultados de la guía de comprobación documental, ítem 3).

Plaza

Por ser empresarios locales, los sastres y costureras ofertan sus servicios y productos a los habitantes del municipio, particularmente cubren la demanda de sus colonias circundantes. Los clientes particulares son vecinos que llegan hasta el taller de costura por las referencias de otros vecinos que ya son clientes.

El canal por el que se dan a conocer ante el Ministerio de Educación es CONAMYPE, organismo que prepara una base con la información de todos los proveedores acreditados. La segmenta y se las envía a cada centro escolar indicándole los proveedores que se encuentran más cercanos y la capacidad de producción con la que cuentan. El centro escolar se pone en contacto con ellos para conocer sus ofertas y si ambas partes muestran interés se celebra un contrato (anexo 4: transcripción de la entrevista, pregunta 8).

Promoción

La promoción y publicidad como herramientas de mercadeo, con todos los costos que estas implican, se puede afirmar que no existen en los micronegocios de costura del municipio.

No se destina dinero periódicamente en actividades para promover los servicios y dar a conocer promociones que puedan resultar atractivas para los clientes potenciales. El canal de acercamiento con nuevos clientes es por vía oral, de boca a boca, de clientes que hablan de su experiencia a otros que están buscando un confeccionista recomendado.

Para los centros escolares, dependiendo de las características técnicas de los proveedores que CONAMYPE haya actualizado en su base de datos (capacidad

productiva, precios de oferta, tiempos de entrega), así resulta atractiva una oferta sobre las demás.

1.3 Capacidad del personal

Todos los microempresarios del municipio pertenecientes al programa tienen experiencia mayor a cinco años en el oficio de costura, por lo que muestran capacidad suficiente para la confección de las prendas de vestir que demanda el programa gubernamental, incluidas otras que confeccionan para clientes particulares.

El número de colaboradores oscila entre dos y cinco personas, y son en su mayoría mujeres, quienes se desempeñan bien en el manejo de máquinas planas y ranas, esenciales para cubrir cantidades grandes de producción que además requieran calidad en la costura. Conocen técnicas de corte y manualidades que les permiten reducir el tiempo y el uso eficiente de los materiales empleados (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, A).

Los operarios que subcontratan son personas de su confianza que también poseen la capacidad instalada en sus talleres y los conocimientos del oficio para cumplir con las condiciones de entrega de los uniformes en los centros escolares.

1.4 Capacidad tecnológica

El programa les ha permitido adquirir maquinaria especializada para la confección. La mayoría cuenta con máquinas ranas y planas, equipo adicional a las máquinas caseras con o sin motor que desempeñan tareas básicas de confección (ver anexo 2:

análisis de los resultados del censo, pregunta 5; anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, C).

La maquinaria técnica es utilizada para obtener mejores resultados en la precisión de la costura. Poseen como características las múltiples opciones para un cierre o unión de piezas resistente que mejora estéticamente la presentación de la prenda. Su uso produce una puntada más segura y una reducción de tiempo para unir los segmentos.

El sistema de alimentación de energía de estas máquinas es eléctrico, por lo que permite mantener un ritmo acelerado en la costura y concentración en el área de trabajo, evitando el exceso de la actividad muscular del operario en las extremidades inferiores, que quedan en reposo por ser el pedal de acción automática.

Los talleres cuentan con planchas caseras para alisar la ropa con sistema de humidificación y calentamiento. No requieren de planchado industrial debido a que este proceso solo se realiza una vez por ciclo al momento de preparar la prenda en su empaque. Este es el último paso antes de empaquetar y enviñar cada pieza con la información del alumno para entregarla a los centros escolares.

1.5 Análisis de cadenas de valor

Compra de materia prima

Para la compra de materia prima, se rigen por las características que especifica el Ministerio de Educación en el documento *Lineamientos para proveedores que suministran artículos para el programa Paquetes escolares*, donde detalla el tipo de insumo que se utilizará en la prenda. Por ejemplo, para las blusas y camisas se

emplearán botones número 18, hechos de poliéster, con cuatro agujeros. Los botones para falda, en cambio, serán número 24, con dos agujeros.

Con esa información visitan las tiendas especializadas en la venta de materiales de costura y compran lo necesario para el ciclo de producción. Estos bazares ofrecen cantidades a mayoreo de hilos, agujas, zíperes, botones, elástico, entretela, etc., cuyos precios por gruesa (cantidad equivalente a doce docenas) o por yarda, según sea el caso, resultan menores al precio por unidad.

Procesamiento de la materia prima

Después de preparar una ficha por cada alumno donde se detalla las medidas de los uniformes, se diseñan, se trazan y se cortan las piezas sin exceder de las medidas que el Ministerio de Educación proporciona para cada prenda por nivel (tabla 3), teniendo cuidado en la manipulación y extendido del rollo de tela para evitar los desperdicios por cortes inexactos.

Tabla 3. Consumo de tela por prenda confeccionada

CONSUMO DE TELA			
NIVEL	BLUSA O CAMISA	FALDA O PANTALÓN	COMPOSICIÓN
Parvularia	0.75 yardas	0.60 yardas	65 % poliéster y 35 % algodón
Primer ciclo	1.00 yardas	0.75 yardas	65 % poliéster y 35 % algodón
Segundo ciclo	1.25 yardas	1.00 yardas	65 % poliéster y 35 % algodón
Tercer ciclo	1.50 yardas	1.25 yardas	65 % poliéster y 35 % algodón
Bachillerato	1.50 yardas	1.50 yardas	65 % poliéster y 35 % algodón

Fuente: Ministerio de Educación

La unión de las piezas se hace por medio de costuras estandarizadas en las máquinas especiales. Un sistema de dientes transporta la tela en dirección opuesta al operario, al mismo tiempo que un cabezal desliza, en movimiento de arriba abajo, la aguja con el hilo enhebrado para ir definiendo en cada caída una puntada en cadena que entrelaza los hilos y une las piezas de manera uniforme. El motor de la máquina se acciona con un interruptor de presión continua que se manipula con el pie.

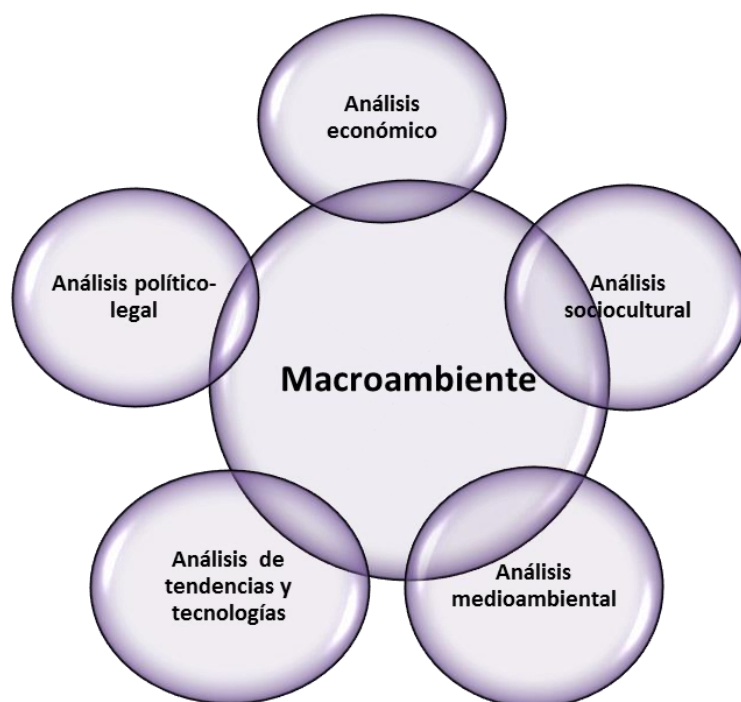
Cada prenda lleva como promedio dos horas y media de trabajo para su confección. Desde el diseño, los cortes, la unión de piezas, la incorporación de zíper y botones, el remate de ruedos, construcción de los ojales, hasta el planchado y empacado con su respectiva viñeta.

Con la transformación de la materia prima en un producto terminado con valor de mercado, se constituyen los talleres en unidades productivas de la economía nacional, aportando su fuerza al ciclo económico en que a la misma vez desempeñan el papel de proveedores, productores y compradores de bienes de consumo.

2. Análisis de auditoría externa

2.1 Macroambiente

Los factores macroambientales son un conjunto de variables externas que influyen de manera directa o indirecta en las actividades de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser del todo controladas, debido a la poca o nula influencia que se puede ejercer sobre ellas.

Figura 1. Factores macroambientales

Fuente: Grupo investigador

2.1.1 Análisis económico

La crisis económica es un tema que preocupa a la mayoría de países alrededor del mundo, es un problema que afecta a todos los sectores productivos, principalmente a las micro y pequeñas empresas, cuya actividad suele constituir la fuerza motriz que estimula el crecimiento de cualquier economía. Los altos precios en algunos productos, los niveles de consumo, los niveles de producción, entre otros factores, dan origen a que surjan tales crisis.

Las condiciones del entorno económico afectan de manera significativa los rendimientos actuales y futuros de los microempresarios proveedores de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa.

Uno de los principales indicadores para medir el crecimiento económico es el producto interno bruto; en ese sentido, para efectos de la investigación se consultó los datos de los últimos 10 años del PIB por rama de actividad económica a precios constantes, es decir, descontando el efecto de la inflación.

La actividad productiva de los sastres y costureras está ubicada dentro de la cuenta de producción *Industria manufacturera*, y dentro de esta, en la rama de actividad económica *Prendas de vestir*, cuyos flujos anuales en los últimos 10 años han oscilado entre los 36 y los 45 millones de dólares, lo que representa apenas una participación de entre el 0.43 y el 0.47% del producto interno bruto a precios de mercado.

Tabla 4. Prendas de vestir, flujos anuales (en millones de dólares)

FLUJOS ANUALES

Actualizado Hasta 2014

CONCEPTOS										
	2005(p)	2006(p)	2007(p)	2008(p)	2009(p)	2010(p)	2011(p)	2012(p)	2013(p)	2014(p)
3.10 Prendas de vestir	36.2	37.6	36.7	37.0	36.5	37.1	39.1	40.4	42.4	45.8

Fuente: Banco Central de Reserva

Sin embargo, las tasas de crecimiento anual se han visto incrementadas en los últimos años, lo que de alguna manera refleja el impacto positivo que ha tenido la puesta en marcha del programa Paquetes Escolares, cuya inauguración data del año 2010.

Tabla 5. Prendas de vestir, tasas de crecimiento anual**TASA DE CRECIMIENTO ANUAL***Actualizado Hasta 2014*

CONCEPTOS										
	2005(p)	2006(p)	2007(p)	2008(p)	2009(p)	2010(p)	2011(p)	2012(p)	2013(p)	2014(p)
3.10 Prendas de vestir	1.3	3.7	-2.2	0.8	-1.5	1.9	5.2	3.3	5.0	8.1

Fuente: Banco Central de Reserva

Por otro lado, los niveles de inflación en los últimos 10 años han sido muy variables y han venido desde el 4.69% en el año 2005 hasta una inflación acumulada de 0.5% para el cierre del año 2014, según datos del Banco Central de Reserva. Uno de los factores determinantes para que el índice general de precios haya bajado fue la caída en el precio internacional del petróleo, que repercutió en el país disminuyendo principalmente el precio de las gasolinas y el diésel.

Sin embargo, no hay forma de garantizar que los precios internacionales del petróleo se mantengan bajos, porque están sujetos a coyunturas políticas, desastres naturales y otros acontecimientos relevantes e impredecibles que estimulan la especulación. Por otro lado, no obstante estas disminuciones, hay productos, sobre todo de la canasta básica, que se mantienen en constante aumento, lo que en algún momento podría generar un incremento general.

2.1.2 Análisis político-legal

Los microempresarios proveedores de uniformes escolares en la actualidad dependen de un programa social promovido por los últimos dos gobiernos de

izquierda, lo que implica que su naturaleza es eminentemente política, y aunque el mismo está amparado en una ley de la república, nada garantiza que en futuras elecciones haya cambio de gobierno y se logre una correlación de fuerzas diferente en la Asamblea Legislativa que permita modificarlo o eliminarlo.

A pesar de que la aprobación de la Ley de Desarrollo y Protección Social le confiere seguridad jurídica a la permanencia y continuidad del programa, su asignación presupuestaria depende de la correlación de fuerzas políticas en el Órgano Legislativo, y aun cuando en la actualidad los recursos para el programa se encuentran aprobados, existen problemas de liquidez que imposibilitan contar con ellos de manera oportuna.

Por otra parte, los microempresarios que actualmente son proveedores de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa se encuentran operando como comerciantes informales, lo que significa que realizan el pago de impuestos al momento de comprar sin tener derecho a la deducción del crédito fiscal.

2.1.3 Análisis sociocultural

Los microempresarios sastres y costureras ofrecen sus servicios a todo público, sus clientes son empresas que requieren uniformes para sus empleados, estudiantes de escuelas y colegios, iglesias de todas las denominaciones y, en general, personas naturales, niños y niñas, hombres y mujeres de todas las edades.

El nivel educativo de las personas que requieren prendas de vestir a la medida es variado y va desde la educación básica hasta la superior; en su mayoría, se trata de personas de bajos ingresos, aunque también tienen clientes cuyos niveles socioeconómicos son medios o altos.

Los microempresarios propietarios de pequeños talleres de costura, como casi todas las empresas del país, se ven amenazados por la crisis de inseguridad que abate a la sociedad salvadoreña, debido a la delincuencia, cuyo auge desestimula la inversión y la búsqueda de los propios medios de producción.

No obstante, las tendencias de consumo se ven incrementadas a nivel general por factores que impactan a los consumidores de todos los sectores de la población; algunos de estos factores son, por ejemplo, la apertura de nuevos canales de comercio, el acceso a tecnologías de la información, el impacto de las redes sociales, entre otros, lo que constituye una oportunidad de inversión y crecimiento para todas las empresas.

2.1.4 Análisis medioambiental

Los microempresarios propietarios de pequeños talleres de costura están conscientes de la necesidad de procurar una producción más limpia, lo que implica la optimización de recursos como la energía eléctrica, el agua y las materias primas. El desarrollo de una estrategia de ahorro energético y de reducción de desperdicios no solo conlleva un beneficio económico, sino también una reducción de la contaminación, lo que impacta positivamente en la preservación del medio ambiente.

En ese sentido, la máquina plana doméstica de pedal es la más amigable con el medio ambiente, pues no necesita que se conecte a un enchufe para ponerla a funcionar; no obstante, la plana doméstica eléctrica con motor incorporado es hasta un 60% más eficiente en el consumo de energía eléctrica con respecto a una plana o rana industrial.

Algunos microempresarios han tomado por su propia cuenta algunas medidas como la sustitución de bombillos por lámparas de bajo consumo, con lo que han experimentado un ahorro significativo en su factura mensual. Por otra parte, se aseguran de realizar el planchado hasta que se han confeccionado todos los uniformes del pedido y están listos para ser entregados.

2.1.5 Análisis de las nuevas tendencias y tecnologías del sector

En los últimos años, ha habido grandes avances tecnológicos relacionados con la industria de la confección, adelantos que se han visto enfrentados a la idiosincrasia de un sector acostumbrado a sistemas antiguos.

Aunque estos avances han conseguido, poco a poco, irse introduciendo en distintos centros productivos, hay todavía un importante número de ellos que, en unos casos por cuestiones económicas y en otros por no querer abandonar su método artesano, no incorporan nuevas tecnologías a sus empresas.

Podemos afirmar que la evolución de la industria confeccionista ha pasado por cuatro etapas desde el punto de vista tecnológico:⁴⁵

- Etapa convencional o artesanal.
- Etapa de mecanización.
- Etapa de automatización.
- Etapa de informatización.

En la actualidad conviven los cuatro sistemas, tendiendo a desaparecer la etapa artesanal y comenzando a introducirse la informatización en ciertas empresas.

⁴⁵Barreto, D. Técnicas de Indumentaria II. Unidad I: Estructura operativa de la industria confeccionista. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires, Argentina. p. 1.

La irrupción de los sistemas de CAD/CAM (diseño asistido por ordenador/fabricación asistida por ordenador) en todos los campos de la industria ha encontrado su aplicación en la industria de las prendas de vestir.

Pero dentro de una estructura informatizada es necesario seguir contando con elementos mecánicos y automáticos, que conectados al sistema informático permitirán una gestión y control instantáneos de todos los elementos productivos que forman el proceso.

Es válido preguntarse por qué no se ha generalizado la implantación de automatismos y sistemas de CAD/CAM en este tipo de industria cuando los avances que se han producido son superiores a las industrias de otros sectores en los que el predominio de la fabricación computarizada es absoluto. Esquemáticamente expondríamos las siguientes causas:⁴⁶

- El auge de la moda con constantes cambios de modelos.
- El reducido volumen productivo de la mayoría de los talleres.
- Elevados períodos de amortización de los equipos.
- Rigidez de los elementos de trabajo.
- Falta de capital en pequeñas y medianas empresas.
- Ausencia de especialización profesional.

La sección de corte es la única que puede llegar a automatizarse en su totalidad, salvo en la preparación de paquetes destinados a la sección de costura. Desde el diseño de la prenda hasta su despiece, pasando por el patronaje, el diseño de marcadas, el extendido de las piezas de tejido y el corte de las prendas, apenas es necesario el trabajo manual.

⁴⁶ *Ibíd.* p. 2.

La sección de costura experimenta ahora su mayor progresión con la aparición de sistemas de transporte y de automatismos que sustituyen labores realizadas artesanalmente desde el nacimiento de esta industria. Pese a ello, la manipulación y posicionamiento de las piezas de género todavía no ha sido resuelta satisfactoriamente, por lo que la habilidad del operario sigue siendo elemental en el desarrollo de la productividad.

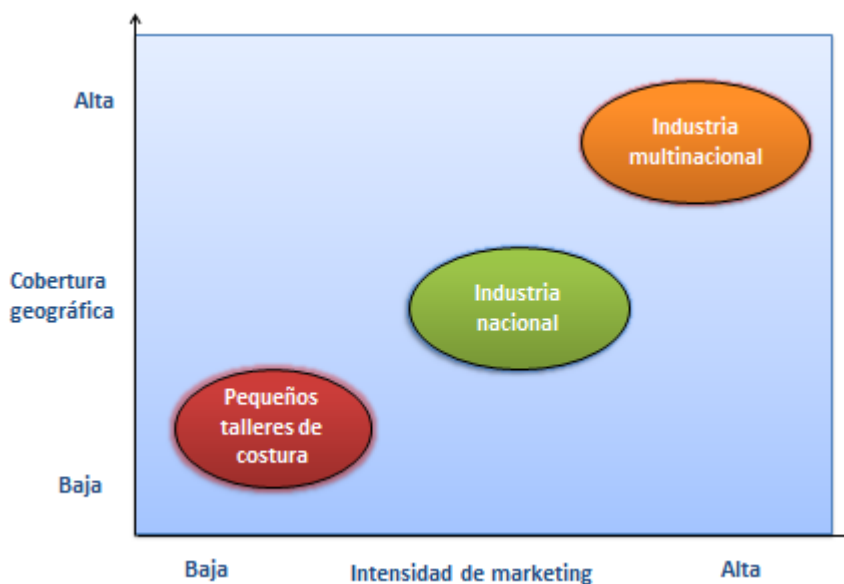
La sección de plancha también ha introducido mecanismos automáticos en sus sistemas de prensa con importantes progresos en acabados para grandes series de trabajo y mejoras notables en la calidad de presentación de la prenda.

2.2 Ambiente competitivo

2.2.1 Análisis de mapa de grupos estratégicos

Se ha identificado tres principales grupos estratégicos en la industria de la confección, de los que se evalúa su cobertura geográfica a partir de la intensidad con que desarrollan sus estrategias de marketing. Como puede observarse en el siguiente mapa, los microempresarios sastres y costureras tienen una cobertura geográfica que no excede el ámbito local, la mayoría de sus clientes son vecinos o residentes del mismo municipio, puesto que generalmente no realizan promociones ni campañas publicitarias, lo que los sitúa en clara desventaja con respecto a la gran industria nacional y extranjera.

Figura 2. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Grupo investigador

Pese a lo anterior, los microempresarios proveedores de uniformes escolares tienen una serie de ventajas competitivas que deben aprovechar, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Confeccionan justo a la medida del cliente, pues están convencidos de que ya no basta con simplemente suplir la necesidad de vestirse, sino también es necesario que las prendas queden bien.
- A diferencia de los competidores que producen por tallas, los sastres y costureras le dan al cliente la garantía de que el producto se va a ajustar perfectamente a su cuerpo, cualesquiera que sean sus particularidades físicas, lo que les ahorra el disgusto de tener que subir dobladillos, cambiar botones, meter pinzas o arreglar la cremallera.

- Por otro lado, los precios de la hechura resultan sumamente competitivos tomando en cuenta el valor de la alta costura, que se ciñe a las medidas exactas y específicas de cada cliente. La cobertura geográfica es local, esto incluye tanto al área urbana como rural, y se utilizan canales de distribución directa, es decir, del fabricante al consumidor final.
- Finalmente, las reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública otorgan una prioridad a los microempresarios en las compras del Estado, lo que robustece la actividad económica de los pequeños talleres de costura, a la vez que posibilita el crecimiento y desarrollo local y la generación de nuevos empleos (ver anexo 4: transcripción de la entrevista, preguntas 4 y 15).

2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

2.2.2.1 Rivalidad entre los competidores

Abrirse camino en la industria de la confección se torna difícil para los microempresarios propietarios de pequeños talleres de costura, porque los principales competidores, en su mayoría grandes empresas, nacionales y extranjeras, productoras, distribuidoras e inclusive exportadoras de prendas de vestir, gozan de un sólido posicionamiento en el mercado.

Los volúmenes de producción de la gran industria permiten controlar costos y maniobrar precios sin ocasionar menoscabo en sus utilidades; por otra parte, cuentan con una variedad de estilos y diseños e invierten grandes sumas de dinero en promociones y campañas publicitarias, lo que en cierta medida les da una ventaja sobre los microempresarios, para quienes la publicidad resulta poco asequible.

El acceso a equipos de alta tecnología y maquinarias de última generación es también otro punto a favor de las grandes empresas, pues les posibilita medir y garantizar la calidad de los productos que comercializan y al mismo tiempo lograr la eficiencia en sus procesos de producción.

Sin embargo, una de las ventajas a favor de los microempresarios sastres y costureras es que sus prendas de vestir son elaboradas de forma personalizada, justo a la medida del cliente, a diferencia de las grandes empresas, cuyos volúmenes de producción son ajustados a patrones o medidas estandarizadas, lo que implica que las necesidades particulares de cada cliente, en ese caso, no son del todo satisfechas, pues hay personas que, por sus características físicas, no encajan dentro de los estándares de tallas establecidos por la gran industria para cada una de sus líneas de producción.

2.2.2.2 Productos sustitutos en el mercado

En el mercado se comercializa una diversidad de productos de fabricación industrial que amenazan la producción de los pequeños talleres de costura, hay prestigiosas cadenas de tiendas y comercios informales que ofrecen una variedad de prendas de vestir, inclusive uniformes escolares, de todas las tallas y a precios accesibles, según lo permitan sus volúmenes de producción.

La maquinaria y tecnología con que cuentan, así como la especialización de la mano de obra, posibilitan a la gran industria brindar muchas más opciones de estilos y diseños, de acuerdo con la evolución de la moda; sin embargo, las prendas de vestir hechas a la medida por los sastres y costureras no solo ofrece tallas más personalizadas, sino además garantiza la calidad y durabilidad de sus productos.

2.2.2.3 Complejidad de acceso a nuevos competidores

Hasta la fecha no existen barreras lo suficientemente fuertes que imposibiliten el acceso a nuevos competidores en la industria de la confección, hoy en día cualquier empresa es libre de incursionar y buscar la forma de posicionarse en el sector; sin embargo, cada nuevo competidor que entra se ve enfrentado a ciertas desventajas con respecto a aquellos que ya tienen la experiencia y han conseguido un desarrollo tal que les permita maniobrar sus costos de producción y acceder a más canales de distribución.

Hay que considerar que las grandes industrias manufactureras cuentan con tecnología más sofisticada e implementan planes estratégicos en los que presupuestan los recursos para desarrollar promociones y campañas publicitarias, mientras los microempresarios sastres y costureras afrontan serias dificultades para dar a conocer sus productos y tan solo tienen acceso a canales de distribución directa, es decir, del fabricante al consumidor final.

2.2.2.4 Poder de los clientes

El poder de negociación de los clientes es un factor al que no debe restársele importancia en la comercialización de prendas de vestir, porque su influencia resulta muy alta, debido a que en el mercado es frecuente encontrar productos similares a precios muy bajos y al comprador le resulta muy fácil cambiar de proveedor cuantas veces lo desee.

La existencia de productos sustitutos otorga a los clientes la autoridad para exigir los mayores estándares de calidad tanto en los productos que compran como en la atención que reciben; esta autoridad vuelve vulnerables sobre todo a los

microempresarios, pues se ven desprotegidos ante el poder que tiene el comprador de incidir en los precios y las condiciones de venta.

En el caso de las licitaciones que realiza el Gobierno en el marco del programa Paquetes Escolares, el Ministerio de Educación establece un precio máximo de referencia para poder ofertar; los microempresarios, para ser adjudicados, deben ceñirse al mismo o inclusive ofertar a precios menores.

2.2.2.5 Poder de los proveedores y acreedores

Los microempresarios propietarios de talleres de costura en el municipio de San Juan Talpa tienen una base de proveedores bastante reducida, la mayoría de ellos son bazares que se encuentran a nivel local, cuyos volúmenes de venta son también pequeños, lo que, en consecuencia, les imposibilita hacer rebajas de precios o mejorar las condiciones de venta.

Para conseguir precios más competitivos, los microempresarios se ven obligados a incurrir en mayores gastos de transporte o combustible para viajar a San Salvador y comprar con los distribuidores mayoristas, pero estos, a su vez, también exigen volúmenes de compra mínimos, lo que implica que la inversión en materiales e insumos debe ser mayor.

3. Análisis del área operativa

3.1 Personal operativo

Los microempresarios titulares que figuran en la base de proveedores de CONAMYPE para el municipio de San Juan Talpa son 13, de los cuales 11 son

mujeres. Todos ellos tienen experiencia en el uso de maquinaria de costura y en la confección de diversas prendas de vestir (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 8 y 9).

Antes de que el programa Paquetes Escolares comenzara a operar, estos sastres y costureras, como muchos otros del municipio, trabajaban con su máquina doméstica confeccionando prendas a la medida para clientes vecinos que por lo regular los visitaban recomendados por alguien que ya conocía de su trayectoria.

Desde la incorporación al programa, han adquirido maquinaria que les permitió ampliar su capacidad de producción (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 5), lo que también les llevó a establecer alianzas con otras personas conocedoras del oficio y a la subcontratación de operarios para cubrir las exigencias de la nueva demanda.

Aunque cada microempresario trabaja por su cuenta, el plazo de 60 días a partir de la entrega de la tela no es suficiente para que solo una persona logre confeccionar uno o varios centenares de uniformes. Para la subcontratación, buscan personas de su confianza que conozcan el uso de las máquinas o en algunos casos que tengan su propio taller (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 3). La asignación de trabajo se hace en concordancia con la capacidad que posean y el tiempo que falte para la entrega. La forma de remuneración se establece por prenda terminada y el valor se calcula alrededor del 50% y el 70% del precio de venta que el titular se adjudicó mediante libre gestión (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, A; II, B, 1-2).

Como este personal operativo trabaja por obra, a veces excede las ocho horas laborales con el objetivo de cumplir con el tiempo de entrega.

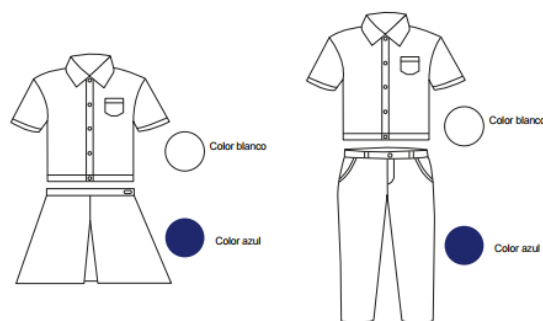
3.2 Proceso productivo

El proceso productivo para la confección de uniformes escolares comienza con la recepción y almacenaje de la materia prima. Ya en el área de proceso se planifican los cortes que se harán sobre la tela extendida. Estos se hacen de forma precisa, aprovechando los espacios y la simetría de las piezas que se seccionarán sin excederse del cálculo de tela asignada (ver tabla 3).

La unión de las piezas involucra el uso de maquinaria por parte de los operarios, que regulan el tipo de puntada de acuerdo con la resistencia que quieren dar a la prenda. Para la unión se sobreponen las piezas que se han de unir bajo el cabezal de la máquina para que la prensa con su sistema de agujas entrelace los hilos dándole forma a la costura. Los ruidos finales y la incorporación de accesorios como botones y zíperes se realizan cuando la pieza está formada.

Cuando la prenda está terminada, los operarios revisan cuidadosamente las costuras para asegurarse de que no haya hilos sueltos (ver anexo 6: resultados de la guía de observación directa. Ítem II).

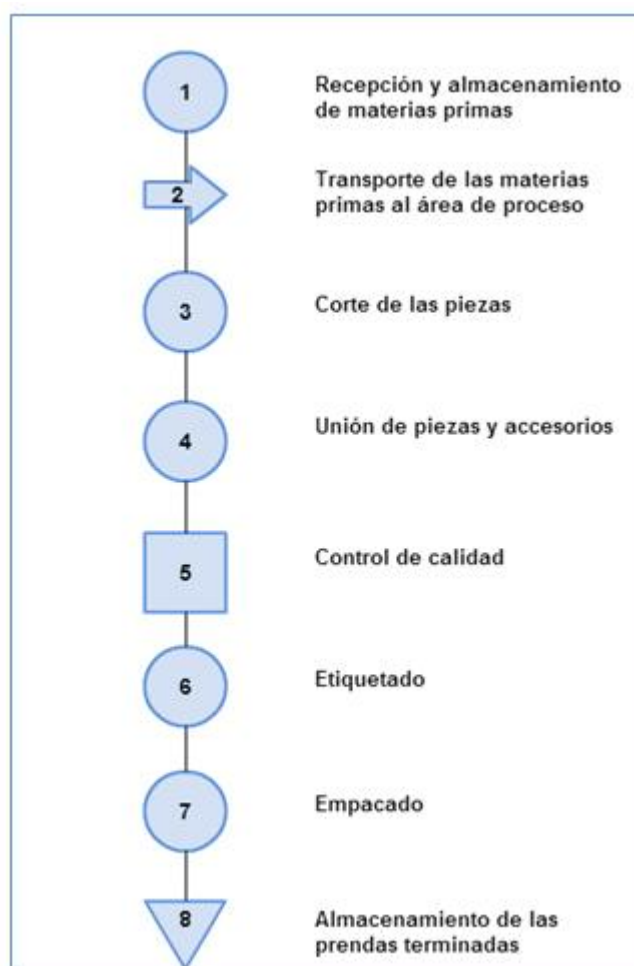
Figura 3. Dibujo de uniformes masculino y femenino



Fuente: Ministerio de Educación

Después de esta etapa se realiza el alisado de las prendas para deshacer las arrugas. Se hace con planchas domésticas y se da énfasis a los quiebres para crear simetría del anverso con el reverso. Luego se enviñeta cada prenda con la descripción del alumno y se empacan.

Figura 4. Diagrama de procesos para la confección de uniformes escolares



Fuente: Grupo investigador

Las pilas de uniformes empacados se almacenan en los lugares adecuados hasta que son transportados al centro escolar para su entrega (ver anexo 6: resultados de la guía de observación directa, Ítem I).

3.3 Herramientas de producción

Los microempresarios tienen las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones operativas (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, C). A través del programa han adquirido maquinaria especializada que ayuda a aumentar la producción.

Han comprado máquinas planas, que funcionan igual que las máquinas caseras de pedal manual, pero por ser de motor eléctrico son más rápidas y tienen una costura más firme. Reducen significativamente los tiempos de producción. Es la máquina más usual. Se utiliza generalmente en camisería, sastrería y complementos.

Imagen 1. Máquina plana doméstica



Fuente: Grupo investigador

Las máquinas ranas son especiales para las costuras de cierre y para pegar mangas. Tienen cuchillas incorporadas que delinear el corte donde luego pasa una costura combinada entre zigzag y remate para dar un acabado preciso. Utilizan un juego de tres a cinco carretes de hilos dispuestos sobre astas y un mástil que dirige las hebras hasta la prensa en donde convergen para unir la tela.

Imagen 2. Máquina rana doméstica



Fuente: Grupo investigador

Las mesas de corte son indispensables para las actividades de costura. Los talleres estudiados poseen una o dos mesas que sirven para extender la tela, medir y cortar las piezas. Las dimensiones de estos muebles varían, aunque en promedio tienen un metro de alto por metro y medio de largo. La figura 6 ilustra un modelo de las mesas de corte utilizadas en los talleres.

Imagen 3. Mesa de corte para taller de costura



Fuente: Grupo investigador

3.4 Distribución de la planta

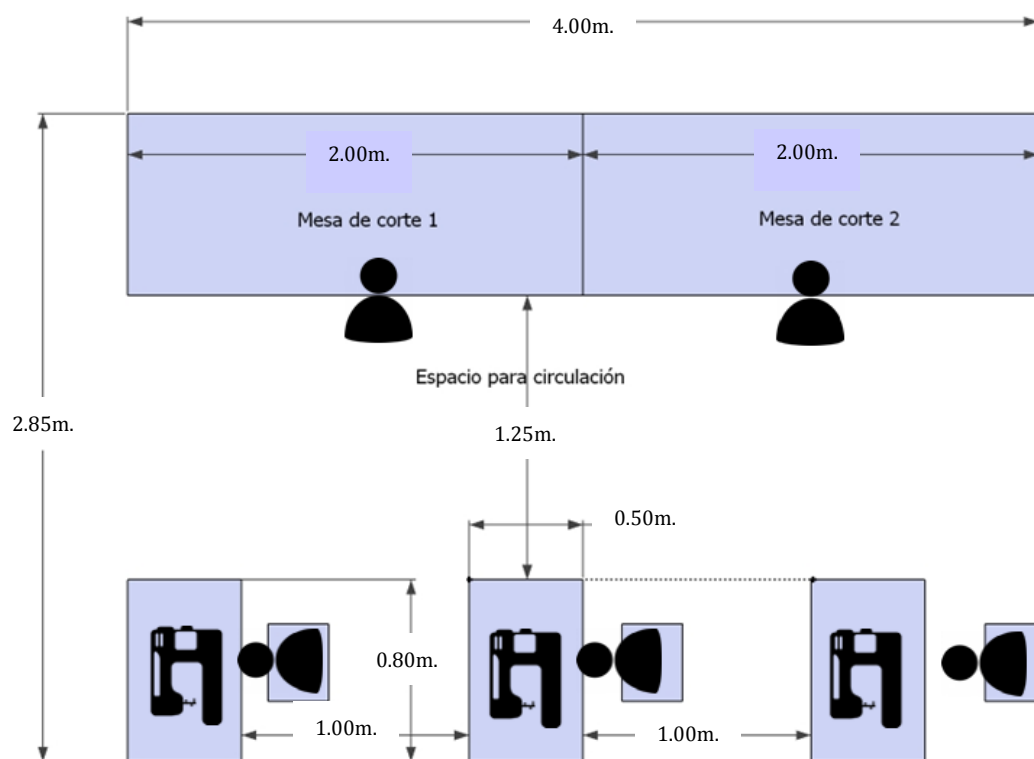
Los talleres de costura tienen sus dimensiones particulares dependiendo de las necesidades de las actividades que allí se desarrollan (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, B), sin embargo, para efectos del estudio se ha tratado de aproximar el modelo a las distribuciones reales del área de trabajo que tienen los talleres de costura. En promedio, la dimensión del área es de 16 metros cuadrados.

En el modelo se han considerado tres máquinas de coser y dos mesas de corte o manualidades con espacio para tres operarios y dos manuales.

En las mesas de corte se llevan a cabo actividades manuales como medir la tela, trazarla y cortarla. Cuando la prenda está terminada, estas mesas también sirven para planchar y empacar.

El espacio de circulación en el área de trabajo es reducido porque no permite que dos personas de movimientos amplios circulen a la vez por el pasillo.

Figura 5. Modelo aproximado de la distribución en planta de los talleres de costura



Fuente: Grupo investigador

3.5 Seguridad industrial

La seguridad industrial es un tema necesario al abordar el estudio del área operativa de los microempresario de costura.

En la investigación de campo se observó que los operarios no portaban mascarilla como protección para evitar enfermedades respiratorias ocasionadas por la

exposición prolongada a las partículas textiles y la manipulación de la tela (ver anexo 6: resultados de la guía de observación directa, ítem III).

A pesar de que las áreas para el taller son acomodados a los espacios de la casa de residencia de los microempresarios, estos cumplen con las condiciones de iluminación (en la mayoría de casos aprovechan la luz natural) y de ventilación por ser abiertos. Las instalaciones eléctricas se encuentran protegidas y en zonas seguras.

Solo se observó un taller en que las condiciones de luz y ventilación no eran las adecuadas. La maquinaria y las mesas estaban instaladas dentro de la pieza de habitación, en lo que podría ser la sala de estar, y que carecía de las condiciones mencionadas por la falta de ventanas, pues la instalación solo contaba con una ventana (ver anexo 6: resultados de la guía de observación directa, ítem III).

4. Análisis del área financiera

Para el análisis del área financiera se ha tomado la información consolidada del universo de 13 microempresarios que actualmente confeccionan uniformes para el programa Paquetes Escolares en el municipio de San Juan Talpa. La información se recogió mediante un instrumento de estudio general o exploración (ver anexo 7: formulario para la recolección de información técnica), que permitió obtener los datos de los ingresos, costos y gastos de cada uno de los microempresarios, con los que fue posible construir estados financieros individuales y colectivos, así como sus razones financieras de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem III, A y B).

Como el presente estudio pretende conocer la situación del sector en su conjunto, el análisis financiero se ha hecho tomando como base la consolidación de los

estados de costos de producción, estados de resultados y balances generales de los 13 microempresarios que conforman el universo; sin embargo, en el ya citado anexo 8, ítem III, letras A y B, es posible observar y analizar en detalle la información financiera que corresponde a cada uno de los sastres y costureras, con todos sus componentes (activos, pasivos, ingresos, costos y gastos), lo que permite tener un panorama más amplio y hacer un diagnóstico más individualizado.

4.1 Análisis e interpretación de estados financieros

4.1.1 Estado de Costos de Producción

Estado de Costos de Producción proforma del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015	Sector agrupado
Materia prima utilizada	\$ 994,30
Mano de obra directa	\$ 32.300,00
CIF aplicados	\$ 1.008,60
Costo de producción	\$ 34.302,90

Se observa que el costo de la materia prima representa apenas el 2.99% del costo primo y el 2.89% del costo total de producción. Esto se debe a que la tela, principal materia prima para la confección de los uniformes escolares, actualmente es otorgada por el Ministerio de Educación (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem II, A, 1).

El cálculo de la mano de obra directa se ha hecho a partir del pago que realizan los microempresarios a sus colaboradores por cada pieza producida y el tiempo estimado para la confección de la misma. El precio de la hora de mano de obra directa varía dependiendo del tipo de prenda que se confeccione. Así, por ejemplo, el pago por un pantalón corto para parvularia es de 2 dólares (lo que representa el 50% del precio al que lo venden al Ministerio de Educación) y el tiempo estimado

para la confección de una unidad es de aproximadamente media hora, lo que significa que una hora de mano de obra directa utilizada para la confección de pantalones cortos para parvularia tiene un costo de 4 dólares. Por el contrario, una unidad de pantalón para bachillerato se paga a 3 dólares con 50 centavos (el 58% del precio al que lo venden al Ministerio de Educación) y su confección requiere un aproximado de tres horas; en otras palabras, una hora de mano de obra directa utilizada para la confección de pantalones para bachillerato tiene un costo de un dólar con 17 centavos (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem II, B, 1).

El costo de la mano de obra directa representa el 97.01% del costo primo y el 94.16% del costo de producción total. La única materia prima que deben comprar los sastres y costureras son los botones para camisas y pantalones y los zíperes para pantalones y faldas. El elástico para los pantalones cortos, la entretela para el cuello de las camisas y blusas, así como las agujas y el hilo, por su difícil identificación, han sido clasificados como costos indirectos de fabricación y representan el 2.94% del costo total de producción (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem II, C, 1).

4.1.2 Estado de Resultados

Estado de Resultados proforma del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015	Sector agrupado
Ventas	\$ 53.940,00
Costo de ventas	\$ 34.302,90
Utilidad bruta	\$ 19.637,10
Gastos de operación	\$ 1.195,00
Utilidad neta	\$ 18.442,10

El costo de ventas representa un 63.59% de las ventas totales y está determinado principalmente por el desembolso realizado para el pago de las horas de mano de obra directa, es decir, el precio de referencia asignado para cada prenda cubre básicamente la confección o hechura de la misma.

Las ventas totales reflejan el ingreso de dos ciclos de producción que tienen una duración de dos meses cada uno, lo que significa que existe capacidad ociosa durante dos terceras partes del año, que se ve incrementada hasta un 83% para el caso de los microempresarios cuya producción de uniformes está destinada para los estudiantes de bachillerato, considerando que para este nivel educativo la dotación de uniformes se realiza solamente una vez al año.

Los gastos de operación más representativos son el consumo de energía eléctrica, en cuyo caso se considera el incremento en la factura durante los cuatro meses de actividad, y la reparación y mantenimiento de la maquinaria, que se realizan ocasionalmente una vez al año.

El estado de resultados no refleja el pago en concepto de impuestos (excepto el pago del IVA que realizan al momento de comprar sin derecho a crédito fiscal), porque en la actualidad, tal como se pudo constatar, todos los proveedores encuestados, participantes del programa de Paquetes Escolares, han sido inscritos como comerciantes individuales no contribuyentes del IVA (ver anexo 2: análisis de los resultados del censo, pregunta 1).

Sin embargo, se observó que existen proveedores cuyos contratos igualan o exceden el monto anual de ventas exigido por la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (actualmente \$5,714.29) para inscribirse como contribuyentes del IVA (ver anexo 8: datos del formulario para la recolección de información técnica, ítem I, D, 2).

4.1.3 Balance General

Balance General proforma al 31 de diciembre de 2015			
Activos corrientes	\$ 34.592,10	Pasivos corrientes	\$ 16.150,00
Efectivo y equivalentes	\$ 7.124,95	Acreedores	\$ 16.150,00
Cuentas por cobrar	\$ 26.970,00	Total pasivo	\$ 16.150,00
Inventarios	\$ 497,15	Patrimonio	\$ 34.127,10
Activos no corrientes	\$ 15.685,00	Capital social	\$ 15.685,00
Maquinaria y equipo	\$ 15.685,00	Utilidad del ejercicio	\$ 18.442,10
		Total patrimonio	\$ 34.127,10
Total activo	\$ 50.277,10	Total pasivo y patrimonio	\$ 50.277,10

La cuenta *Efectivo y equivalentes* corresponde al ingreso por el pago recibido por las ventas del primer ciclo de producción. A este monto se le ha restado los desembolsos hechos al contado por la compra materia prima, los CIF y los gastos de operación para los dos ciclos de producción, así como la adquisición de materia prima disponible en la cuenta de *Inventario* para un ciclo de producción. Se le descuenta además la mano de obra directa del primer ciclo de producción; el 50% restante queda pendiente de pago en la cuenta *Acreedores* y se liquidará al momento de recibir el desembolso del Ministerio de Educación (*Cuentas por cobrar*) correspondiente a las ventas del segundo ciclo de producción.

El activo fijo está constituido únicamente por la maquinaria y equipo disponibles para la producción; no se incluye terrenos ni edificios, porque los microempresarios no cuentan con infraestructuras dedicadas exclusivamente a sus actividades económicas y actualmente tienen instalados sus talleres en sus mismas casas de habitación.

No se considera la cuenta *Proveedores* porque las compras de materia prima y los gastos de operación son desembolsos hechos en efectivo.

4.2 Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS DE SASTRES Y COSTURERAS PROVEEDORES DE UNIFORMES ESCOLARES DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO 2015
Razones de Liquidez		
Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$	2,14
Liquidez Ácida: Razón Rápida(RR) = (Activos Líquidos)/PC	\$	2,11
Liquidez Inmediata (LI) : Efectivo y Equivalentes/PC	\$	0,44
Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$	18442,10
Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	Días	350,57
Razones de Administración de Activos		
Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año	69,00
Período Promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	5,29
Rotación de Cuentas por Cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	2,00
Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	182,50
Rotación de Cuentas por Pagar (RCP) = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	2,00
Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	182,50
Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	5,29
Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	1,07
Razones de Endeudamiento		
Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0,32
Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$	0,47
Razones de Rentabilidad		
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta /Ventas	Porcentaje	36,41%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	34,19%
Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	36,68%
Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje	54,04%

Las razones de liquidez general y ácida arrojan resultados mayores que 2.0, lo que indica que los microempresarios, aun cuando tienen solvencia para respaldar sus obligaciones a corto plazo (*Acreeedores*), han perdido rentabilidad, porque tienen activos que se encuentran ociosos.

Hay inconsistencias en las razones de administración de activos; por ejemplo, la rotación de inventarios indicaría que el mismo se renueva 69 veces al año, lo que no resulta del todo cierto, porque para el cálculo se ha considerado un numerador que está condicionado principalmente por el costo de la mano de obra directa, que

representa un 94% del costo de ventas, mientras la materia prima y los costos indirectos de fabricación, que tienen un componente principal en el inventario neto, solamente representan el 6% restante.

También el periodo promedio de inventario resulta inconsistente, porque indicaría cierta eficiencia en el tiempo transcurrido entre la adquisición de las materias primas y la transformación en productos terminados (uniformes escolares). Esto obedece a que el numerador considera los 365 días del año, pero en la realidad el periodo de actividad (dos ciclos de producción, cada uno de dos meses de duración) comprende nada más una tercera parte del año.

Lo mismo sucede con el cálculo del ciclo de conversión de efectivo, porque los pagos se realizan dos veces por año y en ocasiones se demoran más allá de los 90 días que establece la norma (ver anexo 4: transcripción de la entrevista, pregunta 14).

La razón de endeudamiento menor de 0.4 muestra que los microempresarios tienen un exceso de capital propio, esto se debe a que no cuentan con financiamiento de instituciones financieras ni de los proveedores que les abastecen de las materias primas. La única obligación en los pasivos es el pago que deben realizar a las personas que subcontratan en su afán de cumplir con el plazo de 60 días que establece el Ministerio de Educación para la entrega de los uniformes escolares.

G. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Área operativa

1. Los microempresarios de costura del municipio de San Juan Talpa no tienen suficiente preparación técnica en el área de administración y solo algunos han participado en capacitaciones para la gestión de negocios desarrolladas por CONAMYPE, situación que los lleva a tomar decisiones basadas en el conocimiento que les ha dado la experiencia.
2. Los microempresarios no preparan planes de ventas para promocionar y dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrecen fuera del ciclo de producción que ocupa el programa. El desconocimiento de esta herramienta lleva a desaprovechar las ventajas potenciales que ofrece el mercado.
3. La subcontratación de operarios para cumplir con la demanda evidencia la necesidad por parte los propietarios de incorporar recurso humano a su proceso de producción para dar cumplimiento a los contratos.
4. No se lleva registros de los movimientos que resultan de las operaciones de compra de materiales y la venta por servicios de confección de ropa. Esto les dificulta establecer con precisión, al final del ciclo, el total de ganancias que les dejó la producción y venta.
5. CONAMYPE se encarga de verificar periódicamente la capacidad con que cuentan los talleres de costura. Esto incluye el número y tipo de máquinas, las dimensiones del área de trabajo y el número de prendas adjudicados en

el ciclo anterior. Sin embargo, como la capacidad de los talleres en su conjunto es mayor a los recursos que se emplean para la confección del ciclo por todos los centros educativos, a algunos microempresarios les queda maquinaria ociosa durante la producción.

6. No existen condiciones ni prácticas completas de higiene ocupacional. Esto se verifica en la falta de equipo protector para evitar enfermedades respiratorias como consecuencia del manejo de material textil.
7. La distribución en planta de algunos talleres supone riesgos laborales por los reducidos espacios de circulación y acceso. Esto puede ocasionar accidentes debido a que los operarios manipulan herramientas afiladas como las tijeras.

Área financiera

8. Al analizar los resultados financieros de los microempresarios en su conjunto, se concluye que poseen una holgada solvencia para enfrentar sus obligaciones corrientes. Sin embargo, también demuestra que existen activos, generalmente maquinaria, que se encuentran inutilizados debido a que la asignación de la producción es inferior a la capacidad instalada de los talleres y que durante los meses que no se produce para el programa, la maquinaria se encuentra parcialmente utilizada.
9. En sus pasivos no se consideran préstamos con entidades financieras debido a que el financiamiento de los costos para la producción se realiza con fondos propios que provienen de ahorros y ganancias de ciclos anteriores.

10. Las cuentas por cobrar representan un importante porcentaje del activo, que corresponde al monto que el Ministerio de Educación adeuda a los microempresarios al finalizar el año. Esto ocasiona problemas de insolvencia temporal para costear un nuevo ciclo de producción.

2. Recomendaciones

Área operativa

1. Se recomienda a los microempresarios atender las invitaciones de CONAMYPE a ser parte de los cursos de formación de emprendedores con énfasis en la gestión de micronegocios que les permita manejar mejor los recursos de su empresa y les proporcione insumos que faciliten la toma de decisiones.
2. Es recomendable que desarrollen pequeñas campañas de impulso donde anuncien sus productos y servicios. Además de incluir promociones que resulten atractivas para captación de clientes potenciales.
3. Una alianza local entre sastres y costureras les proporcionaría beneficios económicos, pues por su capacidad aumentada conseguirían contratos mayores, incluso, para otro tipo de clientes como iglesias, empresas, equipos deportivos, clubes, etc.
4. Es importante que controlen sus ingresos y gastos a través de registros. Pueden ocupar una libreta y seccionar las páginas para ingresos y para gastos por cada período. No es necesario que ajusten sus registros a un

sistema contable, basta saber cuánto invirtieron y de cuánto es el monto de la venta para determinar la ganancia del ejercicio.

5. Cuando el ciclo de producción esté en curso, lo ideal es que la capacidad instalada se encuentre operando completamente, es decir, que todas las máquinas estén funcionando y todos los operarios estén desarrollando actividades. Si existe maquinaria desocupada, esta se puede emplear en la elaboración de otras prendas que demandan otros clientes. Para esto se requeriría personal adicional al que se le debe pagar un porcentaje de las ventas a particulares. Esto se convertiría en una fuente de ingresos paralela al programa de uniformes.
6. Deben reforzar las medidas de higiene ocupacional dentro de los talleres mediante el uso de mascarillas apropiadas para impedir que partículas de algodón o poliéster ingresen al sistema respiratorio y puedan ocasionar daños en la salud de los operarios.
7. Se deben redistribuir las áreas donde funcionan los talleres de costura, disponiendo de mejor manera los espacios para corte y confección, asimismo los espacios de circulación dentro del área de trabajo.

Área financiera

8. La maquinaria que esté ociosa durante el periodo que no se trabaja para el programa puede ser utilizada para aumentar la producción particular de prendas de vestir. Esta propuesta debe ir acompañada con una estrategia de promoción que permita captar nuevos clientes.

9. Cuando se requiera mayor capital para cubrir las necesidades de producción, se puede recurrir al financiamiento con instituciones bancarias, que ofrecen condiciones especiales para el sector productivo de las microempresas. Esto con el fin de compartir los riesgos derivados de una ampliación de las operaciones.

10. Como los períodos de pago por parte del Ministerio de Educación son extensos, se recomienda atraer nuevos clientes como iglesias, clubes deportivos, grupos artísticos, etc., a manera de mantener siempre el taller a su capacidad óptima de producción. Como resultado se dispondrá de liquidez y solvencia para emprender un nuevo ciclo de producción sin que el pago atrasado reduzca la productividad.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LOS MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA

H. Justificación

Después del estudio de campo que posibilitó el análisis de las condiciones operativas y financieras en que se desempeñan los microempresarios propietarios de talleres de costura que actualmente son proveedores de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa, queda evidenciada la ausencia de una visión empresarial en cada uno de ellos para administrar el negocio de manera individual, además de una serie de limitaciones de carácter financiero que imposibilitan el acceso a créditos productivos, la adquisición de tecnología y el desarrollo de mercados.

El desempeño bajo estas circunstancias adversas trae como efectos la obtención de bajas ganancias y la poca capacidad de expansión y permanencia. Los sastres y costureras desconocen la rentabilidad real de sus negocios y carecen de controles administrativos tendientes a mejorar sus niveles de productividad. Además, su condición de informalidad les impide el aprovechamiento de beneficios fiscales y el acceso a oportunidades de capacitación que les ayuden a ser eficientes y eficaces en el manejo de recursos, en el desarrollo de procesos y en el logro de metas y objetivos.

En ese sentido, se hace necesario construir un modelo cooperativo que posibilite la ayuda mutua, la responsabilidad compartida, la igualdad y la solidaridad. Esta unión de fuerzas permitirá a los microempresarios disminuir los riesgos y aumentar las oportunidades, al enfrentar conjuntamente los principales desafíos de competitividad, relacionados con la consecución de clientes, la contratación de mano de obra calificada, el financiamiento, la negociación con proveedores, la adquisición de equipo tecnológico, el acceso a la información del mercado y la gestión de la calidad.

I. Objetivos

1. General

- Diseñar un modelo de gestión que posibilite el crecimiento y la autosostenibilidad de los microempresarios sastres y costureras del municipio de San Juan Talpa, mediante el establecimiento de una economía solidaria que estimule la eficiencia y eficacia en su administración operativa y financiera.

2. Específicos

- Establecer líneas de acción que faciliten el aprovechamiento de recursos y la obtención de mayores beneficios.
- Suministrar una guía de políticas, estrategias y procedimientos que contribuyan al logro de objetivos y metas.
- Proveer mecanismos de control interno para garantizar un manejo adecuado de los recursos en las áreas operativa y financiera.

J. Presentación

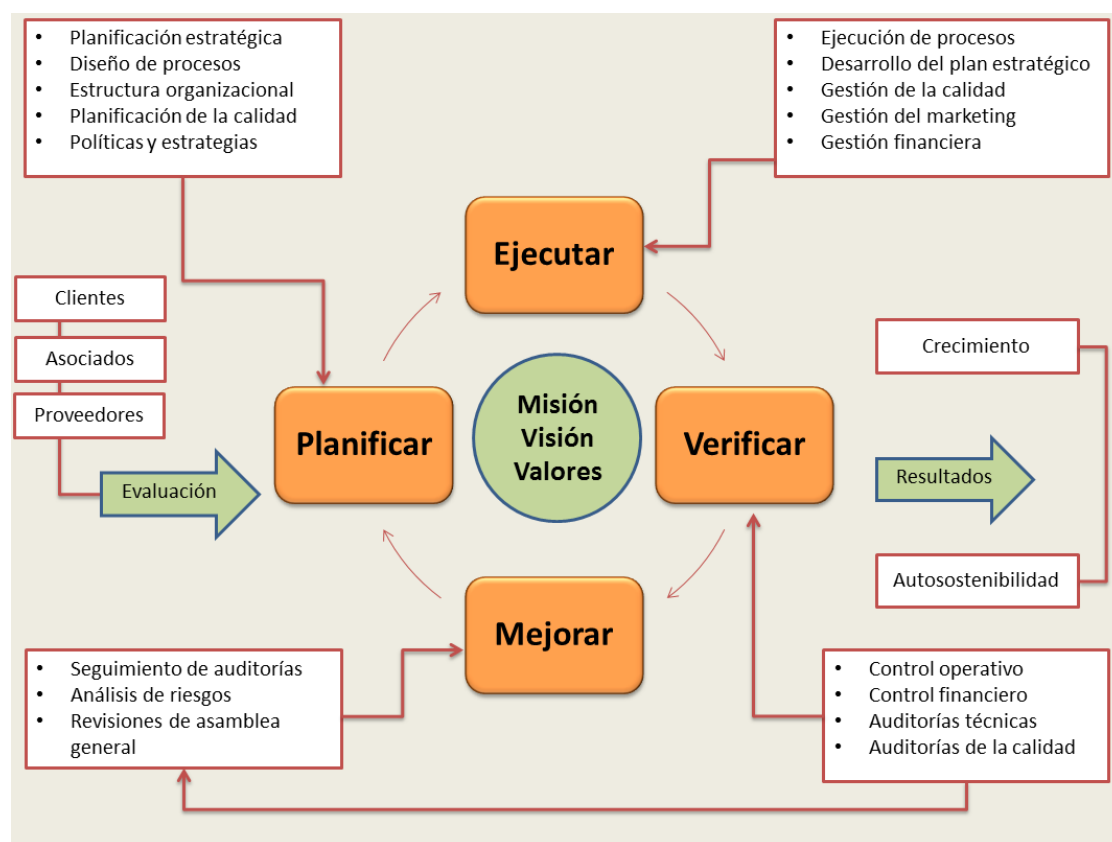
Mucho se ha hablado de la importancia de la unión y de las fuerzas que se generan cuando un grupo de personas se organiza en la búsqueda de un beneficio común. El modelo cooperativo que se propone en este capítulo pretende ser gestor de esas uniones y buscar el involucramiento activo de los microempresarios sastres y costureras del municipio de San Juan Talpa, promoviendo una participación igualitaria que permita el crecimiento y desarrollo de todos, es decir, dando a cada uno no solamente los mismos beneficios económicos, sino el mismo poder de decisión en las asambleas, reuniones y otros mecanismos de participación democrática de los asociados.

El modelo de gestión surge a partir del establecimiento de objetivos estratégicos y operativos que deberán revisarse periódicamente, tomando en cuenta las condiciones cambiantes del entorno competitivo. Estos objetivos, en principio, pretenden garantizar que exista calidad en los productos y servicios a ofrecer, eficiencia y eficacia en la ejecución de operaciones diarias, altos niveles de atención a clientes internos y externos, así como evaluaciones constantes del desempeño y una búsqueda permanente del mejoramiento de procesos.

A continuación se presenta un esquema que muestra el sistema de gestión desarrollado para la propuesta de una asociación cooperativa que aglutine a los sastres y costureras participantes del programa de dotación de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa. El modelo de gestión está fundamentado en el Círculo de Deming (de William Edwards Deming) o Ciclo de Shewhart (ideado por Walter Andrew Shewhart), una estrategia internacionalmente conocida, que se utiliza para definir en cuatro pasos (*plan, do, check, act*) un mecanismo de mejora

continua de la calidad, mediante el análisis de las principales prácticas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

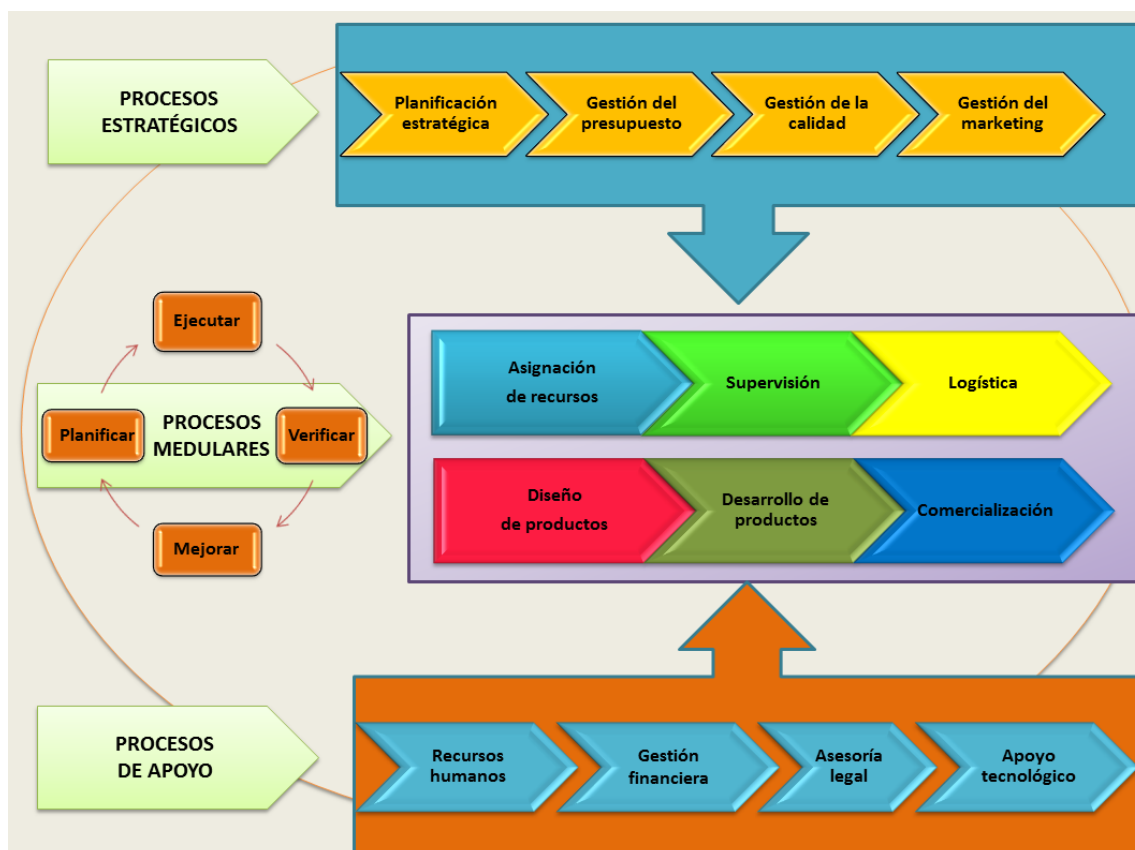
Figura 6. Modelo de gestión para la Asociación Cooperativa de Sastres y Costureras de San Juan Talpa



Fuente: Grupo investigador

El modelo de gestión adoptado funcionará como motor de los procesos de la Asociación Cooperativa, descritos de forma gráfica en el siguiente mapa de procesos:

Figura 7. Mapa de procesos estratégicos



Fuente: Grupo investigador

Los procesos han sido clasificados en tres rubros:

- Procesos estratégicos:** Son los procesos que definirán y controlarán las metas de la Asociación Cooperativa, sus políticas y estrategias. Estos procesos involucrarán personal del primer nivel jerárquico y sus principales responsabilidades serán la planificación estratégica, la elaboración y el control del presupuesto, la implementación de un sistema de control de la calidad y la gestión del marketing, que incluye el estudio de los perfiles del

cliente y el diseño de estrategias orientadas al incremento de las ventas y al logro de una mejor posición dentro del mercado.

- **Procesos medulares:** Son los procesos que permitirán generar los productos que se entregarán al cliente. Estos procesos están distribuidos en dos niveles interrelacionados: el primero de ellos es el responsable de la asignación de recursos humanos, materiales y financieros, la supervisión y la logística, mientras que el segundo comprende actividades que van desde el diseño y desarrollo del producto hasta su comercialización.
- **Procesos de apoyo:** Son los procesos que darán soporte para el control y mejoramiento de los procesos medulares. Sus actividades irán orientadas al buen manejo del recurso humano, la administración de las finanzas, la asesoría legal y el apoyo tecnológico.

Para tener un personal más comprometido con sus funciones se requerirá hacerles conocer en qué proceso se encontrarán sus actividades, para así entender la importancia de su trabajo dentro de la cadena de valor.

K. Descripción

Para entender el modelo se hace necesario abordarlo desde sus tres componentes básicos:

- **Filosofía empresarial:** define la misión o razón de ser de la Asociación Cooperativa, su visión o proyección a futuro y los valores en que se fundamentará el trabajo organizacional.
- **Etapas del modelo:** en ellas se sintetiza las actividades de planificación, ejecución, verificación y mejora continua, encaminadas al fortalecimiento integral de la competitividad.

- **Diseño organizacional:** detalla las generalidades de la organización, la división del trabajo, el liderazgo estratégico y la sinergia de recursos que potenciarán el cumplimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

1. Filosofía empresarial

1.1 Misión

La misión de la Asociación Cooperativa debe describir su identidad y vincular su actividad de negocios con el público objetivo. Se propone la siguiente misión:

Ser una empresa cooperativa dedicada a la confección de prendas de vestir de la más alta calidad, comprometida con la satisfacción de nuestros clientes y la generación de bienestar económico para nuestros empleados y asociados.

1.2 Visión

La visión debe proyectar una situación futura alcanzable a través del tiempo, mediante la efectiva correlación de los recursos de la Asociación Cooperativa. Se propone la siguiente visión:

Ser una empresa cooperativa líder en productividad y competitividad, mediante el uso eficiente de recursos humanos, tecnológicos y financieros, impulsando el desarrollo y crecimiento económico de nuestros asociados, empleados y sociedad en general.

1.3 Valores

Los valores son los factores inquebrantables de la cultura empresarial que deberán ser cumplidos por todos los miembros de la Asociación Cooperativa en todos sus ámbitos. Se propone adoptar los siguientes valores:

- **Compromiso:** Todos los empleados y asociados están comprometidos con la Asociación Cooperativa, pero especialmente con los clientes, proveedores y sociedad en general.
- **Respeto:** Reconocimiento del valor de alguien o algo, implica el respeto a los derechos y la dignidad de todas las personas y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida.
- **Igualdad:** Trato igualitario sin discriminación de sexo, raza, religión o ideología política.
- **Responsabilidad:** Todos los asociados y empleados reconocen y asumen las consecuencias de sus actuaciones dentro y fuera de la Asociación Cooperativa.
- **Laboriosidad:** Gusto y esfuerzo por trabajar incansablemente por el logro de objetivos y metas.

2. Etapas

2.1 Planificación

La etapa de planificación comprende las siguientes actividades:

- Revisión de la planificación estratégica: misión, visión, valores, políticas corporativas, FODA, objetivos, planes e indicadores de seguimiento.

- Rediseño de los procesos e indicadores del desempeño operativo.
- Rediseño organizacional a partir de la medición del desempeño.
- Planificación financiera: elaboración del presupuesto anual y mensual.
- Diseño de un sistema de gestión de la calidad.
- Diseño de planes, políticas y estrategias de producción.
- Diseño de planes, políticas y estrategias de comercialización.

2.2 Ejecución

La etapa de ejecución comprende las siguientes actividades:

- Operación de los procesos de creación de valor (abastecimiento, producción, ventas) garantizando la calidad desde el inicio.
- Ejecución del presupuesto.
- Desarrollo del plan estratégico.
- Desarrollo de los planes de producción.
- Desarrollo de los planes de comercialización.
- Desarrollo del método de las 5S (esto es, separar lo innecesario, situar lo necesario, suprimir la suciedad, señalar anomalías, seguir mejorando).

2.3 Verificación

La etapa de verificación comprende las siguientes actividades:

- Auditorías técnicas de calidad y de riesgos.
- Seguimiento de la ejecución presupuestaria (gastos operativos y de inversión).

- Seguimiento de los índices de desempeño.
- Seguimiento de los controles internos.
- Revisión periódica del cumplimiento de políticas empresariales.

2.4 Mejora continua

La etapa de mejora continua comprende las siguientes actividades:

- Análisis de la imagen empresarial.
- Seguimiento de las auditorías técnicas de calidad y de riesgos.
- Fomento de políticas de ahorro y mitigación de riesgos.’
- Creación y desarrollo de programas de capacitación y actualización.
- Creación y desarrollo de programas de incentivos para la productividad.

3. Diseño organizacional

3.1 Generalidades

Propuesta de razón social: Asociación Cooperativa de Sastres y Costureras de San Juan Talpa, de Responsabilidad Limitada, que también podrá abreviarse ACSATALPA, de R.L.

Giro o actividad económica: Confección y comercialización de prendas de vestir a la medida.

Productos y servicios: De acuerdo con la actividad económica de los sastres y costureras del municipio de San Juan Talpa, se identifican los siguientes productos y servicios:

- Uniformes escolares para parvularia, educación básica y bachillerato.
- Uniformes para iglesias.
- Uniformes para empresas.
- Uniformes para equipos deportivos.
- Faldas, blusas y vestidos para dama.
- Pantalones, camisas y camisetas para caballero.
- Ajustes de costura y ruedos.
- Cambios de botones y cremalleras.

Propuesta de imagotipo:

Figura 8. Imagotipo de la Asociación Cooperativa de Sastres y Costureras de San Juan Talpa



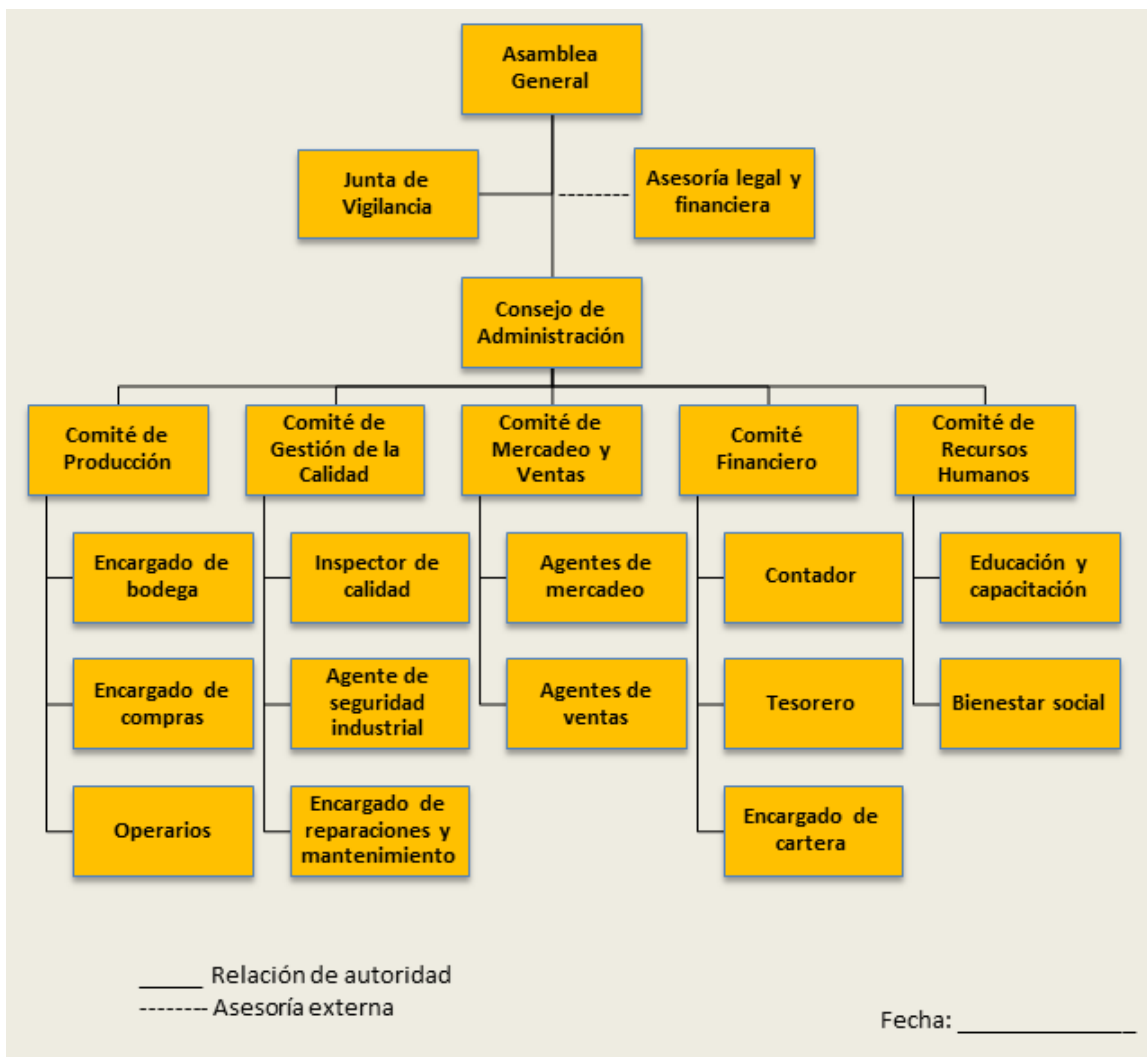
Fuente: Equipo investigador

Propuesta de eslogan: Una vez constituida la Asociación Cooperativa, ACSATALPA se convertirá en una marca que irá impresa en las viñetas de las prendas de vestir. Para efectos publicitarios se propone el eslogan *“calidad y duración a tu medida”*.

3.2 Estructura organizacional

3.2.1 Organigrama

Figura 9. Propuesta de organigrama



Fuente: Equipo investigador

3.2.2 Distribución de funciones

3.2.2.1 Asamblea General de Asociados

- Acordar la constitución de la Asociación Cooperativa y la afiliación o desafiliación de asociados.
- Establecer el sistema de votación.
- Aprobar y reformar los estatutos, reglamentos y la suscripción del capital social.
- Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- Establecer cuantías de las aportaciones anuales u otras cuotas para fines específicos.
- Autorizar los porcentajes máximos de aportación de los asociados.
- Aprobar el plan anual de trabajo con su respectivo presupuesto.
- Aprobar o desechar el balance y los informes relacionados con la administración de la Asociación Cooperativa.
- Crear las reservas y establecer el orden de prelación para la distribución de los excedentes.

3.2.2.2 Consejo de Administración

- Solicitar el reconocimiento e inscripción de la Asociación Cooperativa en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP.
- Girar las convocatorias para celebrar sesión de Asamblea General, ordinaria o extraordinaria, por lo menos con 15 días de anticipación.
- Dar cumplimiento a los acuerdos de la Asamblea General de Asociados.

- Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General.
- Crear los comités, nombrar a sus miembros y al Gerente de la Asociación Cooperativa.
- Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación y retiro de asociados.
- Llevar al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Establecer las normas internas de operación.
- Mantener bajo custodia los libros de contabilidad de la Asociación Cooperativa.
- Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Asociación.
- Autorizar desembolsos de fondos.
- Presentar a la Asamblea General ordinaria la memoria de labores y los estados financieros de cada ejercicio.

3.2.2.2.1 Presidente

- Ejercer o delegar la representación legal de la Asociación Cooperativa.
- Presidir las sesiones de Asamblea General ordinaria o extraordinaria.
- Presentar a la Asamblea General un informe anual de labores a nombre del Consejo de Administración.
- Velar por el correcto desempeño de los demás miembros del Consejo de Administración.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la Asociación Cooperativa.

3.2.2.2 Vicepresidente

- Reemplazar al presidente cada vez que este, por cualquier causa, estuviere impedido para asistir a reuniones.
- Asumir la presidencia de la Asociación Cooperativa por el resto del periodo, cuando se produzca la ausencia definitiva del presidente.

3.2.2.3 Secretario

- Llevar los libros de actas de las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- Completar los formularios que requieran las instituciones reguladoras para el correcto registro de la Asociación Cooperativa (ver anexo 12: Fases y formularios para la inscripción de una asociación cooperativa).
- Atender y tramitar correspondencia.
- Mantener actualizado el padrón de afiliados.
- Firmar conjuntamente con el presidente las actas del Consejo de Administración y de la Asamblea General.

3.2.2.4 Vocales

- Colaborar con el Consejo de Administración en la convocatoria de asambleas y desempeñar cargos de coordinación interna.
- Sustituir a los miembros del Consejo de Administración, excepto al presidente, en las reuniones, en caso de que estos no puedan asistir.
- Velar por los intereses de los asociados y empleados en las votaciones del Consejo de Administración.

3.2.2.3 Junta de Vigilancia

- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los empleados y los asociados cumplan con sus deberes y obligaciones.
- Vigilar el estricto cumplimiento del marco legal vigente y de los estatutos y reglamentos internos.
- Conocer de todas las operaciones de la Asociación Cooperativa y vigilar que se realicen eficientemente.
- Verificar que la contabilidad se esté llevando con la debida puntualidad y corrección.
- Vigilar el empleo de los fondos.
- Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por los estatutos.
- Emitir dictamen sobre la memoria y estados financieros de la Asociación Cooperativa.

3.2.2.4 Gerencia General

- Organizar los puestos bajo su responsabilidad.
- Plantear de manera clara y correcta los objetivos y metas.
- Planificar con los presidentes de los comités las normas y procedimientos correspondientes a las actividades de cada uno de ellos.
- Hacer que se cumplan las normas y políticas de la Asociación Cooperativa.
- Cuidar la comunicación y proporcionar un ambiente de trabajo agradable.
- Realizar reuniones periódicas con el personal.

- Rendir informe a la Asamblea General de las actividades desarrolladas y del logro de los objetivos y metas.

3.2.2.5 Comité de Producción

- Asegurar que las prendas que se produzcan cumplan las expectativas de calidad de los clientes.
- Programar y coordinar la producción de acuerdo con la capacidad instalada y la eficiencia de los sastres y costureras.
- Programar y ejecutar el presupuesto de compras atendiendo las necesidades de producción.
- Mantener control sobre los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- Distribuir de manera óptima las instalaciones.
- Hacer una medición de los tiempos y métodos de producción con el fin de implementar mejoras.
- Medir permanentemente los costos de producción e implementar estrategias de ahorro y eficiencia para disminuirlos.

3.2.2.6 Comité de Gestión de la Calidad

- Nombrar a un inspector de calidad que vigile el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la Asociación Cooperativa.

- Nombrar a un agente de seguridad industrial que promueva la limpieza, el orden y el cumplimiento estricto de normas de salud e higiene ocupacional, en aras de evitar accidentes y prevenir enfermedades.
- Designar a un integrante del comité para que vigile el estado y funcionamiento de las maquinarias, quien establecerá contacto, en caso de ser necesario, con profesionales especializados en el mantenimiento y la reparación de las mismas.
- Informar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia y a la Asamblea General sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las necesidades de mejora identificadas.

3.2.2.7 Comité de Mercadeo y Ventas

- Definir un plan estratégico de marketing, de acuerdo con los objetivos empresariales de la Asociación Cooperativa.
- Establecer modelos de evaluación que permitan conocer el avance y los resultados de las ventas.
- Analizar el comportamiento de la demanda de los diferentes productos y servicios que ofrece la Asociación Cooperativa.
- Formular e implementar políticas que orienten los estudios de mercado, promoción y publicidad de los productos y servicios que brinda la Asociación Cooperativa.
- Mantener una estructura de precios dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o comercialmente.
- Elaborar escenarios futuros de acuerdo con los diferentes estados posibles del entorno.
- Elaborar y dar seguimiento a los planes de comercialización.

- Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.
- Publicitar y promocionar los diferentes productos y servicios de la Asociación Cooperativa.
- Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos productos o servicios y la potenciación de los ya existentes.
- Enfrentar estrategias de la competencia.
- Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
- Seleccionar con base objetiva los medios de comunicación (radio, televisión, periódicos, revistas, internet y otros) mediante los cuales se diseminará la publicidad.
- Crear y dirigir programas de promoción combinando publicidad con incentivos de compra para incrementar las ventas.

3.2.2.8 Comité Financiero

- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar los procesos financieros de la Asociación Cooperativa.
- Planificar, coordinar y dirigir las acciones orientadas al manejo del flujo de efectivo, lo que incluye la recepción de los ingresos, la administración de las cuentas bancarias y la emisión de pagos.
- Planificar y coordinar las acciones de registro y control contable de los bienes muebles e inmuebles, propiedad de la Asociación Cooperativa.
- Registrar de inmediato todos los ingresos generados por la Asociación Cooperativa.

- Registrar de inmediato todas las obligaciones generadas por la Asociación Cooperativa para su correspondiente pago.
- Registrar todas las entradas y salidas de los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- Elaboración de los estados financieros de la Asociación Cooperativa.
- Analizar los informes financieros internos y externos con el propósito de tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Planificar, controlar y dirigir el resguardo de los documentos financieros de la Asociación Cooperativa.
- Recaudar, custodiar y depositar los ingresos de la Asociación Cooperativa.
- Ejecutar retiros y pagos que le sean ordenados por la autoridad competente.
- Efectuar los pagos en concepto de salarios y demás prestaciones laborales.
- Analizar los informes de morosidad y cobros mensuales a fin de coordinar las acciones necesarias para la recuperación de sus saldos.
- Llevar a cabo gestiones de cobro y mantener control y seguimiento sobre arreglos de pagos y otros casos especiales.

3.2.2.9 Comité de Recursos Humanos

- Planificar y diseñar los puestos de trabajo de acuerdo con la organización de la Asociación Cooperativa, definiendo sus funciones y responsabilidades.
- Prever las necesidades de personal a medio y largo plazo.
- Analizar los sistemas retributivos y de promoción interna.
- Determinar los perfiles de candidatos, evaluarlos, seleccionarlos y contratar a los más idóneos.
- Determinar y gestionar remuneraciones y retenciones, horarios de trabajo, permisos, horas extras, vacaciones, aguinaldos y otros.

- Educar, capacitar y adiestrar constantemente al personal en temas de cooperativismo y otros relacionados con sus funciones y responsabilidades específicas.
- Crear y dirigir grupos o equipos de trabajo, guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos, motivarlos, mantener la armonía entre ellos y resolver los problemas o discrepancias que puedan suceder.
- Controlar y evaluar permanentemente el desempeño del personal, su compenetración con el puesto y su compromiso con la Asociación Cooperativa.
- Identificar o detectar los niveles de satisfacción de los empleados y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctivas.
- Coordinar con el agente de seguridad industrial el estudio de las condiciones de trabajo y los riesgos laborales e implementar las respectivas medidas de prevención y protección.
- Gestionar servicios sociales como guarderías, becas y otros con el objetivo de beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

3.3 Diagrama productivo

El diagrama productivo propuesto describe las diferentes actividades que se realizarán desde la compra de materiales hasta la entrega del producto terminado. Menciona el uso necesario de una bodega general donde se almacenen los materiales que la Asociación Cooperativa adquiera para luego entregárselos a los sastres o costureras asociados junto con la orden de producción.

Apoyado en la simbología del sistema ASME, el diagrama describe en un orden lógico la secuencia de las actividades que dan por resultado la confección de las prendas de vestir.

Figura 10. Diagrama productivo para la elaboración de prendas de vestir

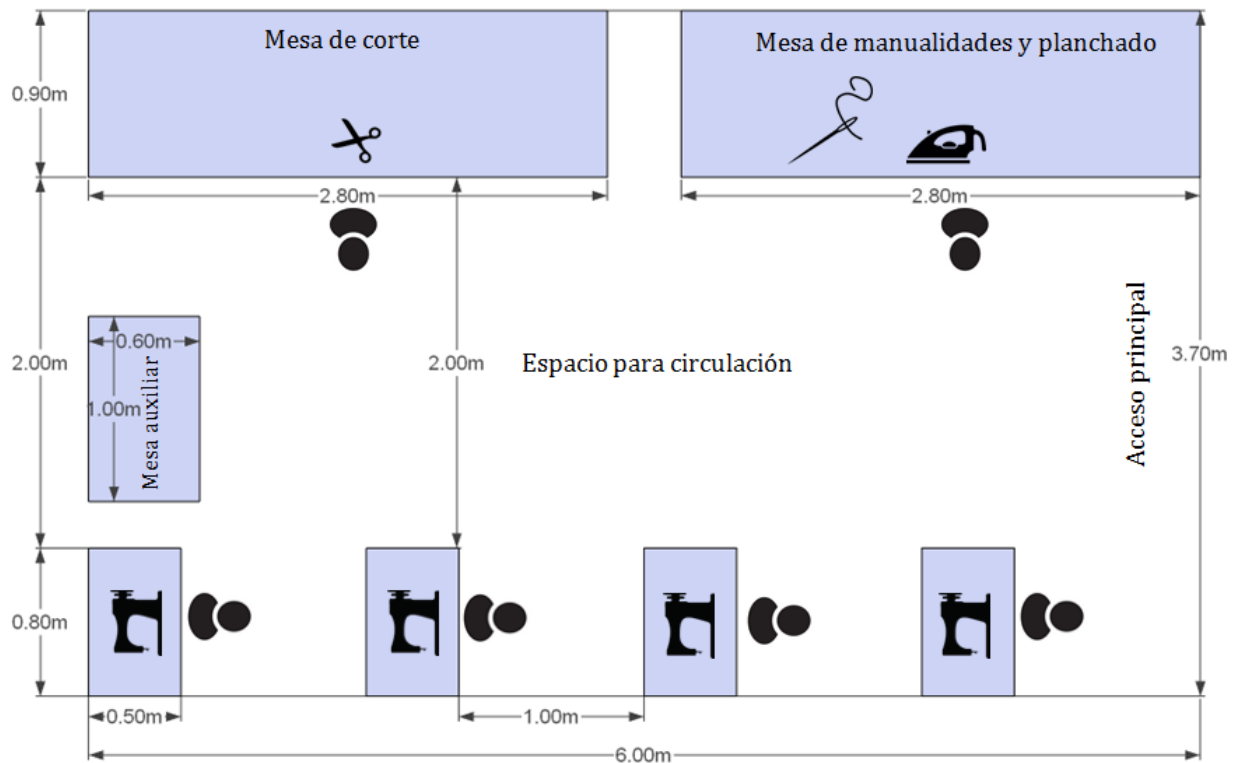
Procedimiento:		Simbología ASME						
Confeción de prendas de vestir en talleres de costura de San Juan Talpa.		Operación	○					
		Transporte	⇨					
		Demora	D					
		Inspección	□					
		Almacenaje	▽					
Elaboró: Equipo investigador		Combinado	◻					
N	Actividad	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje	Combinado	Comentarios
1	Traslado de materiales a bodega	○	⇨	D	□	▽	◻	La actividad comprende el traslado de los materiales desde el lugar donde se compran hasta la bodega de la cooperativa.
2	Almacenaje de materiales en bodega	○	⇨	D	□	▽	◻	El encargado de bodega verificará que toda la materia prima detallada en los comprobantes de compra sea la que está recibiendo para almacenar.
3	Asignación de orden de trabajo	○	⇨	D	□	▽	◻	El Comité de Producción asignará la orden de producción a los talleres de acuerdo con su capacidad y su disponibilidad en el momento que se solicite.
4	Entrega de materiales a sastre o costurera asociada.	○	⇨	D	□	▽	◻	El encargado de bodega entregará los materiales contraentrega de formulario de recepción y entrega de materiales autorizado.
5	Traslado de materiales a taller de costura	○	⇨	D	□	▽	◻	Los materiales serán enviados por el encargado de bodega hasta el taller asignado. Se contratará un transportista de confianza.
6	Diseño de piezas	○	⇨	D	□	▽	◻	En el diseño de las piezas se establecen los patrones de corte y la forma de optimizar el uso de la tela.
7	Corte de las piezas	○	⇨	D	□	▽	◻	El corte de piezas forma parte de las manualidades y comprende la segregación de piezas del rollo de tela principal.
8	Unión de piezas y accesorios	○	⇨	D	□	▽	◻	La unión de piezas se hará por medio de máquinas planas y ranas.
9	Revisión de calidad preliminar (operario)	○	⇨	D	□	▽	◻	El operario revisará que la prenda terminada no presente costuras sueltas y que la unión de las piezas sea uniforme a los cortes.
10	Planchado	○	⇨	D	□	▽	◻	El alisado de las prendas se hará con planchas domésticas.
11	Revisión de calidad calificada (inspector)	○	⇨	D	□	▽	◻	El inspector de calidad evaluará aspectos como la firmeza de la costura, la calidad de los remates y sorjetes, la uniformidad y simetría en la unión de las piezas, etc.
12	Empacado	○	⇨	D	□	▽	◻	El empaçado estará a cargo de los operarios manuales. Incluye el doblado de la prenda y la colocación en empaques transparentes.
13	Etiquetado	○	⇨	D	□	▽	◻	El etiquetado consiste en la colocación de una viñeta con la identificación del cliente.
14	Traslado de producto terminado a bodega	○	⇨	D	□	▽	◻	El encargado de bodega recibirá el producto terminado.
15	Entrega de producto terminado a cliente	○	⇨	D	□	▽	◻	Previo acuerdo, el producto final será entregado a domicilio o en las oficinas de la cooperativa.

Fuente: Equipo investigador

3.4 Espacio físico ambiental

En el espacio físico ambiental que se propone para los talleres de costura se han considerado aspectos importantes para el buen funcionamiento del taller, como la distribución de la maquinaria, el espacio para circulación y la disposición de los muebles dentro del área de trabajo.

Figura 11. Propuesta para la distribución en planta de los talleres de costura asociados



Fuente: Equipo investigador

El diseño cuenta con espacio para cuatro máquinas de coser alineadas una detrás de la otra, con distancia entre ellas de un metro, amplitud suficiente para que el

operario sentado gire libremente sin riesgo de causarse accidentes. El otro lado funcionaría para actividades que requieren del operario una postura más suelta y generalmente en pie. Se han dispuesto dos mesas con medidas de 2.80 metros de largo por 90 centímetros de ancho. Una funcionaría para corte y la otra para manualidades y planchado. El número de operarios para esta área estaría en función de la demanda de trabajo. Se ha considerado una mesa auxiliar para usos varios. Se podría prescindir de esta última dependiendo de las necesidades y condiciones propias de cada taller.

La distribución de los muebles y las máquinas se ha preparado de manera que se aproveche el espacio entre estos elementos para la circulación libre de las personas involucradas en la producción. En el diseño propuesto, este espacio tiene 10.80 metros.

El área de trabajo completa en el diseño propuesto mide 22.20 metros aproximadamente, pero puede ajustarse en concordancia con las dimensiones de cada taller particular, respetando la ubicación de las mesas, la maquinaria y el espacio para la circulación.

3.5 Diagramas de recorrido

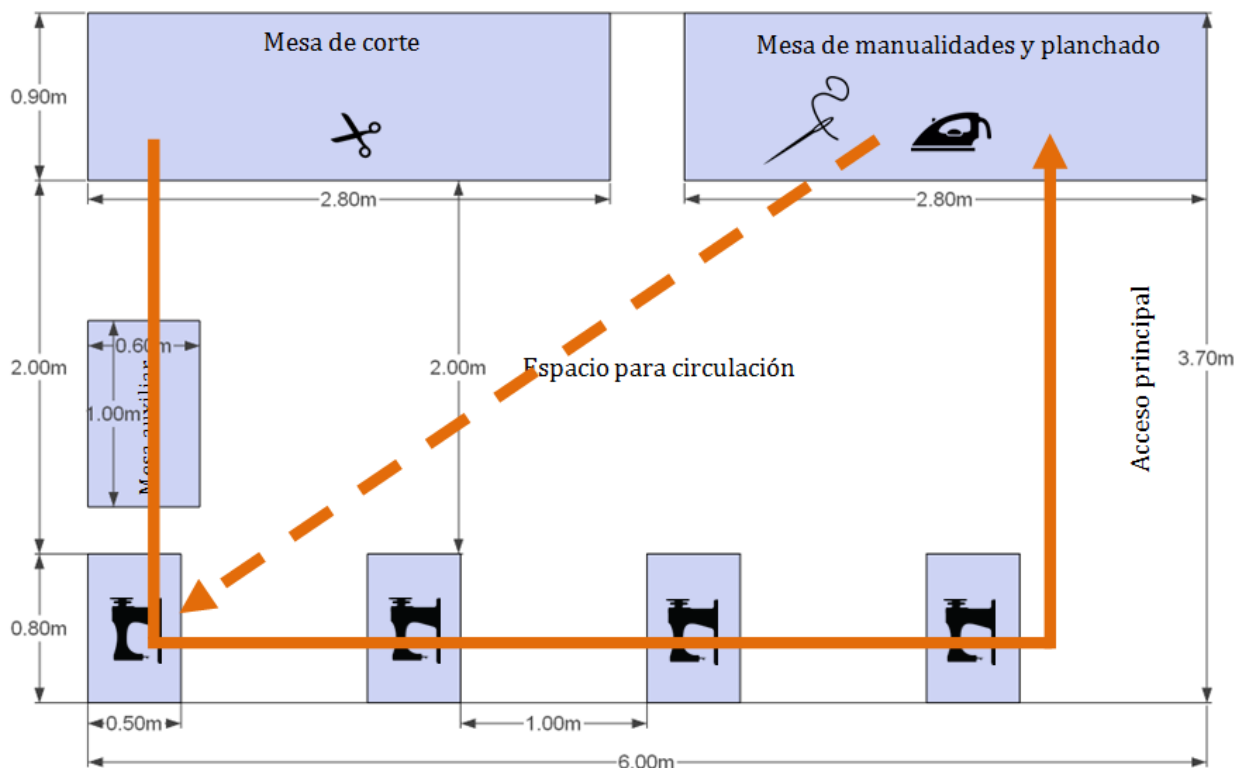
Se ha propuesto un recorrido lineal para las materias primas dentro de la planta, apegado a la distribución propuesta, que logra que el proceso fluya sin dificultad por todas las etapas hasta obtener el producto terminado.

El recorrido comienza en el área de corte, destinando para esta actividad una mesa rectangular en la que pueden operar una o dos personas. En el esquema propuesto se puede apoyar con la mesa auxiliar. Las piezas cortadas serán transferidas a la etapa de unión de piezas, en donde se confeccionará la prenda con máquinas de

coser adecuadas. Después las prendas completas pasarán a la etapa de planchado y empacado, desde donde serán trasladadas para su almacenamiento o entrega directa con el cliente. Cuando en la última etapa se identifique alguna falla se procederá a devolverse a la etapa que corresponde para corregirla y someterla a inspección.

El recorrido propuesto describe una secuencia lineal de las actividades principales en el proceso de confección de prendas de vestir para los talleres de costura del municipio de San Juan Talpa.

Figura 12. Diagrama de recorrido propuesto para el proceso productivo



Fuente: Equipo investigador

L. Políticas y estrategias del área operativa

1. Políticas

1.1 Capacidad operativa

- El Comité de Producción deberá mantener la tela que se utilizará para la elaboración de prendas en lugares secos y ventilados, para evitar la humedad y la proliferación de hongos en la superficie textil.
- Controlará la producción mediante la colocación de una etiqueta en cada prenda elaborada. Esta etiqueta contendrá el nombre del cliente, para evitar confusiones cuando en la elaboración se confeccionen prendas con características similares.
- Se dará mantenimiento a la maquinaria por parte de un mecánico especializado dos veces al año, incluyendo limpieza, revisión de sistema eléctrico y cambio de fluidos.
- El control de calidad inicialmente estará a cargo del sastre o costurera que confeccione las prendas de vestir; luego será responsabilidad de un agente designado por la Asamblea General para ejecutar labores de inspección de calidad.
- Corresponderá al inspector de calidad visitar los talleres periódicamente con el objetivo de constatar que las condiciones operativas sean las adecuadas y que los operarios cuenten con el equipo de seguridad e higiene ocupacional.
- Las dimensiones del área de trabajo deberán ser consecuentes con las actividades que allí se realicen, no excediendo su capacidad ni reduciendo u obstaculizando los espacios destinados a la circulación.

1.2 Producto

- Cada prenda deberá ser evaluada de acuerdo con los parámetros de calidad que determine el inspector, los que se constatarán en un documento.
- En otros servicios que no sean de confección, los plazos de entrega y diseño de los estilos deberán estar sujetos a contrato.
- La confección de las prendas será a la medida. Se tomarán de forma individual y se confeccionará de acuerdo con las especificaciones de cada cliente.
- Cada prenda terminada tendrá una garantía por daños y su vigencia la determinará el inspector de calidad. La garantía cubrirá ajustes y reparaciones a la prenda, sin considerar el reemplazo.

1.3 Promoción

- El Comité de Mercadeo y Ventas tendrá la responsabilidad de promover, mediante un agente, campañas mercadológicas que den a conocer los diferentes productos y servicios relacionados con la confección y el diseño textil.
- Mensualmente se destinará un monto económico para actividades de promoción y publicidad relacionadas con el giro de la Asociación Cooperativa.
- El agente de promoción será el encargado de gestionar la participación en licitaciones públicas y de elaborar el portafolio de servicios para participar en contratos privados.
- Los canales de promoción serán afiches y hojas volantes, pautas en radios locales y comunitarias, visitas personales a clientes potenciales y la elaboración de artículos promocionales.

- Cuando el contrato adjudicado sea significativamente mayor se podrá negociar el precio total del servicio aprovechando las ventajas de la economía de escala.
- El Comité de Mercadeo y Ventas presentará promociones periódicamente con la intención de mantener la fidelidad de los clientes y de atraer nuevos.

1.4 Distribución

- La distribución de las prendas terminadas se hará en las condiciones acordadas con el cliente. Cuando la producción sea en cantidades grandes, se contratará transporte para trasladarla hasta el lugar de entrega.
- La fecha y lugar de entrega se establecerá previamente con el cliente e incluirá un plazo razonable para la confección del pedido.
- Cuando el pedido sea individual, el cliente deberá llegar al local de la Asociación Cooperativa a retirar su prenda una vez anunciado que esta ya ha sido confeccionada.

1.5 Seguridad industrial

- Los operarios de maquinaria deberán portar vestimenta adecuada, que les permita manipular los pedales y palancas libremente, sin riesgo de ocasionar accidentes.
- Los talleres deberán contar con una distribución apropiada para realizar las actividades de costura y con espacios de circulación amplios que no dificulten el acceso y movilidad dentro del recinto.
- El área de trabajo de los talleres deberá contar con espacios suficientemente iluminados y ventilados en donde el aire circule de forma transversal e

impida la acumulación de humedad que pueda afectar el desempeño de la maquinaria y la salud de los operarios.

- Los accesos al sistema eléctrico deberán mantenerse protegidos y en buen estado para evitar cortocircuitos por sobrecarga o por el deterioro de las instalaciones.

2. Estrategias

2.1 Capacidad operativa

- La compra de materia prima para el funcionamiento operativo estará a cargo de la Asociación Cooperativa y su aprovisionamiento será de forma colectiva.
- El etiquetaje corresponderá al sastre o costurera que haya confeccionado la prenda.
- Se nombrará en la Asamblea General un inspector de calidad que se encargará de revisar el cumplimiento de las normas de calidad aplicadas a la confección de prendas de vestir.
- Atendiendo las particularidades de cada taller, se diseñarán áreas de trabajo que propicien la armonía entre los elementos mecánicos y sus operarios, teniendo en cuenta los espacios de circulación.

2.2 Producto

- Se preparará un documento en el que se consignen los aspectos que se evaluarán para cumplir con la satisfacción de calidad del producto y se nombrará un representante para ejecutar su cumplimiento.

- Se elaborará un contrato para los servicios distintos de la confección y que involucren diseños particulares o únicos para ser aplicados a una situación específica.
- La Gerencia General deberá aprovechar la confección a la medida como una fortaleza y desarrollar campañas orientadas a explotar esta clase de servicio.
- Se garantizará los ajustes por desperfectos en la confección, siempre que sean identificables y comprobables.
- Se estudiará la posibilidad de incorporar nuevos servicios y productos al portafolio.

2.3 Promoción

- El Comité de Mercadeo y ventas emprenderá campañas de promoción orientadas al posicionamiento de ACSATALPA en la mente de los consumidores y clientes potenciales.
- Se creará un fondo destinado exclusivamente a las actividades de promoción y publicidad cuyo objetivo será la atracción de nuevos clientes.
- Se promoverán capacitaciones para los agentes de mercadeo en la utilización de recursos tecnológicos y de comunicación para crear competencia en los concursos públicos o privados.
- Se contratará a un profesional externo para el diseño de afiches que anuncien las ventajas de la Asociación Cooperativa, además de buscar otros medios de comunicación para la publicidad de sus productos y servicios.
- Los agentes de ventas facilitarán las condiciones de adquisición de los productos para clientes que compren en cantidades mayores.
- Se diseñarán promociones periódicas que fomenten la fidelidad de los clientes ya existentes y la captación de otros nuevos.

2.4 Distribución

- Se establecerán acuerdos con transportistas locales para trasladar los lotes de prendas terminadas hasta el lugar de entrega.
- Cuando el contrato sea por mayoreo, el lugar y fecha de entrega quedará consignado por escrito y el cumplimiento de una parte supone la exigencia del cumplimiento de la otra.
- Los agentes de mercadeo y ventas establecerán contacto con almacenes, supermercados, boutiques y otros negocios, en aras de buscar la suscripción de alianzas estratégicas que permitan la distribución de los productos de la Asociación Cooperativa dentro de sus establecimientos.

2.5 Seguridad industrial

- Se fomentará el uso adecuado del equipo de seguridad y la protección de los operarios en las áreas de trabajo.
- Se diseñará y distribuirá el total de espacio de manera que facilite la circulación sin perjudicar las áreas de corte y manualidades.
- Se revisará constantemente que las condiciones de iluminación y ventilación seas las adecuadas en los talleres para desarrollar las actividades de costura.
- Se revisarán las instalaciones eléctricas para identificar cuando sea necesario cambiarlas o repararlas.

M. Políticas y estrategias del área financiera

1. Políticas

1.1 Administración de efectivo y equivalentes

1.1.1 Administración de caja chica

- La caja chica deberá funcionar como un sistema de fondo fijo que esté destinada exclusivamente para gastos imprevistos. El Comité Financiero determinará el monto máximo de las transacciones que se realicen con estos fondos.
- Cuando a un empleado se le delegue la responsabilidad sobre un fondo de caja chica, este deberá firmar un documento de constancia al recibir los fondos. El responsable de caja chica no podrá mantener en ella documentos que sean de su propiedad personal.
- Los pagos que se realicen deberán ser aprobados por el Comité Financiero y respaldados por el respectivo vale de caja chica (ver anexo 11: Formularios de control, ítem I).
- El encargado de la caja chica deberá solicitar al contador el reembolso de los gastos cuando los fondos hayan alcanzado un monto inferior al 50%, para trabajar con el remanente mientras se tramita la reposición.

1.1.2 Administración de caja general

- Deberá haber una sola persona responsable de la caja general.
- El encargado deberá realizar a diario un balance de todas las entradas y salidas de dinero.

- Deberá resguardar los comprobantes y archivarlos diariamente por fecha de emisión.
- Deberá mantener cerrada la caja de seguridad o en su defecto el depósito del efectivo. Ningún otro usuario tendrá autorización para portar o utilizar la llave de caja general.
- Los faltantes o sobrantes deberán estar debidamente justificados; en caso contrario, el encargado asume la responsabilidad de los mismos.
- El fondo se cargará a cada una de las cuentas de gastos o de costos, según se especifique en los comprobantes pagados por la caja general.

1.1.3 Administración de bancos

- En cada operación de banco, especialmente en aquellas que requieran una autorización, deberán intervenir por lo menos dos personas.
- La función de registro de operaciones bancarias será exclusiva del contador.
- Cada cheque que se expida deberá estar justificado y comprobado con la documentación correspondiente.
- La firma para la expedición de cheques se hará de forma mancomunada.
- Se prohíbe la práctica de firmar cheques en blanco.
- Las cuentas de cheques que se manejen deberán registrarse a nombre de la Asociación Cooperativa.

1.2 Administración de cartera

- La cobranza deberá determinarse con base en las condiciones de pago establecidas con los clientes. La Asociación Cooperativa podrá realizar ventas al crédito solo a clientes de confianza.

- Para conceder crédito a un cliente nuevo, será necesario que presente toda información personal solicitada para la base de datos de la Asociación Cooperativa (DUI, teléfono, dirección y otros que el Comité Financiero considere necesarios).
- Se creará una base de datos electrónica para mantener control sobre las cuentas por cobrar.

1.3 Administración de inventarios

- El inventario inicial de cada mes estará basado en la producción anterior, más un porcentaje adicional establecido por el Comité de Producción.
- Se llevará un registro diario de las entradas y salidas de materias primas y de productos terminados.
- El encargado de bodega deberá llevar un control sobre las fechas de recepción y entrega de las materias primas y de los productos terminados (ver anexo 11: Formularios de control, ítem IV).
- El encargado de compras deberá mantener comunicación con el encargado de bodega, quien deberá informarle de las existencias de materiales.

1.4 Cuentas por pagar

- El Comité Financiero deberá comparar los precios y condiciones de pago de al menos tres proveedores antes de tomar una decisión de compra.
- Para la contratación de créditos se deberá elaborar un análisis de las tasas de interés y demás condiciones de las diferentes entidades bancarias.
- El Comité Financiero estudiará las necesidades de financiamiento con la finalidad de adquirir deuda únicamente por los montos que se necesiten.

- Las líneas de crédito para capital de trabajo deberán cancelarse en un periodo no mayor de seis meses.

2. Estrategias

2.1 Administración de efectivo y equivalentes

2.1.1 Administración de caja chica

- El encargado de caja chica utilizará el vale provisional de caja chica para cualquier anticipo de dinero (ver anexo 11: Formularios de control, ítem I).
- Se deberá elaborar un auxiliar de caja chica donde se detallen todos los anticipos de dinero que hayan sido realizados (ver anexo 11: Formularios de control, ítem II).
- El responsable de caja chica certificará con el sello de “pagado con caja chica” todos los vales y documentos de gastos realizados con este fondo.
- El encargado de caja chica hará semanalmente un arqueo de caja con autorización y supervisión del Comité Financiero (ver anexo 11: Formularios de control, ítem III).

2.1.2 Administración de caja general

- El encargado de caja general deberá realizar un arqueo y dos cortes diarios, sin perjuicio de los que realice el jefe superior o el Comité Financiero.
- El Comité Financiero establecerá un fondo fijo para la caja general, que deberá reintegrarse diariamente después del corte definitivo.

- El tesorero deberá elaborar informes del manejo del fondo cuando el Comité Financiero o un organismo superior así lo requiera.
- Los comprobantes de ingresos y egresos deberán archivar en un lugar seguro y apropiado.
- El tesorero deberá elaborar un programa de flujo de efectivo para determinar en qué se invertirán los sobrantes de dinero.

2.1.3 Administración de bancos

- Para la emisión de cheques se tendrá tres firmas autorizadas: la del tesorero, la del presidente del Comité Financiero y la del presidente del Consejo de Administración. Cada cheque deberá llevar por lo menos dos de ellas, siendo imprescindible la del presidente del Consejo de Administración.
- Junto con la emisión de cheques, el tesorero deberá emitir un voucher en cuya parte superior irá la fotocopia del cheque. Las firmas se plasmarán sobre esta fotocopia mediante la utilización de papel carbón.
- El tesorero llevará un registro, tanto impreso como electrónico, de los vouchers que se hayan emitido.
- El contador deberá conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control general de las chequeras y los registros contables, llevando un detalle por medio de un auxiliar de bancos.
- Deberá llevar un registro de las transferencias que se efectúen entre cuentas de uno o varios bancos.

2.2 Administración de cartera

- El plazo para los créditos no debe ser mayor a 90 días.

- Los clientes podrán pagar sus créditos directamente en la caja general o por medio de depósito bancario.
- Los fondos recibidos que correspondan a cobros deberán reportarse y depositarse a más tardar al siguiente día hábil.
- Se aplicaran recargos sobre el total a cobrar por retrasos en los pagos. El Comité Financiero establecerá los porcentajes y criterios para la aplicación de estos recargos.
- El encargado de cartera hará un informe al Comité Financiero sobre los clientes que no hayan realizado sus pagos dentro de los primeros 10 días posteriores a la fecha de vencimiento.
- La Asociación Cooperativa podrá iniciar un proceso jurídico noventa días después de vencido el plazo para la cancelación del crédito.
- Los créditos con mora superior a un año deberán reconocerse como cuentas incobrables.

2.3 Administración de inventarios

- La valuación de los inventarios se hará por el método del costo promedio. El Comité Financiero podrá proponer el cambio de método de acuerdo con las estrategias de diversificación de productos que se implementen.
- El inventario de productos terminados deberá responder a los pedidos de los clientes y a las ventas semanales.
- Deberá implementarse un sistema de codificación para facilitar la identificación de los bienes al momento de realizar inventarios.
- El Comité de Producción evaluará las materias primas averiadas, si las existiera, para determinar si procede o no su descargo, con el objeto de manejar datos reales.

- Las materias primas entregadas por los proveedores deberán ser verificadas e inspeccionadas antes de ser incluidas en los inventarios.
- El encargado de bodega deberá controlar los movimientos de entradas y salidas, niveles de existencias y necesidades de reposición.
- El encargado de compras mantendrá estrecha comunicación con el encargado de bodega y elaborará su plan de compras atendiendo las necesidades de producción.

2.4 Administración de cuentas por pagar

- El encargado de compras, creará y actualizará un registro de proveedores, estableciendo sus datos generales, sus productos, precios y condiciones de venta.
- Los créditos deberán ser suficientes y oportunos. El Comité Financiero verificará que los mismos se pacten bajo las mejores condiciones y cubran cuantitativamente la necesidad por la cual hayan sido solicitados.
- Los compromisos financieros siempre deberán ser menores a la posibilidad de pago de la Asociación Cooperativa; de lo contrario, esta tendría que recurrir a financiamiento constante, con el riesgo de llegar a un punto de no poder liquidar todos sus pasivos.
- Las inversiones a largo plazo, como la construcción de instalaciones o las compras de maquinaria especializada para la producción, deberán ser financiadas con créditos a largo plazo o en su defecto con capital propio.
- No se podrá usar los recursos a corto plazo para financiar inversiones a largo plazo, pues podría ocasionar problemas de liquidez para pago de salarios, suministros y otras erogaciones de carácter operativo.
- El Comité Financiero estudiará la conveniencia o no de recurrir a fuentes de financiamiento alternativas como la pignoración o el factoraje.

N. Procedimientos de control interno

1. Materia prima y materiales

Para el control interno de la materia prima se establecen una serie de actividades que vinculan a un responsable de ejecutar o controlar los procedimientos que regulen el manejo adecuado de la materia prima.

Responsable	Actividad
Encargado de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los insumos ingresados a la bodega de materiales sean los especificados en la factura de compra o remisión. • Actualizar inventario cada vez que ingresen o salgan materiales. • Entregar a los operarios los materiales mediante hoja de requisición de insumos autorizada (ver anexos 11: Formularios de control, ítem IV). • Mantener las materias primas en condiciones ambientales adecuadas para su tratamiento posterior en los talleres de confección. • Recibir el producto terminado y listo para entregar al cliente.
Sastre o costurera	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los insumos necesarios para la confección de prendas de vestir asignadas.

Responsable	Actividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Devolver a bodega los materiales que no fueron utilizados en la confección de las prendas asignadas. • Informar de irregularidades en la calidad de las materias primas entregadas.

2. Maquinaria

Teniendo en cuenta que la maquinaria de los talleres es propiedad de cada asociado, el control solo abarcará actividades que se refieran al funcionamiento óptimo de los equipos.

Responsable	Actividad
Sastre o costurera	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar constantemente el buen funcionamiento de la maquinaria.
Agente de seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado la maquinaria del taller destinada a la confección de prendas de vestir. • Designar a un mecánico capacitado el mantenimiento, dos veces al año, de toda la maquinaria de los talleres utilizada para el diseño y confección de prendas de vestir asociada con el giro de ACSATALPA.

Responsable	Actividad
Encargado de reparaciones y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar al agente de seguridad industrial las inconsistencias en el funcionamiento de las máquinas de los talleres. • Revisar y calibrar las máquinas empleadas en los talleres de costura dos veces al año.

3. Mano de obra

Los controles para la mano de obra buscan mantener la calidad en la producción mediante el adecuado empleo de personal capacitado para operar la maquinaria y realizar manualidades.

Responsable	Actividad
Sastre o costurera	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratar operarios en los talleres para cumplir la producción asignada.
Inspector de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los operarios cumplan con las actividades encomendadas. • Visitar los talleres y constatar que los operarios se encuentren haciendo actividades relacionadas con el pedido encargado. • Verificar que los operarios empleados para la

Responsable	Actividad
	producción cuenten con la calificación para el manejo de maquinaria y que posean conocimiento de corte y confección.

4. Producción

Para que la producción sea óptima es necesario establecer mecanismos de control que guíen la forma en que se realizarán las tareas operativas relacionadas con la producción de prendas de vestir.

Responsable	Actividad
Comité de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar orden de producción de acuerdo con la capacidad de los talleres de costura asociados. • Autorizar el uso de materiales para la confección del pedido asignado.
Encargado de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los materiales a los sastres o costureras para comenzar la elaboración de la orden asignada.
Sastre o costurera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la prenda terminada para verificar que las piezas estén unidas simétricamente y que no haya costuras sueltas.

Responsable	Actividad
Inspector de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las prendas terminadas cumplan con los estándares de calidad aprobados.

5. Compras

Para las compras, por su carácter de desembolso, es oportuno determinar mecanismos de control que normen las condiciones en que se realizarán las transacciones de adquisición de materiales.

Responsable	Actividad
Sastre o costurera	<ul style="list-style-type: none"> • Informar el uso de los materiales más empleados en la confección para estimar las compras futuras.
Comité de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las cotizaciones de al menos tres proveedores de materia prima y elegir al proveedor en función del precio y la calidad ofertada.
Encargado de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotizaciones al menos a tres proveedores de materia prima. • Efectuar la compra de la materia prima. • Contratar a un transportista de confianza para que traslade la materia prima desde el almacén.

Responsable	Actividad
Encargado de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar la materia prima adquirida a la hoja de control de inventario. • Almacenar la materia prima.

6. Ventas

Como principales ingresos, las ventas constituyen los cimientos de los flujos futuros de la Asociación Cooperativa y se perfilan como indicadores claves del crecimiento y la autosostenibilidad de la misma. Los procedimientos para el control de las ventas están orientados a realizar estos indicadores.

Responsable	Actividad
Agente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de los clientes corporativos donde se detalle el producto vendido, el monto de la venta y la fecha de la operación. • Buscar el acercamiento con clientes potenciales y ofrecer los servicios de ACSATALPA.
Comité Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las ventas del período y determinar la influencia de la promoción en las ventas totales. • Estudiar datos históricos y proponer un plan operativo que permita encaminar las ventas hacia los objetivos.

7. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen una reserva importante dentro del capital de trabajo, por esto es importante determinar los mecanismos de control que faciliten su rápida recuperación.

Responsable	Actividad
Encargado de cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestiones telefónicas para la recuperación de las cuentas por cobrar. • Visitar a los clientes cuyos plazos de pago hayan vencido y buscar acuerdos para la cancelación de la deuda. • Actualizar el registro auxiliar, tanto impreso como electrónico, de las cuentas por cobrar.
Comité Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los plazos y condiciones para las ventas al crédito.

8. Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar destinadas a la inversión en activos o productos financieros deben ser manejadas cuidadosamente, pues de su solvencia y buen récord depende el otorgamiento de créditos futuros.

Responsable	Actividad
Comité Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer con los acreedores las condiciones en las que la cooperativa se beneficie de las deudas contraídas. • Evaluar los niveles de endeudamiento en activos y su plan de recuperación. • Establecer los plazos de las cuentas por pagar de mutuo acuerdo con los proveedores.

9. Erogaciones

Las erogaciones representan salidas en los flujos de efectivo, por lo que se deben establecer procedimientos para su manejo adecuado y eficiente en las necesidades presupuestarias que surjan de las actividades operativas.

Responsable	Actividad
Encargados de fondos de caja chica y caja general	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un arqueo diario de los fondos para determinar la integridad de los mismos. • Generar los vales de caja por aquellos gastos que se hayan realizado utilizando dinero de sus respectivos fondos (ver anexo 11: Formularios de control, ítem I).
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad de fondos antes de emitir los cheques, para evitar que estos sean rechazados

Responsable	Actividad
	<p>por el banco y generen un gasto financiero por el cobro de comisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los cheques que se emitan contengan las dos firmas obligatorias. • Actualizar el registro de vouchers de los cheques que se hayan emitido.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control general de las chequeras y preparar un informe mensual para el análisis del Comité Financiero.

O. Medición del crecimiento y la autosostenibilidad financiera

1. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 53.940,00	\$ 75.516,00	\$ 79.291,80	\$ 83.256,39	\$ 87.419,21	\$ 91.790,17
Costo de ventas	\$ 34.302,90	\$ 43.221,65	\$ 45.382,74	\$ 47.651,87	\$ 50.034,47	\$ 52.536,19
Utilidad bruta	\$ 19.637,10	\$ 32.294,35	\$ 33.909,06	\$ 35.604,52	\$ 37.384,74	\$ 39.253,98
Gastos de operación	\$ 1.195,00	\$ 1.505,70	\$ 1.580,99	\$ 1.660,03	\$ 1.743,04	\$ 1.830,19
Utilidad neta	\$ 18.442,10	\$ 30.788,65	\$ 32.328,08	\$ 33.944,48	\$ 35.641,71	\$ 37.423,79

Con la implementación y desarrollo del modelo de gestión, los beneficios económicos de los microempresarios que decidan asociarse serán medibles tanto por el incremento en los ingresos como por la reducción en los costos y gastos.

Tomando en cuenta que la actividad económica de los sastres y costureras actualmente está concentrada en dos ciclos productivos de dos meses cada uno, lo que equivale a la tercera parte del año, se ha considerado que el aprovechamiento de las dos terceras partes restantes podría generar como mínimo un incremento de 40% en los ingresos. Cabe aclarar que este incremento está fundamentado únicamente en la ampliación de la capacidad productiva de los 13 microempresarios que actualmente forman parte del programa Paquetes Escolares; sin embargo, para la constitución de la Asociación Cooperativa se necesitan como mínimo 15 miembros fundadores, lo que podría implicar la incorporación de otros talleres y consecuentemente una productividad mayor.

Se estima además que con el incremento de la producción se generarían economías de escala, principalmente por la disminución o eliminación de la capacidad ociosa, la reducción de los desperdicios y los ahorros por rebajas de precios en la adquisición de materias primas en volúmenes mayores. En ese sentido, para el año 2016 se ha proyectado una disminución de costos de al menos el 10% con respecto a los del año 2015. El incremento que se refleja responde únicamente a la variación de costos en proporción directa con el aumento de la producción. Los gastos de operación también experimentarían una reducción del 10% como resultado de una mayor eficiencia especialmente en el transporte y los combustibles.

A partir del año 2017 se proyecta un incremento sostenido del 5% en todos los rubros, lo que llevaría en el año 2020 a duplicar el monto de las utilidades con respecto a las actuales.

2. Medición del crecimiento

Para la medición del crecimiento, se deberá comparar las ventas o utilidades de un periodo actual con respecto a las ventas o utilidades de un periodo base. Ambas fórmulas se presentan a continuación:

Tasa de crecimiento de las ventas

$$TCV = \frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo base}}{\text{Ventas periodo base}} \times 100$$

Tasa de crecimiento de las utilidades

$$TCU = \frac{\text{Utilidades periodo actual} - \text{Utilidades periodo base}}{\text{Utilidades periodo base}} \times 100$$

La aplicación de estas fórmulas arrojará el porcentaje en que se hayan aumentado o disminuido tanto las ventas como las utilidades, indicadores trascendentales para la medición del desempeño y la identificación de las potencialidades o deficiencias que condicionan el crecimiento y el desarrollo.

3. Medición de la autosostenibilidad

La autosostenibilidad medirá la capacidad de la Asociación Cooperativa de crecer y sostenerse por sí misma, ya no dependiendo solamente de la continuidad del programa Paquetes Escolares, sino creando e innovando productos, aprovechando sus capacidades productivas, desarrollando su estrategia de marketing y

manteniendo un control directo sobre sus costos y gastos. La medición se hará por medio de la aplicación de la siguiente fórmula:

Índice de autosostenibilidad financiera

$$IAF = \frac{Ventas\ totales}{Costos + Gastos\ operacionales}$$

Los criterios para determinar la autosostenibilidad serán los siguientes:

ÍNDICE	CRITERIO
Si IAF > 1	La Asociación Cooperativa es autosostenible
Si IAF = 1	La Asociación Cooperativa se encuentra en su punto de equilibrio
Si IAF < 1	La Asociación Cooperativa no es autosostenible

4. Razones financieras

4.1 Liquidez y solvencia

Para determinar la capacidad de la Asociación Cooperativa para atender sus obligaciones con plazos menores a un año, se aplicará las siguientes razones de liquidez y solvencia:

Razones de liquidez y solvencia	Unidad de medida
Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$
Liquidez Ácida: Razón Rápida(RR) = (Activos líquidos)/PC	\$
Liquidez Inmediata (LI) : Efectivo y Equivalentes/PC	\$
Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$
Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	Días

Las razones de liquidez deberán entenderse de la siguiente manera:

- La liquidez general medirá la capacidad de la Asociación Cooperativa de responder a sus obligaciones de corto plazo en función de sus activos de corto plazo.
- La liquidez ácida medirá la disponibilidad inmediata de la Asociación Cooperativa para el pago de sus deudas de corto plazo en función de sus activos de alta realización.
- La liquidez inmediata medirá la disponibilidad de la Asociación Cooperativa para el pago de sus deudas de corto plazo en función de sus flujos de efectivo.
- El capital neto de trabajo indicará el exceso o déficit de la Asociación Cooperativa, representado en sus activos corrientes, después de cancelar todas sus obligaciones de corto plazo.
- El intervalo básico defensivo mostrará el número de días en que la Asociación Cooperativa podría operar con sus activos líquidos actuales en caso de que no recibiera ningún ingreso.

4.2 Administración de activos

Para medir la eficiencia de la Asociación Cooperativa en el manejo de sus activos, se deberá aplicar las siguientes razones:

Razones de administración de activos	Unidad de medida
Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año
Período Promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días
Rotación de Cuentas por Cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar	Veces/año
Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales	Días
Rotación de Cuentas por Pagar (RCP) = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año
Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días
Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días
Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año

Las razones de administración de activos deberán entenderse de la siguiente manera:

- La rotación de inventarios indicará el número de veces en que los inventarios de la Asociación Cooperativa se conviertan en efectivo o en cuentas por cobrar durante un año.
- El periodo promedio de inventarios expresará la eficiencia en el tiempo que transcurra entre la compra de materias primas para la confección de prendas de vestir y la venta de las mismas.
- La rotación de las cuentas por cobrar indicará el número de veces que las cuentas por cobrar retornen durante un año.
- El periodo promedio de cobro mostrará la cantidad promedio de días para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- La rotación de las cuentas por pagar indicará el número de veces que los proveedores y acreedores se cancelen con recursos líquidos.
- El periodo promedio de pago mostrará la cantidad promedio de días para el pago de proveedores y acreedores.
- El ciclo de conversión de efectivo representará el número de días para el que se requerirá capital de trabajo.
- La rotación de activos fijos indicará el total de inversiones en propiedad, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ingresos.

4.3 Endeudamiento

Para conocer la participación del monto de dinero de terceros que se utilizará en la generación de utilidades y que comprometerá en el tiempo a la Asociación Cooperativa, se podrá aplicar las siguientes razones de endeudamiento:

Razones de endeudamiento	Unidad de medida
Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$
Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$

Las razones de endeudamiento deberán entenderse de la siguiente manera:

- La razón de deuda indicará la proporción de la participación de los acreedores sobre el valor de la Asociación Cooperativa.
- La razón de deuda patrimonio medirá la proporción de la participación de los acreedores sobre el patrimonio de los asociados.

4.4 Rentabilidad

Para medir la eficiencia en el control de los costos y gastos de la Asociación Cooperativa, se podrá aplicar las siguientes razones de rentabilidad:

Razones de rentabilidad	Unidad de medida
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje
Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje
Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje

Las razones de rentabilidad deberán entenderse de la siguiente manera:

- El margen de utilidad bruta sobre ventas medirá la eficiencia en la administración de los costos de la Asociación Cooperativa, expresando la utilidad bruta que se obtenga por cada dólar en ventas.
- El margen de utilidad neta sobre ventas medirá la eficiencia operativa de la Asociación Cooperativa en la administración de sus costos y gastos, expresando la utilidad neta que se obtenga por cada dólar en ventas.
- El rendimiento sobre activos totales (ROA) medirá la relación entre la utilidad neta y la productividad de los activos de la Asociación Cooperativa.
- El rendimiento sobre el capital (ROE) medirá la tasa de rentabilidad que obtendrán los asociados respecto de sus aportaciones representadas en el patrimonio.

Q. Plan de implementación

El plan de implementación del modelo propuesto para la gestión de las áreas financiera y operativa está compuesto por objetivos, plan de acción, asignación de responsabilidades y cronograma de ejecución de actividades.

1. Objetivos de la implementación

1.1 General

Facilitar una guía para la implementación de la propuesta del modelo de gestión de las áreas operativa y financiera de los microempresarios de costura en el municipio de San Juan Talpa.

1.2 Específicos

- Definir las responsabilidades que derivan de la implementación del modelo de gestión operativa y financiera.
- Preparar un programa de actividades necesarias para la ejecución del modelo y sus plazos de cumplimiento.
- Estimar los costos económicos que implicará la realización del modelo.

2. Plan de acción

Es la serie de etapas que se desarrollarán durante la implementación del modelo. Comprende la implementación, la aprobación y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

2.1 Presentación

La presentación del modelo propuesto se hará a los microempresarios de costura de San Juan Talpa. Se explicará en qué consiste la propuesta, resaltando los beneficios que se obtendrían trabajando como asociación cooperativa y los ejes de acción en el área operativa y financiera descritos en el modelo.

2.2 Aprobación

La aprobación corresponderá a los microempresarios que se muestren interesados en el contenido del modelo y quieran participar de su ejecución.

Después de conocer la propuesta decidirán su aprobación e incorporación al proyecto que tiene como fin la formación de una asociación cooperativa que desarrolle la producción textil local.

2.3 Asignación de responsabilidades

Con la aprobación de los participantes, se programará la constitución de la Asociación Cooperativa de Sastres y Costureras de San Juan Talpa, entidad con fines de desarrollo comunitario. Con los microempresarios constituyentes se formarán

los tres organismos principales de la Asociación Cooperativa: Asamblea General, Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración, sobre los que recaerán las responsabilidades de los nombramientos de comités para tareas específicas en cumplimiento de las políticas y estrategias. Corresponderá a los comités designados la ejecución y control de las actividades que estructuran el modelo.

2.4 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Presentación del modelo								
Aprobación de la implementación del modelo								
Implementación del modelo								
Gestión para la constitución de ACSATALPA De R. L.								
Ejecución y control								
Total	8 semanas							

Bibliografía

Libros

David, F. 2004. Administración Estratégica. 10ª Ed. México. Edit. Prentice-Hall.

Fornos, M. de J. 2013. Administración Financiera I. Una introducción. 1ª edición actualizada. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables.

Fukui, R.; Y. Honda; H. Inoue; N. Kaneko; I. Miyauchi; Y. Yagi et al. 2003, oct. Manual de administración de la calidad total y círculos de control de calidad. Trad. González, R. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Gitman, L. y C. Zutter. 2012. Principios de Administración Financiera. 12ª Ed. Pearson Educación, México.

Heizer J. y B. Render. 2009. Principios de administración de operaciones. 7ª. Ed. Prentice Hall, México.

Ivancevich, J. 1997. Gestión, calidad y competitividad. 1ª. Ed. México. McGraw Hill.

Ramírez, D. 2008. Contabilidad administrativa. 8ª Ed. McGraw-Hill. México.

Thompson, A. 2002. Administración Estratégica: conceptos y casos. 13ª Ed. Madrid, España, Edit. McGraw-Hill.

Welsh, G. 2005. Presupuestos, planificación y control. 6ª Ed. Prentice Hall. México.

Trabajos de graduación

Argueta, H.; A. Flores y C. Renderos. 2010. Diseño de herramientas de gestión administrativa y financiera para agencias de viajes en El Salvador. Trabajo de Graduación. Licenciatura en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

Barrera, E. y R. Gámez. 2014. Plan de mercadeo para las pequeñas empresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir exclusivas para damas ubicadas en el municipio de San Salvador. Trabajo de Graduación. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

Documentos

AMPES; BMI; CRS; FOMMI; FUNDE; FUSADES/PROPEMI. 1996. Libro Blanco de la Microempresa. San Salvador, El Salvador.

Barreto, D. Técnicas de Indumentaria II. Unidad I: Estructura operativa de la industria confeccionista. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Blázquez, F.; J. Dorta y M. Verona. 2006, jun. Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Econometría S.A. 2014. Evaluación de procesos del programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares para estudiantes de educación parvularia y educación básica de centros educativos públicos y subsidiados. Informe final. San Salvador, El Salvador.

Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador.

Legislación vigente

Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente número 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial número 234, Tomo 281.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo número 868 de fecha 5 de abril de 2000, publicada en el Diario Oficial número 88, Tomo 347; reformas aprobadas mediante Decreto Legislativo número 725 de fecha 18 de mayo de 2011, publicada en el Diario Oficial número 102, Tomo 391.

Ley de Desarrollo y Protección Social. Decreto Legislativo número 647 de fecha 9 de abril de 2014, publicada en el Diario Oficial número 68, Tomo 403.

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo número 667 de fecha 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial número 90, Tomo 403.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento. Decreto Ejecutivo número 83 de fecha 22 de septiembre de 1992, publicado en el Diario Oficial número 174, tomo 316.

Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento. Decreto Ejecutivo número 101 de fecha 21 de diciembre de 1992, publicado en el Diario Oficial número 235, tomo 317.

Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo número 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial número 226, Tomo 161.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo número 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicada en el Diario Oficial número 243, Tomo 333.

Ley del Sistema de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Rural y Urbana. Decreto Legislativo número 553 de fecha 20 de septiembre de 2001, publicada en el Diario Oficial número 199, Tomo 353.

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo número 254 de fecha 21 de enero de 2010, publicada en el Diario Oficial número 82, Tomo 387.

Código de Comercio. Decreto Legislativo número 671 de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial número 140, Tomo 228.

Código de Trabajo. Decreto Legislativo número 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicada en el Diario Oficial número 142, Tomo 236.

Código Tributario. Decreto Legislativo número 230 de fecha 14 de diciembre del 2000, publicado en el Diario Oficial número 241, Tomo 349.

Otros

BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador). 2015. Líneas de financiamiento de segundo piso. Recuperado en:

<https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/inicio/servicios/guia/lineas_segundo_piso> Consultado el 21 de mayo de 2015.

Bassford, C. 2002. Clausewitz y sus trabajos. Recuperado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_militar>. Consultado el 14 de mayo de 2015.

Fundación GreenFacts = GreenFacts Foundation. 2015. Glosario de GreenFacts. Sostenibilidad. Recuperado en:

<http://www.greenfacts.org/es/glosario/pqrs/sostenibilidad.htm>>. Consultado el 21 de mayo de 2015.

Pinar, C. y S. Rivas. 2007. Gestión financiera. Recuperado en: <<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>>. Consultado el 16 de mayo de 2015.

Real Academia Española. 2001. Diccionario de la Lengua Española, 22^a. Ed. Madrid, España. Recuperado en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=gesti3n>>. Consultado el 21 de mayo de 2015.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO



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





ENCUESTA DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

OBJETIVO Y AGRADECIMIENTOS: A continuación se le presenta una serie de preguntas que tienen como objetivo reunir insumos para la construcción de un modelo de gestión estratégica en las áreas operativa y financiera que permita potenciar el crecimiento y garantizar la autosostenibilidad de los microempresarios proveedores de uniformes escolares. Agradecemos su tiempo y amabilidad de contestar honesta y sinceramente a cada una de las interrogantes.

GENERALIDADES

Sexo:

Edad en años

		18 -30 <input type="checkbox"/>	31-45 <input type="checkbox"/>	46-60 <input type="checkbox"/>	Más de 60 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

INDICACIONES: Marque con una X la opción o las opciones que mejor describan la situación actual de su negocio.

- ¿Cuál es la modalidad bajo la cual usted ha sido incorporado al banco de proveedores del programa de dotación de paquetes escolares?
 Comerciante individual no contribuyente del IVA
 Comerciante individual contribuyente del IVA
 Sociedad
 Grupo asociativo

2. Si ha respondido Comerciante individual, ¿estaría dispuesto a asociarse con otros comerciantes para obtener mejor rentabilidad en su negocio?

- Sí
- No

3. ¿Cuántas personas trabajan con usted?

- Trabaja por cuenta individual
- De 2 a 5 personas
- De 6 a 10 personas
- Más de 10 personas

4. ¿Qué otras actividades económicas realiza cuando no está trabajando para entregar uniformes escolares?

- Confecciona y vende productos similares a otros clientes
- Confecciona, fabrica o vende otros productos diferentes
- Es empleado/a del sector público o privado
- Trabaja en otro tipo de negocios
- Ninguna actividad económica

5. ¿La producción para el programa le ha permitido adquirir alguno de los siguientes bienes?

- Maquinaria
- Mobiliario
- Vehículo
- Bienes inmuebles
- Ninguna propiedad

6. ¿Qué dificultades identifica para el cumplimiento del contrato de entrega de uniformes?

- Poco tiempo entre la feria y la fecha de entrega de los paquetes
- Demora en los pagos
- Inexistencia de anticipos
- Demora en el recibo de las materias primas
- Otra _____

7. ¿Qué tipo de prendas confecciona para el programa de dotación de uniformes escolares?

- Camisas
- Pantalones
- Blusas
- Faldas

8. ¿Confecciona adicionalmente otro tipo de prendas? Si contesta No, pasar a la pregunta 9.

- Sí
- No

9. ¿Qué otros tipos de prendas suele confeccionar?

- Camisetas
- Vestidos
- Sacos
- Chalecos
- Otros _____

10. ¿Ha recibido capacitación en todas o algunas de las siguientes áreas?

- Tecnología
- Administración de negocios
- Planes de venta
- Administración de costos
- Asesoría legal
- Ninguna
- Otras _____

11. ¿Qué medios utiliza para comunicar decisiones internas?

- Conversación directa
- Reuniones de grupo
- Carteles
- Hojas volantes
- Afiches
- Otros _____

12. ¿Con qué tipo de financiamiento está costeadando su producción?

- Dinero propio
- Crédito con un banco del sistema financiero
- Crédito prendario (casas de empeño)
- Préstamo personal de un amigo o familiar

13. ¿Considera el acceso al crédito como un obstáculo para el crecimiento de su negocio?

- Sí
- No

14. ¿Cuál es la principal dificultad que encuentra para el abastecimiento de materia prima?

- Proveedores escasos
- Precios altos
- Falta de facilidades de pagos
- Otro _____

15. ¿Mediante qué tipo de documento mercantil exigible garantiza sus cuentas por cobrar?

- Pagaré
- Letra de cambio
- Quedan
- Otro _____

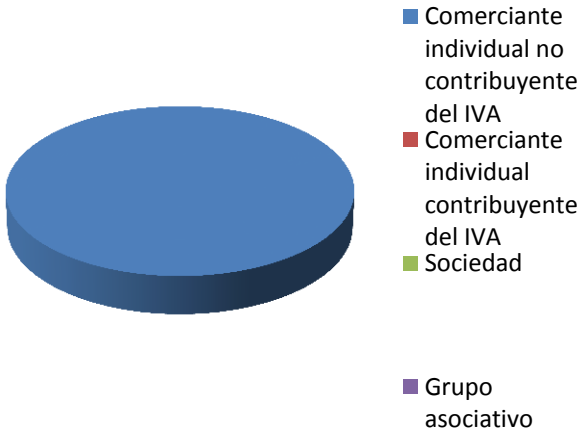
16. ¿Encuentra dificultad para el cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores en el tiempo acordado?


- Sí
- No

Nombre del microempresario _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CENSO

1. ¿Cuál es la modalidad bajo la cual usted ha sido incorporado al banco de proveedores del programa de dotación de paquetes escolares?		Análisis
Comerciante individual no contribuyente del IVA	13	<p>Todos los proveedores encuestados, participantes del programa de Paquetes Escolares han sido inscritos como comerciantes individuales no contribuyentes del IVA a pesar de que a un contribuyente se le facilita acceder a formas de financiamiento para inversión o para capital de trabajo. También existen formas de agrupación a los que el Estado les otorga privilegios para operar mediante la libre gestión, regidos bajo el Código Tributario, en los que dos o más microempresarios se asocian de forma temporal para ofrecer un mejor producto o servicio a las instituciones estatales. Se observa que se han dejado de lado estas alternativas que podrían fortalecer las actividades de producción.</p>
Comerciante individual contribuyente del IVA	0	
Sociedad	0	
Grupo asociativo	0	
		

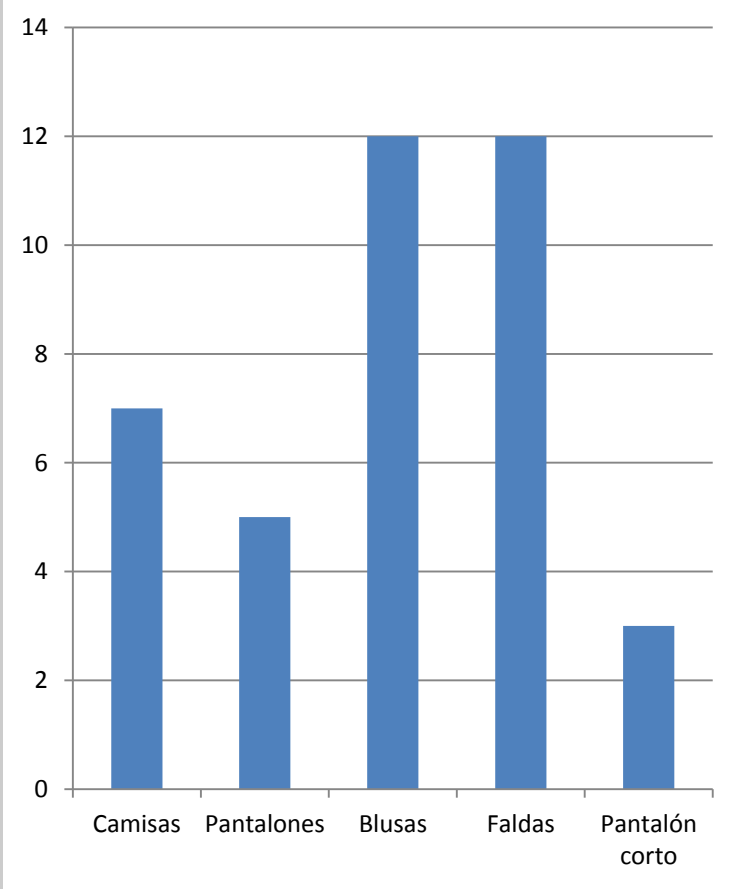
2. Si ha respondido Comerciante individual, ¿estaría dispuesto a asociarse con otros comerciantes para obtener mejor rentabilidad en su negocio?		Análisis
Sí	13	<p>Sin embargo, se muestran dispuestos a participar en un asocio que incorpore a otros empresarios de la costura en actividades que logren mayor alcance en términos de competitividad y que produzcan mayores beneficios para cada uno de los participantes. Unidos podrían concursar en licitaciones que les otorgue mayor participación dentro del programa, pues su capacidad instalada aumentaría de manera importante. Además, podrían pasar de talleres de costura primarios a centros de confección especializados desde donde se procesen líneas de productos para un mercado más amplio. Inclusive, amparados bajo la personería jurídica de grupo asociativo, podrían incursionar en mercados extranjeros que de forma individual resultaría difícil acceder.</p>
No	0	
		

3. ¿Cuántas personas trabajan con usted?		Análisis
Trabaja por cuenta individual	0	<p>Todos los microempresarios encuestados buscan apoyo en la subcontratación de servicios de costura en personas de su confianza.</p> <p>Si es cierto que en el banco de proveedores de CONAMYPE figura un titular, para cumplir con la producción estipulada del contrato, los microempresarios acuden a personas que conozcan de oficio de costura para apoyarse y cumplir con el plazo (60 días) para la entrega de uniformes. Cada microempresario distribuye su oferta acreditada a grupos de 2 a 5 personas. La forma de pago del servicio subcontratado es un porcentaje de precio ofertado, que va desde el 45% al 90%, y se cancela una vez terminada la pieza.</p>
De 2 a 5 personas	13	
De 6 a 10 personas	0	
Más de 10 personas	0	

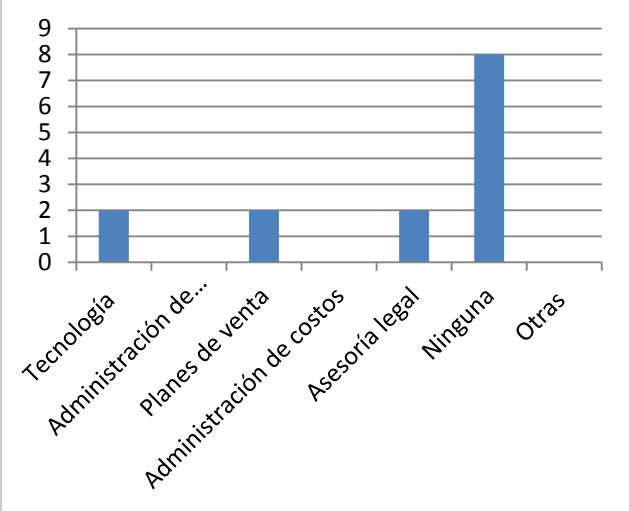
4. ¿Qué otras actividades económicas realiza cuando no está trabajando para entregar uniformes escolares?		Análisis										
Confecciona y vende productos similares a otros clientes	13	<p>Como todos los microempresarios desde antes del programa ya se dedicaban a las actividades de costura, cuando termina un ciclo de producción de uniformes y es entregado al organismo de administración escolar, como lo determina el instructivo preparado por el Ministerio de Educación para la liquidación de fondos, continúan en sus actividades de confección de prendas de vestir a la medida para clientes particulares. Una microempresaria, además de la confección de ropa, se dedica a la venta al detalle de artículos de consumo.</p>										
Confecciona, fabrica o vende otros productos diferentes	0											
Es empleado/a del sector público o privado	0											
Trabaja en otro tipo de negocios	1											
Ninguna actividad económica	0											
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Actividad Económica</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confecciona y vende productos similares a otros clientes</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Confecciona, fabrica o vende otros productos diferentes</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Es empleado/a del sector público o privado</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Trabaja en otro tipo de negocios</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Actividad Económica	Frecuencia	Confecciona y vende productos similares a otros clientes	13	Confecciona, fabrica o vende otros productos diferentes	0	Es empleado/a del sector público o privado	0	Trabaja en otro tipo de negocios	1	
Actividad Económica	Frecuencia											
Confecciona y vende productos similares a otros clientes	13											
Confecciona, fabrica o vende otros productos diferentes	0											
Es empleado/a del sector público o privado	0											
Trabaja en otro tipo de negocios	1											


5. ¿La producción para el programa le ha permitido adquirir alguno de los siguientes bienes?		Análisis											
Maquinaria	13	<p>Todos los encuestados han aumentado su capacidad como respuesta a la demanda del programa. La ampliación incluye la compra de maquinaria especializada (máquinas planas y máquinas ranas), planchas domésticas, mesas de corte y de manualidades. La adquisición ha sido posible por el beneficio económico que les deja el programa.</p> <p>CONAMYPE evalúa periódicamente la capacidad con que cuentan los micoempresarios y de acuerdo con esta, estima la producción asignada para el ciclo, de aquí la importancia de contar con la maquinaria adecuada.</p> <p>Ningún encuestado ha adquirido vehículo ni bienes inmuebles como producto del beneficio que deja el programa.</p>											
Mobiliario	4												
Vehículo	0												
Bienes inmuebles	0												
Ninguna propiedad	0												
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maquinaria</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Mobiliario</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Vehículo</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Bienes inmuebles</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Ninguna propiedad</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Valor	Maquinaria	13	Mobiliario	4	Vehículo	0	Bienes inmuebles	0	Ninguna propiedad
Categoría	Valor												
Maquinaria	13												
Mobiliario	4												
Vehículo	0												
Bienes inmuebles	0												
Ninguna propiedad	0												

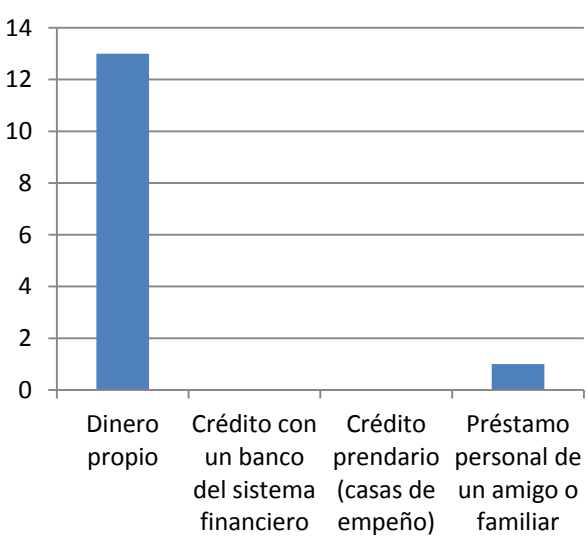
6. ¿Qué dificultades identifica para el cumplimiento del contrato de entrega de uniformes?		Análisis								
Poco tiempo entre la feria y la fecha de entrega de los paquetes	0	<p>Entre las dificultades que encuentran los microempresarios para el cumplimiento del contrato, la que más les afecta es el retraso de los pagos por parte del Ministerio de Educación.</p> <p>Esta demora acarrea insolvencia en los microempresarios, pues transcurren de dos a tres meses hasta que el Ministerio de Educación hace efectivo el pago por sus servicios, tiempo en el que su capital de trabajo se reduce por falta de liquidez para asumir un nuevo ciclo de producción debido a que los gastos involucrados (compra de botones, elástico, hilo, agujas, pago del suministro eléctrico) corren por cuenta propia.</p> <p>La inexistencia de anticipos y el corto tiempo para la entrega (60 días) también las consideran dificultades para el cumplimiento.</p>								
Demora en los pagos	12									
Inexistencia de anticipos	2									
Demora en el recibo de las materias primas	0									
Otra	2									
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Dificultad</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demora en los pagos</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Inexistencia de anticipos</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Otra</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		Dificultad	Frecuencia	Demora en los pagos	12	Inexistencia de anticipos	2	Otra	2	
Dificultad	Frecuencia									
Demora en los pagos	12									
Inexistencia de anticipos	2									
Otra	2									

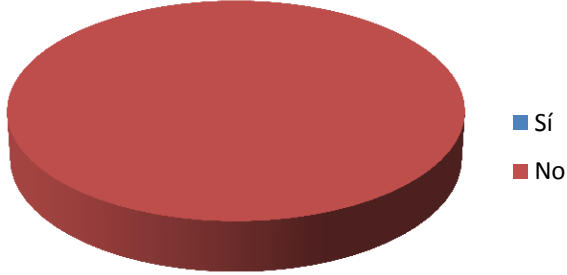
7. ¿Qué tipo de prendas confecciona para el programa de dotación de uniformes escolares?		Análisis											
Camisas	7	<p>La mayoría de microempresarios encuestados se dedican a confeccionar para el programa blusas y faldas (uniformes femeninos). Un reducido número (33% de los encuestados) se dedican a confeccionar pantalones, prendas cuya elaboración requiere conocimiento especial de los tipos de corte y costura.</p> <p>Como el programa adjudica uniformes completos, los sastres especializados en la confección de pantalones se apoyan con costureras para elaborar las camisas que complementan el uniforme masculino.</p>											
Pantalones	5												
Blusas	12												
Faldas	12												
Pantalón corto	3												
 <table border="1"> <caption>Data for the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Prenda</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Camisas</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Pantalones</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Blusas</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Faldas</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Pantalón corto</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			Prenda	Cantidad	Camisas	7	Pantalones	5	Blusas	12	Faldas	12	Pantalón corto
Prenda	Cantidad												
Camisas	7												
Pantalones	5												
Blusas	12												
Faldas	12												
Pantalón corto	3												

8. ¿Confecciona adicionalmente otro tipo de prendas? Si contesta No, pasar a la pregunta 9.		Análisis
Sí	12	
No	1	
<p>■ Sí ■ No</p>		<p>Adicionalmente a las prendas que se confeccionan para el programa, 80% de los encuestados dijeron que también conocen el proceso de fabricación de otro tipo de prendas de vestir. El 20% restante indica que solo elabora prendas como las que demanda el programa, aun para clientes particulares.</p> <p>La prenda que más suelen confeccionar fuera del ciclo de producción del programa es el vestido, prenda femenina de una solo pieza que el cliente manda hacer a su gusto.</p> <p>Además saben confeccionar prendas como chalecos y camisetas que amplían su catálogo de productos ofertados a clientes diversos.</p>
9. ¿Qué otros tipos de prendas suele confeccionar?		
Camisetas	1	
Vestidos	12	
Sacos	0	
Chalecos	3	
Otros	0	

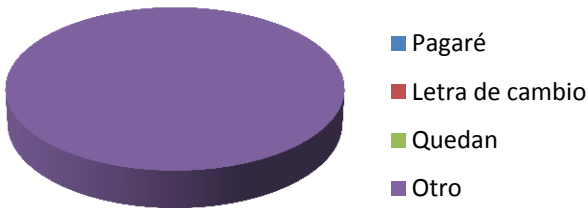
10. ¿Ha recibido capacitación en todas o algunas de las siguientes áreas?		Análisis															
Tecnología	2	<p>La capacitación en áreas específicas es necesaria para comprender el entorno y el funcionamiento de los negocios cuando estos son microempresas y ofertan sus productos a un mercado competitivo.</p> <p>Los microempresarios encuestados han recibido escasa o nula inducción en temas como planes de venta, tecnología y administración de negocios, necesario para desarrollar una plataforma de negocios que les permita competir activamente en otros mercados similares y ampliar sus posibilidades económicas.</p> <p>A pesar de que CONAMYPE hace esfuerzos por capacitar a los microempresarios emprendedores, muchas veces estos rechazan las invitaciones por falta de tiempo o por falta de recursos económicos para trasladarse hasta los centros de formación.</p>															
Administración de negocios	0																
Planes de venta	2																
Administración de costos	0																
Asesoría legal	2																
Ninguna	8																
Otras	0																
 <table border="1"> <caption>Data for Training Areas Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Número de Encuestados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tecnología</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Administración de negocios</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Planes de venta</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Administración de costos</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Asesoría legal</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Otras</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			Área	Número de Encuestados	Tecnología	2	Administración de negocios	0	Planes de venta	2	Administración de costos	0	Asesoría legal	2	Ninguna	8	Otras
Área	Número de Encuestados																
Tecnología	2																
Administración de negocios	0																
Planes de venta	2																
Administración de costos	0																
Asesoría legal	2																
Ninguna	8																
Otras	0																

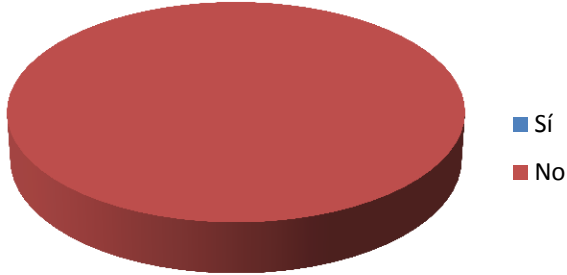
11. ¿Qué medios utiliza para comunicar decisiones internas?		Análisis
Conversación directa	13	<p>La forma en que los microempresarios comunican sus decisiones relacionadas con el negocio es de manera directa. Esto tiene sentido dado que el grupo de personas que tienen a cargo es reducido y el canal de conversación directa es el más efectivo para comunicarse.</p> <p>De las otras opciones, también se deberían considerar las reuniones de grupo, que aportan buenos resultados a la solución de conflictos internos.</p>
Reuniones de grupo	0	
Carteles	0	
Hojas volantes	0	
Afiches	0	
Otros	0	
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Conversación directa ■ Reuniones de grupo ■ Carteles ■ Hojas volantes ■ Afiches 		

12. ¿Con qué tipo de financiamiento está costeando su producción?		Análisis										
Dinero propio	13	<p>Todos los microempresarios están asumiendo los costos relacionados con la producción de uniformes escolares para el programa de Paquetes Escolares con recursos propios, sin adquirir obligaciones con instituciones financieras.</p> <p>Uno de ellos, además de recursos propios, dijo que está costeando su producción con préstamo de un familiar, por el que no paga intereses.</p> <p>En la ferias de paquetes escolares, los bancos ofrecen sus productos financieros bajo condiciones especiales a este sector productivo (los microempresarios del programa), sin embargo, los microempresarios muestran recelo a este tipo de compromiso.</p>										
Crédito con un banco del sistema financiero	0											
Crédito prendario (casas de empeño)	0											
Préstamo personal de un amigo o familiar	1											
 <table border="1"> <caption>Data for the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de financiamiento</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dinero propio</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Crédito con un banco del sistema financiero</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Crédito prendario (casas de empeño)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Préstamo personal de un amigo o familiar</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		Tipo de financiamiento	Cantidad	Dinero propio	13	Crédito con un banco del sistema financiero	0	Crédito prendario (casas de empeño)	0	Préstamo personal de un amigo o familiar	1	
Tipo de financiamiento	Cantidad											
Dinero propio	13											
Crédito con un banco del sistema financiero	0											
Crédito prendario (casas de empeño)	0											
Préstamo personal de un amigo o familiar	1											

13. ¿Considera el acceso al crédito como un obstáculo para el crecimiento de su negocio?		Análisis
Sí	0	<p>El grupo de microempresarios encuestados dijeron que no consideran el acceso al crédito como un obstáculo para el crecimiento de su negocio. En el momento en que ellos lo decidan podrían adquirir un crédito, pues los bancos se muestran solícitos a atender sus necesidades financieras. Sin embargo, no les atrae la idea de comprometerse con estas instituciones, a pesar de las condiciones favorables que le ofrecen al sector.</p> <p>Se observa en la capacidad instalada que los negocios han experimentado un crecimiento desde sus inicios, hace 5 años, con la compra de maquinaria especializada y la ampliación de su oferta de trabajo sin hacer uso de las opciones crediticias.</p>
No	13	
		

14. ¿Cuál es la principal dificultad que encuentra para el abastecimiento de materia prima?		Análisis
Proveedores escasos	0	<p>Sobre las dificultades para abastecerse de materia prima para su producción, la mayoría de los microempresarios encuestados (66%) no encuentran dificultad con los proveedores de materias primas. A otro grupo (33%) le afecta el crecimiento gradual que experimentan los precios de materiales como botones, zíperes, agujas, hilos, ganchos, elástico.</p> <p>El mercado de materiales para costura está extendido por lo que la escasez de proveedores no figura como una dificultad.</p> <p>Todas las compras las realizan de contado por lo que el acceso a crédito por parte de los proveedores no significa un obstáculo.</p>
Precios altos	5	
Falta de facilidades de pagos	0	
Ninguno	8	
Otro	0	
<p>■ Proveedores escasos</p> <p>■ Precios altos</p> <p>■ Falta de facilidades de pagos</p> <p>■ Ninguno</p> <p>■ Otro</p>		

15. ¿Mediante qué tipo de documento mercantil exigible garantiza sus cuentas por cobrar?		Análisis
Pagaré	0	<p>El documento que garantiza el pago del Estado a los microempresarios es el contrato temporal por prestación de servicios.</p> <p>El contrato constituye un acuerdo de ambas partes, en el que se comprometen a cumplir cláusulas relacionadas con el plazo de entrega, condiciones de pago y lineamientos técnicos para la confección de cada prenda del uniforme.</p> <p>Del cumplimiento de los proveedores deriva la exigencia de estos a la institución contratante del pago por el servicio proporcionado. Valiendo el contrato como una garantía exigible, siempre que las condiciones hayan sido satisfechas por los contratados.</p>
Letra de cambio	0	
Quedan	0	
Otro	13	
		

16. ¿Encuentra dificultad para el cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores en el tiempo acordado?		Análisis
Sí	0	<p>La respuesta es consecuencia de que los microempresarios no adquieren la materia prima al crédito. Los costos no son muy altos y sus finanzas personales les permiten comprar al contado todos los insumos que necesitan para su ciclo de producción.</p> <p>En los bazares que compran no existen líneas de crédito y las compras se hacen en efectivo debido en parte a que el volumen de es bajo.</p> <p>En la pregunta 13, relacionada con el acceso al crédito, respondieron que no lo ven como obstáculo, pues operan con recursos propios, sin necesidad de recurrir a préstamos.</p>
No	13	
		

ANEXO 3: GUION DE ENTREVISTA



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COORDINADORA DEL PROYECTO PAQUETES ESCOLARES, DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)

OBJETIVO Y AGRADECIMIENTOS: A continuación se le presenta una serie de preguntas que tienen como objetivo reunir insumos para la construcción de un modelo de gestión estratégica en las áreas operativa y financiera que permita potenciar el crecimiento y garantizar la autosostenibilidad de los microempresarios proveedores de uniformes escolares. Agradecemos su tiempo y amabilidad de contestar honesta y sinceramente a cada una de las interrogantes.

INDICACIONES: Conteste de acuerdo con su opinión y conocimiento de forma honesta y sincera. La información proporcionada tendrá un uso estrictamente académico.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando con el programa Paquetes Escolares? _____

2. ¿Cuál es su rol dentro del programa? _____

3. ¿Existe algún nivel de coordinación con otras entidades de gobierno relacionadas con el programa? _____

4. ¿Qué avances ha tenido el programa en cuanto a cobertura? _____

5. ¿Identifica alguna barrera para la eficiente aplicación del programa? _____

6. ¿Existen estrategias que garanticen o contribuyan a la sostenibilidad del programa? _____

7. ¿Existe información que permita identificar qué personas y familias son las beneficiarias del programa y cuáles son los beneficios a los que acceden? _____

8. ¿Cuál es el procedimiento de selección y contratación de los proveedores del programa?

9. ¿Existe información que permita identificar a los proveedores del programa, así como caracterizar y actualizar sus condiciones socioeconómicas? _____

10. ¿Qué tanto se ha reactivado la economía local por medio de la contratación de micro y pequeñas empresas para el programa? _____

11. ¿Cuenta el programa con instrumentos que le permitan medir el grado de satisfacción de las personas beneficiarias con respecto a la calidad de los productos que reciben?

12. ¿Existen diferencias entre los tiempos programados y los tiempos reales de entrega de los uniformes escolares? _____

13. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que dificultan la entrega de los uniformes escolares? _____

14. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que dificultan el pago oportuno a los proveedores de uniformes escolares? _____

15. ¿Qué acciones o estrategias se han desarrollado para solventar los problemas identificados a la fecha? _____

16. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar el programa? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA CON LA LICENCIADA MAYRA MARLENE RIVAS COCAR, COORDINADORA DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO MYPES PRODUCTORES DE CALZADO, UNIFORMES Y ÚTILES ESCOLARES, DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
1	¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando con el programa Paquetes Escolares?	Yo me incorporé en el año 2012, digamos que ya estoy próxima a cumplir tres años como coordinadora del programa.
2	¿Cuál es su rol dentro del programa?	Yo veo toda la parte que tiene que ver con la normativa de los proveedores; también me encargo de la promoción y difusión del programa, coordino todo el apoyo, la asistencia técnica y los programas de formación empresarial para las micro y pequeñas empresas que actualmente se encuentran participando como proveedoras, ya sea de uniformes, como de zapatos o útiles escolares. Para todo esto tengo una base de proveedores y todo un equipo que se encarga de calificar y verificar la capacidad de producción de cada microempresario, con la finalidad de fortalecer con servicios empresariales y de comercialización a las micro y pequeñas empresas, buscando la forma de garantizar la calidad, el cumplimiento de los contratos y la entrega a tiempo.
3	¿Existe algún nivel de coordinación con otras	Participamos principalmente siete instituciones: en primer lugar, la Secretaría

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
	entidades de gobierno relacionadas con el programa?	Técnica de la Presidencia, que es como la cabeza del programa, porque es la que coordina a todas las instancias públicas que de alguna manera estamos involucradas; luego entra el Ministerio de Educación, que es el que establece los lineamientos y transfiere los fondos; nosotros como CONAMYPE, brindando asistencia técnica; el Ministerio de Trabajo, gestionando bolsas de empleo local; está también el INSAFORP, dándonos apoyo con algunos cursos de formación; COMURES también juega un papel muy importante, porque es el que difunde el programa a nivel de las municipalidades, y por ahí se nos suma también el ISDEMU, que es el que promueve la participación de la mujer en el programa.
4	¿Qué avances ha tenido el programa en cuanto a cobertura?	Mire, el programa se concibió en el 2009 para dar cobertura desde parvularia hasta noveno grado; sin embargo, a la fecha ya se le está dando atención también a los estudiantes a nivel de bachillerato, aunque por ahora solo se les está entregando un uniforme. No hay duda que ha habido un avance, se cubre prácticamente los 262 municipios del país, no hay niño, niña o adolescente que se quede sin recibir su uniforme, con los atrasos que tanto se denuncian, pero lo importante es que lo reciben. Aparte de eso, existen evidencias de que el programa ha fortalecido enormemente a las empresas proveedoras, muchas de ellas han aumentado su tamaño y a su vez han generado más de cuatro mil empleos por año, y en total ya suman cerca de 29 mil trabajadores directos.
5	¿Identifica alguna barrera para la eficiente aplicación del programa?	Pues, quizás una de las mayores dificultades que se han tenido hasta la fecha ha sido contar con los fondos disponibles en el momento oportuno.
6	¿Existen estrategias que garanticen o	Fíjese que quizás la estrategia más significativa ha sido la aprobación de la Ley de

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
	contribuyan a la sostenibilidad del programa?	Protección y Desarrollo Social; con esta ley, el programa queda protegido de cualquier intención de carácter ideológica que pudieran tener futuros gobiernos de suspenderlo o eliminarlo, tomando en cuenta que si eso ocurriera, muchas familias quedarían sin sus fuentes de trabajo y la economía de los hogares también se vería seriamente afectada.
7	¿Existe información que permita identificar qué personas y familias son las beneficiarias del programa y cuáles son los beneficios a los que acceden?	Por supuesto, el Ministerio de Educación tiene todo un mecanismo de control a través de la matrícula y los sistemas de registro que llevan los Organismos de Administración Escolar, y en lo que respecta a nosotros como CONAMYPE, tenemos un control de todos los proveedores, son más de seis mil proveedores los que tenemos en nuestra base de datos: 4 mil 800 de uniformes; 600 de útiles escolares; y de calzado tenemos 300 productores y 300 distribuidores.
8	¿Cuál es el procedimiento de selección y contratación de los proveedores del programa?	Esto se hace a través de los Organismos de Administración Escolar, ellos realizan un proceso de compra por libre gestión mediante ferias de paquetes escolares, que se realizan a nivel departamental, tomando en consideración los precios de referencia que establece el Ministerio de Educación para cada rubro. Para la adjudicación se toma en cuenta la declaración jurada sobre el cumplimiento de las especificaciones técnicas, la oferta económica de los participantes y la calificación que como CONAMYPE hacemos de su capacidad instalada de producción. Los Organismos de Administración Escolar convocan a los proveedores adjudicados para entregarles la orden de inicio y la tela que van a necesitar, y a partir de ahí ellos ya pueden ir a tomar las medidas de los estudiantes y cuentan con un plazo de dos meses para confeccionar y entregar los uniformes.

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
9	¿Existe información que permita identificar a los proveedores del programa, así como caracterizar y actualizar sus condiciones socioeconómicas?	Sí, tenemos varios estudios que han hecho algunas firmas consultoras, y nosotros mismos como CONAMYPE nos encargamos de visitarlos periódicamente en sus domicilios para conocer y evaluar de primera mano las condiciones en que viven y asimismo ir midiendo el crecimiento que ellos van experimentando con la incorporación al programa. La mayoría de proveedores, especialmente de uniformes escolares, han tenido mejoras no solo en sus niveles de vida, sino también han adquirido activos importantes que les han permitido incrementar considerablemente su capacidad de producción.
10	¿Qué tanto se ha reactivado la economía local por medio de la contratación de micro y pequeñas empresas para el programa?	Muchísimo, muchísimo, basta con ver los 29 mil empleos directos que se han generado a nivel local. Fíjese que precisamente uno de los mayores logros que se han logrado identificar en el componente productivo es el hecho de haber establecido un mapa de las capacidades de producción locales y haber consolidado y depurado la base de datos de proveedores para poder identificar necesidades y focalizar acciones para brindar apoyo a estos sectores. Nos ayudan mucho las reformas legales que se han hecho, sobre todo a la LACAP, para poder incorporar a las MYPE en el sistema de compras de gobierno, asignándoles hasta un 12% del total de las compras públicas.
11	¿Cuenta el programa con instrumentos que le permitan medir el grado de satisfacción de las personas beneficiarias con respecto a la calidad de los productos que reciben?	Por supuesto, hay evaluaciones constantes de la calidad, y es interesante escuchar los testimonios de los niños y las niñas que reciben los uniformes, todos..., y los adolescentes también, porque ahora se cubre también a los bachilleres, todos manifiestan su satisfacción con la calidad de sus uniformes, ellos se sienten felices de recibirlos, les gustan mucho y de alguna manera el uniforme nuevo los hace

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
		sentirse más seguros y les mejora su autoestima.
12	¿Existen diferencias entre los tiempos programados y los tiempos reales de entrega de los uniformes escolares?	Las hay, aunque últimamente no son tan frecuentes. Los tiempos de entrega han mejorado significativamente, digamos que un 95% de las empresas proveedoras están cumpliendo con los plazos.
13	¿Cuáles son los problemas más frecuentes que dificultan la entrega de los uniformes escolares?	A veces hay algunos problemillas por la no coincidencia de las tallas, surgen pequeños reclamos y entonces los proveedores tienen que hacer los ajustes que sean necesarios, eso les retrasa a algunos niños la entrega de sus uniformes, pero en general, todos los proveedores están haciendo enormes esfuerzos para entregarlos a tiempo.
14	¿Cuáles son los problemas más frecuentes que dificultan el pago oportuno a los proveedores de uniformes escolares?	Digamos que el gran obstáculo siguen siendo los desembolsos provenientes del Ministerio de Hacienda. Anteriormente, la raíz del problema se hallaba en la falta de una asignación presupuestaria; actualmente, este punto ya se ha corregido, pero se sigue incumpliendo el plazo que indica la norma, que es de 90 días para hacer efectivos los pagos.
15	¿Qué acciones o estrategias se han desarrollado para solventar los problemas identificados a la fecha?	Hemos gestionado con BANDESAL algunas líneas de crédito bajo condiciones especiales para los proveedores del programa, con el fin de fortalecer su capital de trabajo. Estamos capacitando a los microempresarios en el uso de la plataforma

No.	PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DE LA ENTREVISTADA
		<p>electrónica de COMPRASAL, con el fin de brindarles más posibilidades de acceso a las compras del Estado. Como ya lo dije antes, también se reformó la LACAP para que en estos programas de carácter social se dé prioridad a las MYPE, y es así que por ley ahora tienen reservado un 12% del total de las compras gubernamentales.</p>
16	<p>¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar el programa?</p>	<p>En lo personal, me parece que el aumento en la cobertura que se espera lograr con el programa se debe acompañar también de un incremento en la inversión en infraestructura y en la contratación de maestros para dar soporte de calidad al incremento de la demanda educativa.</p> <p>También es necesario que se les reduzca la carga a los directores de las escuelas, tal vez habría que buscar una forma de asignar a terceros ciertas actividades como la entrega de la tela a los proveedores y la entrega de los uniformes a las familias, para que así los directores y maestros cumplan nada más una función de supervisión y dediquen su tiempo a la esencia de su profesión, que es educar a los niños y niñas.</p> <p>Y de igual manera, también considero que el fortalecimiento de las microempresas proveedoras es sumamente importante y hay que buscar la forma de que ellas tengan la capacidad de explotar ese 12% de compras estatales que les asigna la ley, pero no solo eso, sino también crearles las condiciones para que se atrevan a incursionar en el mercado privado.</p>

ANEXO 5: GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA



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



GUÍA DE VERIFICACIÓN MEDIANTE OBSERVACIÓN DIRECTA

OBJETIVO: Recopilar información, mediante la técnica de la observación directa, para la formulación de un modelo de gestión estratégica de las áreas operativa y financiera que permita potenciar el crecimiento y garantizar la autosostenibilidad de los microempresarios proveedores de uniformes escolares en el municipio de San Juan Talpa.

INDICACIONES: Marque Sí o No según cumpla en la lista de verificación mediante observación directa.

I. ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA

1. ¿Existe acuerdo con los proveedores de materia prima para abastecer de suministros cuando se requiere?
Sí ____ No ____
2. ¿Se cuenta con las condiciones adecuadas para almacenar y trasladar los uniformes terminados hasta los centros escolares?
Sí ____ No ____

II. CONTROL DE CALIDAD

3. ¿La calidad es el criterio más importante para elegir un proveedor de materia prima?
Sí ____ No ____
4. ¿Se cumplen los plazos de entrega de los proveedores de materia prima?
Sí ____ No ____

5. ¿Existe supervisión en los procesos de producción para detectar errores en la calidad de los productos finales?
Sí ____ No ____
6. ¿Se está en disposición de atender los reclamos por fallas en los productos después de entregados?
Sí ____ No ____
7. ¿El negocio se enfoca en la satisfacción al cliente?
Sí ____ No ____
8. ¿Los tiempos de respuesta a los reclamos se hacen en un plazo razonable?
Sí ____ No ____

III. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

9. ¿Se porta equipo de protección para evitar enfermedades respiración de origen laboral?
Sí ____ No ____
10. ¿La iluminación en las instalaciones es la adecuada para realizar las actividades de costura?
Sí ____ No ____
11. ¿La temperatura ambiente es la adecuada para realizar las actividades de costura?
Sí ____ No ____
12. ¿Las condiciones de ruido son las adecuadas para desarrollar las actividades de confección de prendas de vestir?
Sí ____ No ____
13. ¿Las instalaciones eléctricas se encuentran protegidas y en lugares de acceso controlados?
Sí ____ No ____

IV. DOCUMENTOS DE CONTROL

14. ¿Se lleva registro de las prendas de vestir confeccionadas (fecha de confección, medidas, nombre de cliente)?
Sí ____ No ____

15. ¿Existe nota de remisión o algún documento similar para la entrega de uniformes a los centros escolares?

Sí ____ No ____

16. ¿Se lleva registro de los gastos incurridos en el proceso de confección?

Sí ____ No ____

17. ¿Existe bitácora o documento similar de las reuniones con representantes de los centros escolares?

Sí ____ No ____

18. ¿Se conserva registro de los gastos y ventas de los ciclos de producción anteriores?

Sí ____ No ____

ANEXO 6: RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

I. ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA

- No existe acuerdo con los proveedores de materiales para abastecer de suministros las carencias de los operarios de costura.
- Los microempresarios, por su propia cuenta, se acercan a los bazares, donde se especializan en la venta de insumos para costura, cada vez que lo requieren y compran generalmente cantidades para un ciclo de producción de uniformes.
- Cuando los uniformes están terminados se empacan y se almacenan mientras se gestiona el medio de transporte que los ha de trasladar hasta el centro escolar para que puedan ser entregados a los agentes encargados de administrar la recepción y entrega de los mismos.
- Los paquetes ya enviñetados son apilados y puestos en un lugar adecuado, libre de la exposición de temperaturas altas y de la humedad mientras esperan su traslado, que generalmente se hace en pick up contratado por el microempresario a cargo del lote de producción.
- El traslado no presenta riesgos de pérdida o daño al producto.

II. CONTROL DE CALIDAD

- Para la elección de materia prima, principalmente se eligen los proveedores por la calidad de los insumos que proveen, esto con la finalidad de entregar un producto terminado que cumpla ampliamente con los estándares que exige el Ministerio de Educación.
- No obstante, si después de entregadas las prendas el estudiante presenta un reclamo, es atendido oportunamente siempre que la corrección se apegue a

los patrones y medidas que ha establecido el Ministerio de Educación para cada prenda, es decir, no se ajusta al gusto del estudiante.

- Para evitar los productos defectuosos, los operarios después de terminar la prenda revisan cuidadosamente las costuras y las manualidades para asegurarse de que no existan uniones débiles o botones a punto de desprenderse. Esto se realiza previo al empaquetado para garantizar que la calidad del producto sea alta.

III. SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL

- Ninguno de los operarios porta equipo para evitar enfermedades respiratorias por la exposición prolongada y la manipulación de material textil. Lo recomendado es que se cubran la nariz con mascarilla para protegerse de inhalar partículas finas que pueden alojarse en las vías respiratorias y ocasionar lesiones pulmonares.
- A pesar de que los espacios para el taller son adecuados a los espacios de la casa de residencia, cumplen con las condiciones básicas de iluminación (en la mayoría de casos aprovechan la luz natural) y temperatura, que por ser espacios ventilados no obstruyen el flujo de aire natural y la ventilación circula sin dificultad.
- Las instalaciones eléctricas se encontraban protegidas y en zonas seguras. Algunas estaban revestidas con material aislante para aumentar su protección.
- Solo se observó un taller en que las condiciones de luz y ventilación no eran las adecuadas. La maquinaria y las mesas estaban instaladas dentro de la pieza de habitación, en lo que podría ser la sala de estar, y que carecía de las condiciones mencionadas por la falta de ventanas (solo tenía una ventana).

IV. CONTROL DE DOCUMENTOS

- Cada encargado lleva un control de las prendas elaboradas con las medidas y el nombre del estudiante al que pertenece. Este es el único documento formal que preparan durante el ciclo de producción.
- No preparan por su cuenta un documento en donde la institución confirme el recibimiento de las prendas entregadas.
- Tampoco tienen registro del total de gastos incurridos en la compra de materiales por cada ciclo de producción.
- Las ventas las conocen por el monto establecido en el contrato, pero a falta del registro de gastos, no se puede determinar la ganancia por ciclo.

ANEXO 7: FORMULARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TÉCNICA



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



FORMULARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TÉCNICA

OBJETIVO: Recopilar información técnica para la construcción de un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera para el crecimiento y la autosostenibilidad de los microempresarios proveedores de uniformes escolares.

DATOS GENERALES:

Nombre del proveedor: _____

Nombre comercial: _____

¿Es contribuyente del IVA? Sí _____ No _____

I. CAPACIDAD INSTALADA

Tamaño de la empresa según número de trabajadores totales					Espacio físico para la confección	
Ocupación laboral	Calidad	Hombres	Mujeres	Total	Sección	Metros cuadrados
Administración	Permanente				Corte	
Administración	Temporal				Confección	
Operario de máquinas	Permanente				Manualidades	
Operario de máquinas	Temporal				Área total	
Operario de manualidades	Permanente					
Operario de manualidades	Temporal					

Maquinaria y equipo disponible para el programa			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal			
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado			
Rana doméstica			
Plancha doméstica			
Plana industrial			
Rana industrial			
Máquina de hacer ojales industrial			
Máquina de pegar botones industrial			
Máquina de rueda invisible industrial			
Plancha de vapor industrial			
Mesa de corte			
Cortadora industrial			
Otra			
Total			

Producción ofertada al programa				
Nivel educativo	Cantidad ofertada			
	Pantalón	Camisa	Falda	Blusa
Parvularia				
Primer ciclo				
Segundo ciclo				
Tercer ciclo				
Bachillerato				

Nivel educativo	Precios de venta por unidad			
	Pantalón	Camisa	Falda	Blusa
Parvularia				
Primer ciclo				
Segundo ciclo				
Tercer ciclo				
Bachillerato				

Horas de mano de obra directa							
Concepto	H. Confec.	Precio	Subtotal C.	H. Manual	Precio	Subtotal M.	Total
Pantalón corto parvularia							
Pantalón primer ciclo							
Pantalón segundo ciclo							
Pantalón tercer ciclo							
Pantalón bachillerato							
Falda parvularia							
Falda primer ciclo							
Falda segundo ciclo							
Falda tercer ciclo							
Falda bachillerato							
Camisa parvularia							
Camisa primer ciclo							
Camisa segundo ciclo							
Camisa tercer ciclo							
Camisa bachillerato							
Blusa parvularia							
Blusa primer ciclo							
Blusa segundo ciclo							
Blusa tercer ciclo							
Blusa bachillerato							
Total							

Costos indirectos de fabricación				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura				
Elástico				
Entretela				
Agujas				
Totales				

Gastos de operación			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Alquileres			
Energía eléctrica			
Agua			
Teléfono			
Combustible			
Transporte			
Reparaciones			
Mantenimiento			
Papelería			
Fotocopias			
Botiquín			
Total			

ANEXO 8: DATOS DEL FORMULARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TÉCNICA

I. CAPACIDAD INSTALADA

A. TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES TOTALES

Nombre del microempresario	Número de trabajadores		
	Hombres	Mujeres	Total
Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar	2	3	5
Marina Martínez de Reyes		4	4
Janet del Rosario Reyes de Rivera		4	4
Marta Alicia Rodríguez de López		5	5
María Eugenia Reyes de Recinos	2	2	4
Miguel Ángel Grande de Paz	1	3	4
Rosa Amelia Chávez		4	4
Berta Claribel Hernández Cruz		4	4
María Salomé Hernández de Lovos		2	2
Jerónimo Flores Hernández	2	3	5
Alma Patricia Rivas		3	3
Maritza Lorena Reyes	2	2	4
Mayra Lorena Hernández de Rodríguez	2	2	4

B. ESPACIO FÍSICO PARA LA CONFECCIÓN

Nombre del microempresario	Espacio físico de trabajo (m ²)			
	Corte	Confección	Manualidades	Total
Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar	5	10	3	18
Marina Martínez de Reyes	5	8	3	16
Janet del Rosario Reyes de Rivera	5	10	3	18
Marta Alicia Rodríguez de López	5	8	3	16
María Eugenia Reyes de Recinos	5	10	3	18
Miguel Ángel Grande de Paz	6	8	3	17
Rosa Amelia Chávez	5	8	3	16
Berta Claribel Hernández Cruz	5	8	3	16
María Salomé Hernández de Lovos	5	8	3	16
Jerónimo Flores Hernández	8	10	3	21
Alma Patricia Rivas	5	8	3	16
Maritza Lorena Reyes	5	8	3	16
Mayra Lorena Hernández de Rodríguez	5	8	3	16

C. TIPO DE MAQUINARIA O EQUIPO DISPONIBLE PARA EL PROGRAMA

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.340,00

Marina Martínez de Reyes			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 990,00

Janet del Rosario Reyes de Rivera			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.295,00

Marta Alicia Rodríguez de López			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Plancha doméstica	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.415,00

María Eugenia Reyes de Recinos			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.370,00

Miguel Ángel Grande de Paz			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 995,00

Rosa Amelia Chávez			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.245,00

Berta Claribel Hernández Cruz			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 895,00

María Salomé Hernández de Lovos			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 895,00

Jerónimo Flores Hernández			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Plancha doméstica	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Total			\$ 1.515,00

Alma Patricia Rivas			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.020,00

Maritza Lorena Reyes			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Plana doméstica eléctrica o con motor incorporado	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Plancha doméstica	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.415,00

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plana doméstica de pedal	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Plancha doméstica	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Plana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Rana industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mesa de corte	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 1.295,00

D. PRODUCCIÓN OFERTADA AL PROGRAMA

1. Precios de venta unitarios

Nivel educativo	Precios de venta por unidad			
	Pantalón	Camisa	Falda	Blusa
Parvularia	\$ 4,00	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 4,25
Primer ciclo	\$ 6,00	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
Segundo ciclo	\$ 6,00	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
Tercer ciclo	\$ 6,00	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50
Bachillerato	\$ 6,00	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50

2. Detalle de la producción anual ofertada al programa

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Parvularia	Pantalón corto	40	\$ 4,00	\$ 160,00
Parvularia	Camisa	40	\$ 4,25	\$ 170,00
Parvularia	Falda	50	\$ 4,25	\$ 212,50
Parvularia	Blusa	50	\$ 4,25	\$ 212,50
Básica	Pantalón	200	\$ 6,00	\$ 1.200,00
Básica	Camisa	200	\$ 4,50	\$ 900,00
Básica	Falda	180	\$ 4,50	\$ 810,00
Básica	Blusa	180	\$ 4,50	\$ 810,00
	Total			\$ 4.475,00

Marina Martínez de Reyes				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Falda	200	\$ 4,50	\$ 900,00
Básica	Blusa	200	\$ 4,50	\$ 900,00
Bachillerato	Falda	150	\$ 4,50	\$ 675,00
Bachillerato	Blusa	150	\$ 4,50	\$ 675,00
	Total			\$ 3.150,00

Janet del Rosario Reyes de Rivera				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Bachillerato	Falda	260	\$ 4,50	\$ 1.170,00
Bachillerato	Blusa	260	\$ 4,50	\$ 1.170,00
	Total			\$ 2.340,00

Marta Alicia Rodríguez de López				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Parvularia	Pantalón corto	100	\$ 4,00	\$ 400,00
Parvularia	Camisa	100	\$ 4,25	\$ 425,00
Parvularia	Falda	120	\$ 4,25	\$ 510,00
Parvularia	Blusa	120	\$ 4,25	\$ 510,00
Básica	Falda	180	\$ 4,50	\$ 810,00
Básica	Blusa	180	\$ 4,50	\$ 810,00
	Total			\$ 3.465,00

María Eugenia Reyes de Recinos				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Pantalón	200	\$ 6,00	\$ 1.200,00
Básica	Camisa	200	\$ 4,50	\$ 900,00
Básica	Falda	240	\$ 4,50	\$ 1.080,00
Básica	Blusa	240	\$ 4,50	\$ 1.080,00
	Total			\$ 4.260,00

Miguel Ángel Grande de Paz				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Pantalón	400	\$ 6,00	\$ 2.400,00
Básica	Camisa	400	\$ 4,50	\$ 1.800,00
	Total			\$ 4.200,00

Rosa Amelia Chávez				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Falda	300	\$ 4,50	\$ 1.350,00
Básica	Blusa	300	\$ 4,50	\$ 1.350,00
Bachillerato	Falda	150	\$ 4,50	\$ 675,00
Bachillerato	Blusa	150	\$ 4,50	\$ 675,00
	Total			\$ 4.050,00

Berta Claribel Hernández Cruz				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Falda	270	\$ 4,50	\$ 1.215,00
Básica	Blusa	270	\$ 4,50	\$ 1.215,00
	Total			\$ 2.430,00

María Salomé Hernández de Lovos				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Falda	160	\$ 4,50	\$ 720,00
Básica	Blusa	160	\$ 4,50	\$ 720,00
	Total			\$ 1.440,00

Jerónimo Flores Hernández				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Pantalón	400	\$ 6,00	\$ 2.400,00
Básica	Camisa	400	\$ 4,50	\$ 1.800,00
Básica	Falda	700	\$ 4,50	\$ 3.150,00
Básica	Blusa	700	\$ 4,50	\$ 3.150,00
	Total			\$ 10.500,00

Alma Patricia Rivas				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Parvularia	Falda	140	\$ 4,25	\$ 595,00
Parvularia	Blusa	140	\$ 4,25	\$ 595,00
Básica	Falda	200	\$ 4,50	\$ 900,00
Básica	Blusa	200	\$ 4,50	\$ 900,00
	Total			\$ 2.990,00

Maritza Lorena Reyes				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Parvularia	Pantalón corto	160	\$ 4,00	\$ 640,00
Parvularia	Camisa	160	\$ 4,25	\$ 680,00
Parvularia	Falda	140	\$ 4,25	\$ 595,00
Parvularia	Blusa	140	\$ 4,25	\$ 595,00
Básica	Pantalón	180	\$ 6,00	\$ 1.080,00
Básica	Camisa	180	\$ 4,50	\$ 810,00
Básica	Falda	150	\$ 4,50	\$ 675,00
Básica	Blusa	150	\$ 4,50	\$ 675,00
	Total			\$ 5.750,00

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Básica	Pantalón	260	\$ 6,00	\$ 1.560,00
Básica	Camisa	260	\$ 4,50	\$ 1.170,00
Básica	Falda	240	\$ 4,50	\$ 1.080,00
Básica	Blusa	240	\$ 4,50	\$ 1.080,00
	Total			\$ 4.890,00

II. COSTOS DE PRODUCCIÓN

A. CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS

1. Estándar del consumo de tela (referencia de medida en yardas)

Concepto	Tipo de tela	Consumo	Precio	Total
Pantalón corto parvularia	65% poliéster, 35% algodón	0,6	\$0,00	\$0,00
Pantalón primer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	0,75	\$0,00	\$0,00
Pantalón segundo ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1	\$0,00	\$0,00
Pantalón tercer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,25	\$0,00	\$0,00
Pantalón bachillerato	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Falda parvularia	65% poliéster, 35% algodón	0,6	\$0,00	\$0,00
Falda primer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	0,75	\$0,00	\$0,00
Falda segundo ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1	\$0,00	\$0,00
Falda tercer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,25	\$0,00	\$0,00
Falda bachillerato	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Camisa parvularia	65% poliéster, 35% algodón	0,75	\$0,00	\$0,00
Camisa primer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1	\$0,00	\$0,00
Camisa segundo ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,25	\$0,00	\$0,00
Camisa tercer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Camisa bachillerato	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Blusa parvularia	65% poliéster, 35% algodón	0,75	\$0,00	\$0,00
Blusa primer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1	\$0,00	\$0,00
Blusa segundo ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,25	\$0,00	\$0,00
Blusa tercer ciclo	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Blusa bachillerato	65% poliéster, 35% algodón	1,5	\$0,00	\$0,00
Total		22,2	\$0,00	\$0,00

Comentarios:

- Actualmente, el Ministerio de Educación provee a los microempresarios la tela para la confección de los uniformes; en consecuencia, el consumo de esta se excluye del cálculo de los costos de producción.

3. Detalle del consumo de materias primas

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Parvularia	Pantalón corto	40	\$ 0,21	\$ 8,40
Parvularia	Camisa	40	\$ 0,02	\$ 0,80
Parvularia	Falda	50	\$ 0,11	\$ 5,50
Parvularia	Blusa	50	\$ 0,02	\$ 1,00
Básica	Pantalón	200	\$ 0,21	\$ 42,00
Básica	Camisa	200	\$ 0,03	\$ 6,00
Básica	Falda	180	\$ 0,11	\$ 19,80
Básica	Blusa	180	\$ 0,03	\$ 5,40
	Total			\$ 88,90

Marina Martínez de Reyes				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Falda	200	\$ 0,11	\$ 22,00
Básica	Blusa	200	\$ 0,03	\$ 6,00
Bachillerato	Falda	150	\$ 0,11	\$ 16,50
Bachillerato	Blusa	150	\$ 0,03	\$ 4,50
	Total			\$ 49,00

Janet del Rosario Reyes de Rivera				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Bachillerato	Falda	260	\$ 0,11	\$ 28,60
Bachillerato	Blusa	260	\$ 0,03	\$ 7,80
	Total			\$ 36,40

Marta Alicia Rodríguez de López				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Parvularia	Pantalón corto	100	\$ 0,21	\$ 21,00
Parvularia	Camisa	100	\$ 0,02	\$ 2,00
Parvularia	Falda	120	\$ 0,11	\$ 13,20
Parvularia	Blusa	120	\$ 0,02	\$ 2,40
Básica	Falda	180	\$ 0,11	\$ 19,80
Básica	Blusa	180	\$ 0,03	\$ 5,40
	Total			\$ 63,80

María Eugenia Reyes de Recinos				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Pantalón	200	\$ 0,21	\$ 42,00
Básica	Camisa	200	\$ 0,03	\$ 6,00
Básica	Falda	240	\$ 0,11	\$ 26,40
Básica	Blusa	240	\$ 0,03	\$ 7,20
	Total			\$ 81,60

Miguel Ángel Grande de Paz				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Pantalón	400	\$ 0,21	\$ 84,00
Básica	Camisa	400	\$ 0,03	\$ 12,00
	Total			\$ 96,00

Rosa Amelia Chávez				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Falda	300	\$ 0,11	\$ 33,00
Básica	Blusa	300	\$ 0,03	\$ 9,00
Bachillerato	Falda	150	\$ 0,11	\$ 16,50
Bachillerato	Blusa	150	\$ 0,03	\$ 4,50
	Total			\$ 63,00

Berta Claribel Hernández Cruz				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Falda	270	\$ 0,11	\$ 29,70
Básica	Blusa	270	\$ 0,03	\$ 8,10
	Total			\$ 37,80

María Salomé Hernández de Lovos				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Falda	160	\$ 0,11	\$ 17,60
Básica	Blusa	160	\$ 0,03	\$ 4,80
	Total			\$ 22,40

Jerónimo Flores Hernández				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Pantalón	400	\$ 0,21	\$ 84,00
Básica	Camisa	400	\$ 0,03	\$ 12,00
Básica	Falda	700	\$ 0,11	\$ 77,00
Básica	Blusa	700	\$ 0,03	\$ 21,00
	Total			\$ 194,00

Alma Patricia Rivas				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Parvularia	Falda	140	\$ 0,11	\$ 15,40
Parvularia	Blusa	140	\$ 0,02	\$ 2,80
Básica	Falda	200	\$ 0,11	\$ 22,00
Básica	Blusa	200	\$ 0,03	\$ 6,00
	Total			\$ 46,20

Maritza Lorena Reyes				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Parvularia	Pantalón corto	160	\$ 0,21	\$ 33,60
Parvularia	Camisa	160	\$ 0,02	\$ 3,20
Parvularia	Falda	140	\$ 0,11	\$ 15,40
Parvularia	Blusa	140	\$ 0,02	\$ 2,80
Básica	Pantalón	180	\$ 0,21	\$ 37,80
Básica	Camisa	180	\$ 0,03	\$ 5,40
Básica	Falda	150	\$ 0,11	\$ 16,50
Básica	Blusa	150	\$ 0,03	\$ 4,50
	Total			\$ 119,20

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez				
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	MP por unid.	Total MP
Básica	Pantalón	260	\$ 0,21	\$ 54,60
Básica	Camisa	260	\$ 0,03	\$ 7,80
Básica	Falda	240	\$ 0,11	\$ 26,40
Básica	Blusa	240	\$ 0,03	\$ 7,20
	Total			\$ 96,00

B. MANO DE OBRA DIRECTA

1. Estándar de horas de mano de obra directa por unidad producida

Concepto	Salario por unidad terminada	Horas de Confección	Horas de manualidades	Total horas	Salario por hora
Pantalón corto parvularia	\$ 2,00	0,25	0,25	0,5	\$ 4,00
Pantalón primer ciclo	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Pantalón segundo ciclo	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Pantalón tercer ciclo	\$ 3,50	2,75	0,25	3	\$ 1,17
Pantalón bachillerato	\$ 3,50	2,75	0,25	3	\$ 1,17
Falda parvularia	\$ 2,00	0,75	0,25	1	\$ 2,00
Falda primer ciclo	\$ 2,50	0,75	0,25	1	\$ 2,50
Falda segundo ciclo	\$ 2,50	1,75	0,25	2	\$ 1,25
Falda tercer ciclo	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Falda bachillerato	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Camisa parvularia	\$ 2,00	0,75	0,25	1	\$ 2,00
Camisa primer ciclo	\$ 2,50	1,25	0,25	1,5	\$ 1,67
Camisa segundo ciclo	\$ 2,50	1,75	0,25	2	\$ 1,25
Camisa tercer ciclo	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Camisa bachillerato	\$ 3,00	2,25	0,25	2,5	\$ 1,20
Blusa parvularia	\$ 2,00	0,75	0,25	1	\$ 2,00
Blusa primer ciclo	\$ 2,50	1	0,25	1,25	\$ 2,00
Blusa segundo ciclo	\$ 2,50	1,25	0,25	1,5	\$ 1,67
Blusa tercer ciclo	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50
Blusa bachillerato	\$ 3,00	1,75	0,25	2	\$ 1,50

2. Detalle de horas de mano de obra directa

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Parvularia	Pantalón corto	40	0,50	20,00	\$ 4,00	\$ 80,00
Parvularia	Camisa	40	1,00	40,00	\$ 2,00	\$ 80,00
Parvularia	Falda	50	1,00	50,00	\$ 2,00	\$ 100,00
Parvularia	Blusa	50	1,00	50,00	\$ 2,00	\$ 100,00
Básica	Pantalón	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
Básica	Camisa	200	2,00	400,00	\$ 1,25	\$ 500,00
Básica	Falda	180	2,00	360,00	\$ 1,50	\$ 540,00
Básica	Blusa	180	2,00	360,00	\$ 1,50	\$ 540,00
	Total			1680,00		\$ 2.540,00

Marina Martínez de Reyes						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Falda	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
Básica	Blusa	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
Bachillerato	Falda	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
Bachillerato	Blusa	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
	Total			1400,00		\$ 2.100,00

Janet del Rosario Reyes de Rivera						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Bachillerato	Falda	260	2,00	520,00	\$ 1,50	\$ 780,00
Bachillerato	Blusa	260	2,00	520,00	\$ 1,50	\$ 780,00
	Total			1040,00		\$ 1.560,00

Marta Alicia Rodríguez de López						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Parvularia	Pantalón corto	100	0,50	50,00	\$ 4,00	\$ 200,00
Parvularia	Camisa	100	1,00	100,00	\$ 2,00	\$ 200,00
Parvularia	Falda	120	1,00	120,00	\$ 2,00	\$ 240,00
Parvularia	Blusa	120	1,00	120,00	\$ 2,00	\$ 240,00
Básica	Falda	180	2,00	360,00	\$ 1,50	\$ 540,00
Básica	Blusa	180	2,00	360,00	\$ 1,50	\$ 540,00
	Total			1110,00		\$ 1.960,00

María Eugenia Reyes de Recinos						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Pantalón	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
Básica	Camisa	200	2,00	400,00	\$ 1,25	\$ 500,00
Básica	Falda	240	2,00	480,00	\$ 1,50	\$ 720,00
Básica	Blusa	240	2,00	480,00	\$ 1,50	\$ 720,00
	Total			1760,00		\$ 2.540,00

Miguel Ángel Grande de Paz						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Pantalón	400	2,00	800,00	\$ 1,50	\$ 1.200,00
Básica	Camisa	400	2,00	800,00	\$ 1,25	\$ 1.000,00
	Total			1600,00		\$ 2.200,00

Rosa Amelia Chávez						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Falda	300	2,00	600,00	\$ 1,50	\$ 900,00
Básica	Blusa	300	2,00	600,00	\$ 1,50	\$ 900,00
Bachillerato	Falda	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
Bachillerato	Blusa	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
	Total			1800,00		\$ 2.700,00

Berta Claribel Hernández Cruz						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Falda	270	2,00	540,00	\$ 1,50	\$ 810,00
Básica	Blusa	270	2,00	540,00	\$ 1,50	\$ 810,00
	Total			1080,00		\$ 1.620,00

María Salomé Hernández de Lovos						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Falda	160	2,00	320,00	\$ 1,50	\$ 480,00
Básica	Blusa	160	2,00	320,00	\$ 1,50	\$ 480,00
	Total			640,00		\$ 960,00

Jerónimo Flores Hernández						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Pantalón	400	2,00	800,00	\$ 1,50	\$ 1.200,00
Básica	Camisa	400	2,00	800,00	\$ 1,25	\$ 1.000,00
Básica	Falda	700	2,00	1400,00	\$ 1,50	\$ 2.100,00
Básica	Blusa	700	2,00	1400,00	\$ 1,50	\$ 2.100,00
	Total			4400,00		\$ 6.400,00

Alma Patricia Rivas						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Parvularia	Falda	140	1,00	140,00	\$ 2,00	\$ 280,00
Parvularia	Blusa	140	1,00	140,00	\$ 2,00	\$ 280,00
Básica	Falda	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
Básica	Blusa	200	2,00	400,00	\$ 1,50	\$ 600,00
	Total			1080,00		\$ 1.760,00

Maritza Lorena Reyes						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Parvularia	Pantalón corto	160	0,50	80,00	\$ 4,00	\$ 320,00
Parvularia	Camisa	160	1,00	160,00	\$ 2,00	\$ 320,00
Parvularia	Falda	140	1,00	140,00	\$ 2,00	\$ 280,00
Parvularia	Blusa	140	1,00	140,00	\$ 2,00	\$ 280,00
Básica	Pantalón	180	2,00	360,00	\$ 1,50	\$ 540,00
Básica	Camisa	180	2,00	360,00	\$ 1,25	\$ 450,00
Básica	Falda	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
Básica	Blusa	150	2,00	300,00	\$ 1,50	\$ 450,00
	Total			1840,00		\$ 3.090,00

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez						
Nivel educativo	Concepto	Cantidad	Horas/unid.	Total horas	Precio hora	Total MOD
Básica	Pantalón	260	2,00	520,00	\$ 1,50	\$ 780,00
Básica	Camisa	260	2,00	520,00	\$ 1,25	\$ 650,00
Básica	Falda	240	2,00	480,00	\$ 1,50	\$ 720,00
Básica	Blusa	240	2,00	480,00	\$ 1,50	\$ 720,00
	Total			2000,00		\$ 2.870,00

C. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

1. Detalle de costos indirectos de fabricación

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	35	\$ 52,50
Elástico	Yarda	\$ 0,25	13	\$ 3,25
Entretela	Yarda	\$ 1,00	20	\$ 20,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	18	\$ 3,60
Totales				\$ 79,35

Marina Martínez de Reyes				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	25	\$ 37,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	18	\$ 18,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	14	\$ 2,80
Totales				\$ 58,30

Janet del Rosario Reyes de Rivera				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	20	\$ 30,00
Entretela	Yarda	\$ 1,00	13	\$ 13,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	10	\$ 2,00
Totales				\$ 45,00

Marta Alicia Rodríguez de López				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	30	\$ 45,00
Elástico	Yarda	\$ 0,25	33	\$ 8,25
Entretela	Yarda	\$ 1,00	20	\$ 20,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	16	\$ 3,20
Totales				\$ 76,45

María Eugenia Reyes de Recinos				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	33	\$ 49,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	22	\$ 22,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	17	\$ 3,40
Totales				\$ 74,90

Miguel Ángel Grande de Paz				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	30	\$ 45,00
Entretela	Yarda	\$ 1,00	20	\$ 20,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	16	\$ 3,20
Totales				\$ 68,20

Rosa Amelia Chávez				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	35	\$ 52,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	23	\$ 23,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	18	\$ 3,60
Totales				\$ 79,10

Berta Claribel Hernández Cruz				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	20	\$ 30,00
Entretela	Yarda	\$ 1,00	13	\$ 13,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	10	\$ 2,00
Totales				\$ 45,00

María Salomé Hernández de Lovos				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	12	\$ 18,00
Entretela	Yarda	\$ 1,00	8	\$ 8,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	6	\$ 1,20
Totales				\$ 27,20

Jerónimo Flores Hernández				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	85	\$ 127,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	55	\$ 55,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	44	\$ 8,80
Totales				\$ 191,30

Alma Patricia Rivas				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	25	\$ 37,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	17	\$ 17,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	14	\$ 2,80
Totales				\$ 57,30

Maritza Lorena Reyes				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	48	\$ 72,00
Elástico	Yarda	\$ 0,25	54	\$ 13,50
Entretela	Yarda	\$ 1,00	30	\$ 30,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	25	\$ 5,00
Totales				\$ 120,50

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez				
Concepto	Unidad de medida	Precio	Consumo	Costo total
Hilo para costura	Cono	\$ 1,50	38	\$ 57,00
Entretela	Yarda	\$ 1,00	25	\$ 25,00
Agujas	Unidad	\$ 0,20	20	\$ 4,00
Totales				\$ 86,00

D. GASTOS DE OPERACIÓN

1. Detalle de los gastos de operación

Llosefin Elizabeth Pérez Aguilar			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 5,00	2	\$ 10,00
Mantenimiento	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 97,00

Marina Martínez de Reyes			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 10,00	2	\$ 20,00
Reparaciones	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Mantenimiento	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 117,00

Janet del Rosario Reyes de Rivera			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 25,00	2	\$ 50,00
Transporte	\$ 3,00	1	\$ 3,00
Mantenimiento	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	1	\$ 1,00
Total			\$ 64,00

Marta Alicia Rodríguez de López

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Reparaciones	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Mantenimiento	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 98,00

María Eugenia Reyes de Recinos

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 5,00	2	\$ 10,00
Reparaciones	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 102,00

Miguel Ángel Grande de Paz

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Combustible	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Mantenimiento	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 98,00

Rosa Amelia Chávez

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 5,00	2	\$ 10,00
Reparaciones	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 102,00

Berta Claribel Hernández Cruz

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 15,00	4	\$ 60,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Reparaciones	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 78,00

María Salomé Hernández de Lovos

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 10,00	4	\$ 40,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Reparaciones	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 53,00

Jerónimo Flores Hernández

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 30,00	4	\$ 120,00
Reparaciones	\$ 15,00	1	\$ 15,00
Mantenimiento	\$ 10,00	1	\$ 10,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 147,00

Alma Patricia Rivas

Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 15,00	4	\$ 60,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Mantenimiento	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 73,00

Maritza Lorena Reyes			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 15,00	4	\$ 60,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Reparaciones	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 73,00

Mayra Lorena Hernández de Rodríguez			
Concepto	Monto del gasto	Frecuencia del gasto	Gasto total
Energía eléctrica	\$ 20,00	4	\$ 80,00
Transporte	\$ 3,00	2	\$ 6,00
Mantenimiento	\$ 5,00	1	\$ 5,00
Fotocopias	\$ 1,00	2	\$ 2,00
Total			\$ 93,00

Comentarios:

- Para el cálculo de los gastos de operación se han tomado como parámetro dos ciclos de producción en el año, cuya duración es de dos meses cada uno, contados desde la orden de inicio hasta la fecha fijada para la entrega de los uniformes a los centros escolares.
- El monto de la energía eléctrica corresponde al incremento experimentado en la factura durante esos meses con respecto a los meses en que no se encuentran confeccionando para el programa.
- Para el caso de los empresarios que confeccionan uniformes para estudiantes de bachillerato, se ha tomado como parámetro únicamente un ciclo de producción, considerando que la dotación de uniformes para educación media solamente se realiza una vez al año.

III. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

A. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Estado de costos de producción	Llosefin E. Pérez A.	Marina M. de Reyes	Janet del R. de Rivera	M. Alicia R. de López	M. Eugenia Reyes de R.	M. Ángel Grande	R. Amelia Chávez	Berta C. Hernández	M. Salomé H. de Lovos	Jerónimo Flores H.	Alma P. Rivas	Maritza L. Reyes	Mayra L. Hernández	Sector agrupado
Materia prima utilizada	\$ 88,90	\$ 49,00	\$ 36,40	\$ 63,80	\$ 81,60	\$ 96,00	\$ 63,00	\$ 37,80	\$ 22,40	\$ 194,00	\$ 46,20	\$ 119,20	\$ 96,00	\$ 994,30
Mano de obra directa	\$ 2.540,00	\$ 2.100,00	\$ 1.560,00	\$ 1.960,00	\$ 2.540,00	\$ 2.200,00	\$ 2.700,00	\$ 1.620,00	\$ 960,00	\$ 6.400,00	\$ 1.760,00	\$ 3.090,00	\$ 2.870,00	\$ 32.300,00
CIF aplicados	\$ 79,35	\$ 58,30	\$ 45,00	\$ 76,45	\$ 74,90	\$ 68,20	\$ 79,10	\$ 45,00	\$ 27,20	\$ 191,30	\$ 57,30	\$ 120,50	\$ 86,00	\$ 1.008,60
Costo de producción	\$ 2.708,25	\$ 2.207,30	\$ 1.641,40	\$ 2.100,25	\$ 2.696,50	\$ 2.364,20	\$ 2.842,10	\$ 1.702,80	\$ 1.009,60	\$ 6.785,30	\$ 1.863,50	\$ 3.329,70	\$ 3.052,00	\$ 34.302,90
Estado de Resultados	Llosefin E. Pérez A.	Marina M. de Reyes	Janet del R. de Rivera	M. Alicia R. de López	M. Eugenia Reyes de R.	M. Ángel Grande	R. Amelia Chávez	Berta C. Hernández	M. Salomé H. de Lovos	Jerónimo Flores H.	Alma P. Rivas	Maritza L. Reyes	Mayra L. Hernández	Sector agrupado
Ventas	\$ 4.475,00	\$ 3.150,00	\$ 2.340,00	\$ 3.465,00	\$ 4.260,00	\$ 4.200,00	\$ 4.050,00	\$ 2.430,00	\$ 1.440,00	\$ 10.500,00	\$ 2.990,00	\$ 5.750,00	\$ 4.890,00	\$ 53.940,00
Costo de ventas	\$ 2.708,25	\$ 2.207,30	\$ 1.641,40	\$ 2.100,25	\$ 2.696,50	\$ 2.364,20	\$ 2.842,10	\$ 1.702,80	\$ 1.009,60	\$ 6.785,30	\$ 1.863,50	\$ 3.329,70	\$ 3.052,00	\$ 34.302,90
Utilidad bruta	\$ 1.766,75	\$ 942,70	\$ 698,60	\$ 1.364,75	\$ 1.563,50	\$ 1.835,80	\$ 1.207,90	\$ 727,20	\$ 430,40	\$ 3.714,70	\$ 1.126,50	\$ 2.420,30	\$ 1.838,00	\$ 19.637,10
Gastos de operación	\$ 97,00	\$ 117,00	\$ 64,00	\$ 98,00	\$ 102,00	\$ 98,00	\$ 102,00	\$ 78,00	\$ 53,00	\$ 147,00	\$ 73,00	\$ 73,00	\$ 93,00	\$ 1.195,00
Utilidad neta	\$ 1.669,75	\$ 825,70	\$ 634,60	\$ 1.266,75	\$ 1.461,50	\$ 1.737,80	\$ 1.105,90	\$ 649,20	\$ 377,40	\$ 3.567,70	\$ 1.053,50	\$ 2.347,30	\$ 1.745,00	\$ 18.442,10
Balance General	Llosefin E. Pérez A.	Marina M. de Reyes	Janet del R. de Rivera	M. Alicia R. de López	M. Eugenia Reyes de R.	M. Ángel Grande	R. Amelia Chávez	Berta C. Hernández	M. Salomé H. de Lovos	Jerónimo Flores H.	Alma P. Rivas	Maritza L. Reyes	Mayra L. Hernández	Sector agrupado
Activos corrientes	\$ 2.939,75	\$ 1.875,70	\$ 1.414,60	\$ 2.246,75	\$ 2.731,50	\$ 2.837,80	\$ 2.455,90	\$ 1.459,20	\$ 857,40	\$ 6.767,70	\$ 1.933,50	\$ 3.892,30	\$ 3.180,00	\$ 34.592,10
Efectivo y equivalentes	\$ 657,80	\$ 276,20	\$ 226,40	\$ 482,35	\$ 560,70	\$ 689,80	\$ 399,40	\$ 225,30	\$ 126,20	\$ 1.420,70	\$ 415,40	\$ 957,70	\$ 687,00	\$ 7.124,95
Cuentas por cobrar	\$ 2.237,50	\$ 1.575,00	\$ 1.170,00	\$ 1.732,50	\$ 2.130,00	\$ 2.100,00	\$ 2.025,00	\$ 1.215,00	\$ 720,00	\$ 5.250,00	\$ 1.495,00	\$ 2.875,00	\$ 2.445,00	\$ 26.970,00
Inventarios	\$ 44,45	\$ 24,50	\$ 18,20	\$ 31,90	\$ 40,80	\$ 48,00	\$ 31,50	\$ 18,90	\$ 11,20	\$ 97,00	\$ 23,10	\$ 59,60	\$ 48,00	\$ 497,15
Activos no corrientes	\$ 1.340,00	\$ 990,00	\$ 1.295,00	\$ 1.415,00	\$ 1.370,00	\$ 995,00	\$ 1.245,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 1.515,00	\$ 1.020,00	\$ 1.415,00	\$ 1.295,00	\$ 15.685,00
Maquinaria y equipo	\$ 1.340,00	\$ 990,00	\$ 1.295,00	\$ 1.415,00	\$ 1.370,00	\$ 995,00	\$ 1.245,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 1.515,00	\$ 1.020,00	\$ 1.415,00	\$ 1.295,00	\$ 15.685,00
Total activo	\$ 4.279,75	\$ 2.865,70	\$ 2.709,60	\$ 3.661,75	\$ 4.101,50	\$ 3.832,80	\$ 3.700,90	\$ 2.354,20	\$ 1.752,40	\$ 8.282,70	\$ 2.953,50	\$ 5.307,30	\$ 4.475,00	\$ 50.277,10
Pasivos corrientes	\$ 1.270,00	\$ 1.050,00	\$ 780,00	\$ 980,00	\$ 1.270,00	\$ 1.100,00	\$ 1.350,00	\$ 810,00	\$ 480,00	\$ 3.200,00	\$ 880,00	\$ 1.545,00	\$ 1.435,00	\$ 16.150,00
Acreedores	\$ 1.270,00	\$ 1.050,00	\$ 780,00	\$ 980,00	\$ 1.270,00	\$ 1.100,00	\$ 1.350,00	\$ 810,00	\$ 480,00	\$ 3.200,00	\$ 880,00	\$ 1.545,00	\$ 1.435,00	\$ 16.150,00
Total pasivo	\$ 1.270,00	\$ 1.050,00	\$ 780,00	\$ 980,00	\$ 1.270,00	\$ 1.100,00	\$ 1.350,00	\$ 810,00	\$ 480,00	\$ 3.200,00	\$ 880,00	\$ 1.545,00	\$ 1.435,00	\$ 16.150,00
Patrimonio	\$ 3.009,75	\$ 1.815,70	\$ 1.929,60	\$ 2.681,75	\$ 2.831,50	\$ 2.732,80	\$ 2.350,90	\$ 1.544,20	\$ 1.272,40	\$ 5.082,70	\$ 2.073,50	\$ 3.762,30	\$ 3.040,00	\$ 34.127,10
Capital social	\$ 1.340,00	\$ 990,00	\$ 1.295,00	\$ 1.415,00	\$ 1.370,00	\$ 995,00	\$ 1.245,00	\$ 895,00	\$ 895,00	\$ 1.515,00	\$ 1.020,00	\$ 1.415,00	\$ 1.295,00	\$ 15.685,00
Utilidad del ejercicio	\$ 1.669,75	\$ 825,70	\$ 634,60	\$ 1.266,75	\$ 1.461,50	\$ 1.737,80	\$ 1.105,90	\$ 649,20	\$ 377,40	\$ 3.567,70	\$ 1.053,50	\$ 2.347,30	\$ 1.745,00	\$ 18.442,10
Total patrimonio	\$ 3.009,75	\$ 1.815,70	\$ 1.929,60	\$ 2.681,75	\$ 2.831,50	\$ 2.732,80	\$ 2.350,90	\$ 1.544,20	\$ 1.272,40	\$ 5.082,70	\$ 2.073,50	\$ 3.762,30	\$ 3.040,00	\$ 34.127,10
Total pasivo y patrimonio	\$ 4.279,75	\$ 2.865,70	\$ 2.709,60	\$ 3.661,75	\$ 4.101,50	\$ 3.832,80	\$ 3.700,90	\$ 2.354,20	\$ 1.752,40	\$ 8.282,70	\$ 2.953,50	\$ 5.307,30	\$ 4.475,00	\$ 50.277,10

B. RAZONES FINANCIERAS

Razones financieras	Unidad de medida	Liosefin E. Pérez A.	Marina M. de Reyes	Janet del R. R. de Rivera	M. Alicia R. de López	M. Eugenia Reyes de R.	M. Ángel Grande	R. Amelia Chávez	Berta C. Hernández	M. Salomé H. de Lovos	Jerónimo Flores H.	Alma P. Rivas	Maritza L. Reyes	Mayra L. Hernández	Sector agrupado	
Razones de liquidez																
Liquidez general	\$	2,31	1,79	1,81	2,29	2,15	2,58	1,82	1,80	1,79	2,11	2,20	2,52	2,22	2,14	
Liquidez ácida	\$	2,28	1,76	1,79	2,26	2,12	2,54	1,80	1,78	1,76	2,08	2,17	2,48	2,18	2,11	
Liquidez inmediata	\$	0,52	0,26	0,29	0,49	0,44	0,63	0,30	0,28	0,26	0,44	0,47	0,62	0,48	0,44	
Capital neto de trabajo	\$	1669,75	825,70	634,60	1266,75	1461,50	1737,80	1105,90	649,20	377,40	3567,70	1053,50	2347,30	1745,00	18442,10	
Interv. básico defensivo	Días	376,72	290,71	298,87	367,76	350,94	413,56	300,57	295,21	290,67	351,23	360,08	411,13	363,49	350,57	
Razones de gestión																
Rotación de inventario	Veces/año	60,93	90,09	90,19	65,84	66,09	49,25	90,23	90,10	90,14	69,95	80,67	55,87	63,58	69,00	
Período prom. inventar	Días	5,99	4,05	4,05	5,54	5,52	7,41	4,05	4,05	4,05	5,22	4,52	6,53	5,74	5,29	
Rotación de cartera	Veces/año	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Período prom. cobro	Días	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	
Rot. cuentas por pagar	Veces/año	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Período prom. de pago	Días	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	
Ciclo de conv. Efectivo	Días	5,99	4,05	4,05	5,54	5,52	7,41	4,05	4,05	4,05	5,22	4,52	6,53	5,74	5,29	
Rot. activos totales	Veces/año	1,05	1,10	0,86	0,95	1,04	1,10	1,09	1,03	0,82	1,27	1,01	1,08	1,09	1,07	
Razones de endeudamiento																
Razón de deuda	\$	0,30	0,37	0,29	0,27	0,31	0,29	0,36	0,34	0,27	0,39	0,30	0,29	0,32	0,32	
Razón deuda patrimon	\$	0,42	0,58	0,40	0,37	0,45	0,40	0,57	0,52	0,38	0,63	0,42	0,41	0,47	0,47	
Razones de rentabilidad																
Margen ut. bruta/venta	Porcentaje	39,48%	29,93%	29,85%	39,39%	36,70%	43,71%	29,82%	29,93%	29,89%	35,38%	37,68%	42,09%	37,59%	36,41%	
Margen ut. neta/venta	Porcentaje	37,31%	26,21%	27,12%	36,56%	34,31%	41,38%	27,31%	26,72%	26,21%	33,98%	35,23%	40,82%	35,69%	34,19%	
Rendim. activos totales	Porcentaje	39,02%	28,81%	23,42%	34,59%	35,63%	45,34%	29,88%	27,58%	21,54%	43,07%	35,67%	44,23%	38,99%	36,68%	
Rendim. sobre capital	Porcentaje	55,48%	45,48%	32,89%	47,24%	51,62%	63,59%	47,04%	42,04%	29,66%	70,19%	50,81%	62,39%	57,40%	54,04%	

ANEXO 9: GUÍA DE COMPROBACIÓN DOCUMENTAL



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



**TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL (COMPROBACIÓN) DIRIGIDA A
MICROEMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE
DOTACIÓN DE UNIFORMES ESCOLARES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TALPA,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

OBJETIVO: A continuación se presenta una serie de enunciados tomados de documentos oficiales y estudios sobre el tema. El objetivo es comprobar si la información descrita es aplicada a los procedimientos del programa de Paquetes Escolares en los microempresarios proveedores de uniformes.

INDICACIONES: Marque con una X una de las opciones Cumple o No cumple, según lo describa mejor.

ENUNCIADO	Cumple	No cumple
1. "La adquisición de activos, en especial la proporción de proveedores que ha adquirido maquinaria gracias al programa, y el porcentaje que se dedican a actividades similares a las que realizan para el paquete escolar, evidencian que el programa ha permitido fortalecer la capacidad productiva de las empresas". <i>(Econometría S.A. 2014. Evaluación de procesos del programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares para estudiantes de educación parvularia y educación básica de centros educativos públicos y subsidiados. Informe final. p. 72.)</i>		
2. "La forma y lugar de entrega de los uniformes, será en el centro educativo, mediante un listado de recepción de bienes que contenga: el nombre del centro educativo, el grado, nombre del alumno y quien firmará de recibido será el padre de familia o madre de familia o responsable del alumno o alumna. La recepción y embalaje lo coordinará directamente con el centro educativo." <i>(Ministerio de Educación. 2013. Sección E "ANEXOS GENERALES", ANEXO 2: "MODELO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN Y COTIZACIÓN", punto 2 "CONDICIONES ESPECIALES", literal f)</i>		
3. "La cuota de asignación por estudiante incluirá la confección de dos uniformes, tomando como base un precio de referencia por rubro,		

ENUNCIADO	Cumple	No cumple
<p>nivel, ciclo educativo y género”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 5)</i></p>		
<p>4. “El organismo de administración escolar convocará a cada proveedor adjudicado para entregarle la orden de inicio para la ejecución del contrato, la cual se entregará previa la presentación de la solvencia municipal y tributaria, de conformidad con los requisitos establecidos por CONAMYPE”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 9)</i></p>		
<p>5. “En el caso de los servicios de confección de uniformes, la entrega de la orden de inicio se dará en el momento de entregar la tela a la persona proveedora”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 9)</i></p>		
<p>6. “En el caso de la compra de servicios de confección de uniformes se exigirá pagaré sin protesto en concepto de garantía por entrega de tela, el cual será por el valor total de contrato y se exigirá al momento de retirar la tela”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 9)</i></p>		
<p>7. “Para los servicios de confección de uniformes, los contratos tendrán un plazo para el primer y/o segundo uniforme de 2 meses a partir de la firma de orden de inicio. El plazo incluye el ajuste a los uniformes”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 10)</i></p>		
<p>8. “Por cada entrega, el organismo de administración escolar hará el pago mediante cheque”. <i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes</i></p>		

ENUNCIADO	Cumple	No cumple
<i>de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 10)</i>		
<p>9. “En el caso de los pagos por servicios de confección de uniformes, la presidencia del organismo de administración escolar para tramitar el último pago a la persona proveedora, garantizará que se haya recibido el total de los uniformes de acuerdo al contrato con listado de recibido a entera satisfacción y si hubieran uniformes que no pudieran ser ajustados, se aplicará la deducción del valor de la tela entregada por los uniformes que no se reciben; a fin de emitir y firmar el acta de recepción de entera satisfacción a la persona proveedora”.</p> <p><i>(Ministerio de Educación. 2011, nov. Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. (MINED-DNGD No. 001-2012). San Salvador, El Salvador. p 11)</i></p>		

ANEXO 10: RESULTADOS DE LA GUÍA DE COMPROBACIÓN DOCUMENTAL

La guía de comprobación documental se elaboró recogiendo información de archivos oficiales relacionados con el programa. Se utilizaron como base el estudio contenido en *Evaluación de procesos del programa de dotación uniformes, zapatos y útiles escolares para estudiantes de educación parvularia y educación básica de centros educativos públicos y subsidiados*, documento preparado en 2014 por Econometría, firma consultora colombiana especialista en análisis económicos y sociales, y la Secretaría Técnica de la Presidencia; y la información contenida en el instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica, documento preparado por el Ministerio de Educación en el año 2011.

1. El estudio de Econometría concluía que el programa ha facilitado a los microempresarios la adquisición de activos para la producción, situación que se comprobó mediante la investigación de campo desarrollada en el municipio de San Juan Talpa. Todos los sastres y costureras que participan del programa han ampliado su capacidad productiva en función de la incorporación de maquinaria especializada a sus talleres.
2. El instructivo de liquidación de fondos, que contiene los lineamientos generales del uso de los recursos financieros para el programa, menciona que la cuota por estudiante incluye la confección de dos uniformes por año. Esto es correcto, sin embargo, a partir del año 2015 se incorporó al programa el nivel de bachillerato con una dotación única al año. No se puede afirmar que tal disposición riñe con el enunciado del instructivo puesto que este se creó en el período en que el programa solamente incluía los niveles de parvularia y básica.

3. El instructivo también explica que una vez calificado el proveedor, el centro escolar lo convocará para entregarle la orden de inicio para la ejecución del contrato, la cual se entregará previa presentación de la solvencia municipal y tributaria. En ese momento también se entregará la tela para los uniformes. Estas instrucciones se pudieron comprobar mediante conversaciones con los microempresarios, quienes compartieron su experiencia con el equipo investigador.

4. “La forma de pago será por medio de cheque por cada entrega de uniformes”. Actualmente la forma de pago es mediante cheque, pero se está considerando la alternativa de hacer pagos electrónicos dirigidos a una cuenta bancaria que deberá aperturar el proveedor de uniformes para recibir en ella el pago por su servicio.

ANEXO 11: FORMULARIOS DE CONTROL

I. VALE DE CAJA CHICA

VALE DE CAJA CHICA	
POR: \$ _____	FECHA ___ / ___ / 20__
CONCEPTO: _____	

NOMBRE _____	RESPONSABLE _____
SELLO	

II. AUXILIAR DE CAJA CHICA

AUXILIAR DE CAJA CHICA				
RESUMEN DE CAJA CHICA	NÚMERO: _____	MONTO		\$
RESPONSABLE: _____		GASTADO		\$
FECHA: _____	_____ / _____ / de 20 _____	DIFERENCIA		\$
DOCUMENTO	NÚMERO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	VALOR
Factura	XXXX		XXXX	\$
				\$
				\$
				\$
TOTAL				\$
ELABORADO		AUTORIZADO		
		SELLO		

IV. FORMULARIO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MATERIALES

RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MATERIALES

FECHA: ____/____/____

SOLICITANTE: _____

ENTRADA DE MATERIA PRIMA

SALIDA DE MATERIA PRIMA _____

firma autorizada

DETALLE DE MATERIALES

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MATERIA PRIMA

(nombre y firma de quien entrega)

(nombre y firma de quien recibe)

ANEXO 12: FASES Y FORMULARIOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP

F-RP-FA-01
Fases para la Organización e inscripción de una
Asociación Cooperativa.



1. Entrega de solicitud de gestores.
2. Recepción de ella en el INSAFOCOOP.
3. Traslado al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica donde se asigne al Asesor Técnico.
4. Visita preliminar y reunión con Comité Gestor y/o Interesados, (15 personas como mínimo).
5. Entrega de boleta de datos generales a los interesados.
6. El asesor Técnico elabora el perfil del grupo. Y lo entrega al departamento de Fomento y Asistencia técnica u oficina regional.
7. Entrega del Plan Económico en el Departamento de Planificación.
8. Desarrollo del Curso Básico y evaluación, que comprende lo siguiente
*HISTORIA, FILOSOFIA Y DOCTRINA COOPERATIVA. *AREA ADMINISTRATIVA *AREA ECONOMICA-FINANCIERA * AREA LEGAL
9. Estudio y Elaboración del Proyecto de Estatutos.
10. Presentación del Proyecto de Estatutos al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, para su revisión y aprobación.
11. Solicitud para llevar a cabo la Asamblea de Constitución, para lo siguiente:
- Elección del Consejo de Administración - Elección de la Junta de Vigilancia. - Aprobación de Estatutos.
12. El Consejo de Administración, con la asistencia del asesor, elabora el Acta de Constitución y los estatutos, los cuales serán presentados, en original y cinco fotocopias al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas para su inscripción.
13. Entrega de personalidad Jurídica.
14. Extensión de Credenciales a directivos, previa solicitud.





SOLICITUD DE GESTORES

San Salvador, ___ de _____ de 20_____

Lic.
Presidente de INSAFOCOOP
Ciudad.

Nosotros _____

_____, mayores de edad, del domicilio de _____, Departamento de _____, a usted EXPONGO: Que estamos interesados en la organización de una Asociación Cooperativa que se rija de conformidad a las normas legales y estatutarias de la materia la cual tendrá la finalidad de _____.

Por lo antes EXPUESTO le solicitamos los servicios de un Técnico en Cooperativismo de esa Institución, para que nos oriente sobre los requisitos y procedimientos generales de organización.

Asimismo pedimos, que de acuerdo a los resultados de la entrevista preliminar con los gestores y de la reunión general con todos los interesados, se nos imparta toda la asesoría pertinente hasta alcanzar la inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, comprometiéndonos a cumplir con todas las disposiciones de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.

Dirección: _____

Ciudad: _____ Departamento: _____

Contacto: _____, Teléfono No. _____

No. de personas interesadas: _____ Potencial: _____

Nombre del Grupo: _____

F: _____ F: _____ F: _____

Teléfonos de INSAFOCOOP. S. S. 2222-4122, 2222-2758, 2222-3526; S.A. 2447-3166; S.V. 2393-0055 y S. M. 2661-3340.

PARA USO INTERNO DE INSAFOCOOP

OBSERVACIÓN: _____

AUTORIZADO POR: _____

ASESOR ASIGNADO: _____ FIRMA: _____

FECHA ASIGNACIÓN: _____



GRUPO PRE- COOPERATIVO DE

1. Nombre Completo _____
2. Edad: _____
3. Profesión u Oficio _____
4. Domicilio _____
5. No. de DUI u otro documento: _____
6. Estudios Realizados _____
7. No. de Grupo Familiar _____
8. Nombre de la Empresa o Institución en que trabaja _____
9. Cargo que desempeña _____
10. Esta desempeñado algún cargo directivo en otra Asociación cooperativa y que cargo desempeña. _____
11. Pertenece o perteneció a alguna Asociación Cooperativa _____
12. Que Cantidad de dinero estaría usted dispuesto a aportar mensualmente en la cooperativa _____

F _____

Fecha: _____



1. DATOS GENERALES

Nombre completo del grupo precooperativo (con sus correspondientes siglas):

Ubicación:

Teléfono, fax, ó correo electrónico:

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Estructura Administrativa:
(Organigrama)
- Describa las actividades a las que se dedicará la cooperativa:

- Que tipo de productos / servicios se comercializarán?

- Necesidades o problemas que satisfacen los productos/servicios ofrecidos por la cooperativa:

- _____

- Fecha en que iniciarán las operaciones de la cooperativa:

3. MERCADO OBJETIVO

- Quiénes serán las personas beneficiadas con el proyecto?

- Tamaño del Mercado Objetivo (numero de clientes o asociados potenciales):

4. COMPETENCIA

Principales competidores	Fortalezas	Amenazas

Describa los factores (precio, crédito, tasa de interés, calidad, servicio, relación con el cliente, etc.) que constituyen una ventaja competitiva de su cooperativa frente a los principales

competidores.

5. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

No. de Asociados iniciales	
Cuota de ingreso	
Capital Suscrito	
Capital Pagado	
Aportaciones	
Préstamos	

6. OPERACIONES

Describir el plan de operaciones que se utilizará para la producción ó prestación de servicios; éste dependerá del tipo de cooperativa que se va organizar.

- Instalaciones y equipamiento:

- Personal:

- Capacidad de producción:

- **Materias primas y materiales:**

- **Principales proveedores:**

- **Otros:**

7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

- Exponer los beneficios que se esperan para los asociados en particular y la comunidad en general, (describirlo en términos de funcionalidad, economía y eficiencia)

- Que medios se utilizarán para promocionar los productos y/o servicios que ofrecerá la cooperativa?

San Salvador, ____ de _____ de 200__.

Firma y nombre de quién elaboró el Plan Económico.

Firma:

Nombre



ACTA DE CONSTITUCIÓN.- En (Dirección exacta del lugar en el que se celebrara la Asamblea) del Municipio de _____ Departamento de _____ a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil _____. Son éstos el lugar, día y hora señalados en la respectiva convocatoria para celebrar, con la previa autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, la Asamblea General de Asociados Fundadores de la Asociación Cooperativa que después se dirá. Con este propósito están presentes en este acto los señores:(los nombres de los asociados en mayúsculas) _____ (Descripción de las generales de los asociados, nombre, edad, profesión u oficio, domicilio (municipio y departamento) y número de DUI).- También está presente en carácter de Delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo el (la) Señor (a): _____, quien da lectura a la nota de fecha _____ de _____ del dos mil _____ suscrita por el Sr. Presidente del referido Instituto, en la que se transcribe la resolución emitida a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil _____ por medio de la cual se autoriza la celebración de ésta Asamblea General de Asociados Fundadores. A continuación se somete a consideración de los presentes la Agenda preparada al efecto, la cual es aprobada con los siguientes puntos: I) Comprobación de requisitos legales de constitución II) Elección del Presidente y Secretario provisionales de la Asamblea de Constitución; III) Acuerdo sobre la constitución de la Asociación Cooperativa; lectura y aprobación de Estatutos; IV) Elección de los miembros que integrarán los Órganos de Administración y de Vigilancia de la Asociación Cooperativa; juramentación y toma de posesión de los cargos; V) Formación del Capital

Social: suscripción de aportaciones por cada uno de los asociados fundadores y forma de pago de las mismas. I-Respecto al primer punto de la Agenda, se comprueba que están presentes _____ ASOCIADOS FUNDADORES, cuyos nombres se han mencionado anteriormente y que constituyen el quórum de este acto. II. Habiéndose constatado que el número de personas que constituyen el quórum se ajusta al requerido por la Ley, el Delegado de INSAFOCOOP manifiesta a los presentes que se procederá a elegir de entre ellos al Presidente y Secretario provisionales de esta sesión. Realizado el escrutinio de los votos emitidos, resultaron electos: Presidente, el Señor (a) _____, y Secretario, el Señor(a) _____, a quienes en este mismo acto les da posesión de los cargos el referido Delegado. III.- A continuación, el Presidente de la Asamblea expone a los presentes, que se procederá a constituir la Asociación Cooperativa objeto de esta reunión, y a la aprobación de sus Estatutos. Después de discutirse ampliamente tales puntos por unanimidad se acordó: Constituir la Asociación Cooperativa, cuyo funcionamiento se regirá por los siguientes Estatutos: CAPITULO I.- NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO, ACTIVIDAD PRINCIPAL, DURACION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.- Art. 1.- Esta Asociación Cooperativa se constituye bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número Ilimitado de Asociados, que se denominará: " ASOCIACION COOPERATIVA DE _____ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que se abreviará: " _____ de R.L." y en estos Estatutos se llamará "La Cooperativa".- Art.2.- La Cooperativa tendrá su domicilio legal en el municipio de _____, Departamento de _____, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de la Asamblea General.

Art. 3.- La actividad principal de la Cooperativa será

_____.

Art. 4.- Cuando en el texto de estos Estatutos se mencionen los términos Ley, se entenderá que se refiere a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; Reglamento, al Reglamento de la misma e INSAFOCOOP, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Art.5.- La duración de la Cooperativa será por tiempo indefinido, sin embargo podrá disolverse y liquidarse en cualquiera de los casos previstos por la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

Art. 6.- La Cooperativa, deberá ceñirse a los siguientes principios Cooperativos: a) Membresía Abierta y Voluntaria; b) Control Democrático de los Miembros; c) Participación Económica de los Miembros; d) Autonomía e Independencia; e) Educación Entrenamiento e Información; f) Cooperación entre Cooperativas; g) Compromiso con la Comunidad;

Art. 7.- Los objetivos fundamentales de la Cooperativa son: a) El mejoramiento socio-económico de sus asociados; b) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación; c) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones; d) La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero; y e) La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de éstos (Agregar todos los objetivos conforme a las actividades económicas de la cooperativa) .

CAPITULO II.- DE LOS ASOCIADOS.

Art. 8.- Para ingresar como asociado a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos: a) Ser mayor de dieciséis años de edad; b) Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración recomendado por dos miembros de la Cooperativa. Si el interesado no supiere o no pudiere firmar, se expresará la causa de esto último y dejará la impresión digital del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará además a su ruego otra persona mayor de edad; c) Al fallecer un asociado tendrá derecho al

ingreso un beneficiario que satisfaga los requisitos legales establecidos en estos Estatutos, previo acuerdo del Consejo de Administración; d) Pagar por lo menos, el valor de una aportación; e) Pagar como cuota de ingreso la cantidad de _____ Dólares de Estados Unidos, f) Haber recibido el Curso Básico de Cooperativismo impartido por el Comité de Educación de la Cooperativa, el INSAFOCOOP, u otra Institución similar.- Si la interesada fuere una persona jurídica llenará los requisitos anteriores en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y deberá comprobar que no persigue fines de lucro.- Art. 9.- Los asociados de nacionalidad extranjera quedan sometidos a las Leyes Nacionales. Art. 10.- La persona que adquiera la calidad de asociado responderá conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación .- Art. 11.- SON DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: a) Ejercer el sufragio cooperativo, en forma que a cada asociado hábil corresponda sólo un voto; b) Participar en la Administración, Vigilancia y Comités de la Cooperativa, mediante el desempeño de cargos sociales; c) Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa; d) Beneficiarse de los programas educativos que realice la Cooperativa; e) Solicitar de los órganos directivos toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa; f) Solicitar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión Ordinaria o Extraordinaria de Asamblea General; g) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa; h) Defenderse y apelar ante la Asamblea General del acuerdo de exclusión; i) Gozar de los derechos indiscriminadamente; j) Realizar con la Cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos Estatutos; y k) Los demás concedidos por la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Art. 12.- SON DEBERES DE LOS ASOCIADOS: a) Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los

miembros de la misma; b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos para con la Cooperativa; c) Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la Cooperativa; d) Cumplir las disposiciones de la Legislación Cooperativa, sus Reglamentos, estos Estatutos, Acuerdos y Resoluciones tomados por la Asamblea General y por los órganos directivos; e) Responder conjuntamente con los demás asociados hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo de la Cooperativa; f) Pagar mensualmente, por lo menos, el valor de una aportación; g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y otros actos debidamente convocados; h) Abstenerse de promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; i) Ejercer los cargos para los cuales resultaren electos o fueren nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos; j) Los demás que establece la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.-

Art.13.- LA CALIDAD DE ASOCIADO SE PIERDE POR: a) Renuncia; b) Exclusión; c) Fallecimiento; d) Por disolución de la persona jurídica asociada. Art. 14.- El asociado que desee retirarse de la Cooperativa deberá presentar renuncia escrita y copia de la misma dirigida al Consejo de Administración; cualquier miembro de éste, al recibirlas, anotará al pie de ambas la fecha de presentación y su firma. El Consejo al tener conocimiento de la renuncia citará al interesado a fin de que se presente a su próxima sesión y reconsidere su posición. Si el asociado persistiere en su propósito, el Consejo en la misma sesión aceptará la renuncia. Cuando el Consejo de Administración no citare al interesado ni resolviera sobre su petición en la sesión en que deba dilucidarse su caso, se presumirá que aquél ha aceptado la renuncia presentada. El Consejo deberá resolver la petición dentro de un plazo nunca mayor de treinta días, contado a partir de la fecha de su presentación. Si el Consejo se negare a hacer la devolución de los haberes al renunciante, éste podrá acudir al INSAFOCOOP a interponer la

denuncia del caso. Art. 15.- Los asociados de la Cooperativa podrán ser excluidos por acuerdo del Consejo de Administración, tomado por mayoría de votos y previo informe escrito de la Junta de Vigilancia.- Art. 16.- SON CAUSALES DE EXCLUSION: a) Mala conducta comprobada; b) Causar grave perjuicio a la Cooperativa; c) Reincidencia en las causales de suspensión; d) Obtener por medios fraudulentos beneficios de la Cooperativa para sí o para terceros; e) Pérdida de la capacidad legal debidamente comprobada. Art. 17.- Cuando se pretendiere excluir a un asociado, el Consejo de Administración le notificará que en su próxima sesión se conocerá sobre su exclusión, previniéndole que se presente a manifestar si se defenderá por sí o nombrará persona para que lo haga en su nombre. Si dentro de los tres días siguientes a la notificación el asociado no se presentare o no dijere nada, el Consejo de Administración le nombrará un defensor que asumirá su defensa en el día señalado para tratar sobre su exclusión. No podrá asumir la defensa del asociado que se pretende excluir ningún miembro de los órganos directivos de la Cooperativa.- Art. 18.- El asociado excluido por el Consejo de Administración podrá apelar ante la próxima Asamblea General y en última instancia ante la misma. La apelación deberá interponerse por escrito al Consejo de Administración dentro de los cinco días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la exclusión. El Consejo dará constancia al interesado de haber recibido el escrito que contiene la apelación y en la agenda de la próxima Asamblea General se insertará como punto a tratar. Mientras hubiere apelación pendiente quedan en suspenso los derechos del asociado excluido. Al convocar a Asamblea General se citará al asociado excluido para que concurra a defenderse o nombre a la persona que lo hará por él. Si el asociado no quiere defenderse por sí mismo o no designare a quien lo haga, la Asamblea General le nombrará un defensor entre los asociados presentes. Art. 19.- Si el asociado que se pretende excluir fuere miembro de algún órgano directivo, la Junta de Vigilancia o el Consejo de Administración, en su

caso, le notificará que en la próxima Asamblea General se conocerá sobre su exclusión, a fin de que aquél manifieste si se defenderá por sí o por medio de otra persona. Esta notificación se hará dentro de los tres días siguientes a la sesión de Consejo de Administración en la que se acordó convocar a Asamblea General y ésta le nombrará defensor si aquél no lo hiciere. Art. 20.- Los miembros de los órganos directivos electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualesquiera de las causales indicadas en el Artículo 16 de estos Estatutos o cuando hubieren cometido actos prevaliéndose de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Cooperativa. Art. 21.- El asociado que deje de pertenecer a la Cooperativa tendrá derecho a que se le devuelva el valor de sus aportaciones, ahorros, intereses devengados y excedentes que le correspondan. Cuando el renunciante o excluido tuviere obligaciones pendientes de pago a favor de la Cooperativa o estuviere garantizando la deuda de otro asociado a favor de la misma o cuando no lo permita la situación financiera de ésta se podrá diferir la devolución de sus haberes. Art. 22. - El Consejo de Administración decidirá sobre la manera de liquidación de las aportaciones, intereses y reclamos financieros del asociado solicitante y de las obligaciones de éste a favor de la Cooperativa, teniendo en cuenta la situación financiera y la disponibilidad de recursos de ésta. Las aportaciones se liquidarán sobre la base del valor real que se establezca en el Ejercicio Económico en que se apruebe el retiro. Para efectos de establecer el valor real, se aplicarán los principios contables y de auditoría generalmente aceptados. Las aportaciones percibirán intereses provenientes de los excedentes que resulten hasta el cierre del Ejercicio Económico anterior al acuerdo de su retiro. Art. 23.- Al asociado excluido se le deducirá una cantidad no mayor del veinte por ciento de sus aportaciones. El Consejo de Administración, con base en las causales señaladas en el Artículo 16 de estos Estatutos y de acuerdo a la gravedad del caso, determinará la cantidad deducible la cual pasará a formar parte de la Reserva Legal. Art. 24.- Los haberes que tenga en la

Cooperativa un asociado a su fallecimiento, le serán entregados al beneficiario o beneficiarios que hubiere designado en su solicitud de ingreso o en documento autenticado dirigido al Consejo de Administración y, en su defecto, a sus herederos declarados aplicando lo dispuesto en los dos artículos anteriores. Cuando los haberes no fueren reclamados en un período de cinco años, a partir de la fecha del fallecimiento del asociado, pasarán a formar parte de la Reserva de Educación. Art. 25.- El Consejo de Administración podrá suspender o declarar inhábil para ejercer sus derechos, a cualquier asociado por incumplimiento sin causa justificada de las obligaciones que le corresponden como asociado, previo informe escrito de la Junta de Vigilancia. Art. 26.- SON CAUSALES DE SUSPENSIÓN: a) Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fuere electo y a desempeñar comisiones que le encomienden los órganos directivos de la Cooperativa. En este caso la suspensión durará todo el tiempo que debiera desempeñarse el cargo rehusado; b) No concurrir sin causa justificada a dos Asambleas Generales Ordinarias o a tres Extraordinarias en forma consecutiva; c) Promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; y d) Las que señale el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Art. 27.- SON CAUSALES DE INHABILITACION: a) La mora en el pago de las aportaciones o préstamos otorgados a los asociados; y b) La suspensión de los derechos de asociado. Art. 28.- Cuando se suspendiere o inhabilitare a un asociado el Consejo de Administración le notificará lo acordado a más tardar ocho días después. En ningún caso la suspensión o inhabilitación podrá acordarse treinta días antes de la celebración de una Asamblea General. Dicho acuerdo deberá especificar el plazo y condiciones para que el asociado enmiende las causas que lo motivaron y en ningún caso la suspensión excederá de treinta días. El asociado afectado podrá solicitar por escrito y adjuntando copia del mismo, una revisión del acuerdo dentro de los quince días siguientes al de la notificación, la cual será resuelta por el Consejo a más tardar ocho días después de

interpuesto el recurso. Para los efectos legales de este Artículo deberá firmarse el original y la copia del escrito presentado, por el miembro del Consejo que lo reciba y anotará al pie de ambos la fecha de su presentación. CAPITULO III.- DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y VIGILANCIA. Art. 29.- La Dirección, Administración y Vigilancia de la Cooperativa estará a cargo de: a) La Asamblea General de Asociados; b) El Consejo de Administración; c) La Junta de Vigilancia.- DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Art. 30.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa. Celebrará sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.- Art. 31.- Las sesiones de Asamblea General de Asociados serán Ordinarias o Extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada Ejercicio Económico. La Asamblea General Extraordinaria se celebrará cuantas veces fuere necesario y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente. Cuando la Asamblea General Ordinaria no pudiere celebrarse dentro del período señalado podrá realizarse posteriormente, previa autorización del INSAFOCOOP, conservando tal carácter. Art. 32.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria será convocada por el Consejo de Administración, con quince días de anticipación como mínimo a la fecha en que haya de celebrarse. En las convocatorias se indicarán: denominación de la Cooperativa, tipo de Asamblea, lugar, fecha y hora de la sesión, agenda a considerar, quórum requerido, lugar y fecha de la convocatoria y nombre y cargo de quienes la firman. Se hará por escrito en cualesquiera de las siguientes formas: personalmente, en cuyo caso se recogerá la firma del asociado convocado; por correo, mediante comunicación citatoria certificada que se depositará en la Oficina de Correos con la debida anticipación; o por un aviso publicado en un periódico de amplia circulación en la República. En todo caso se fijará

la convocatoria en un lugar visible de la Cooperativa. No será permitido tratar en la sesión de Asamblea General Ordinaria ningún asunto que no esté comprendido en la agenda propuesta después que ésta haya sido aprobada por la misma Asamblea; para tal efecto se incluirán en el acta de la sesión los puntos comprendidos en la Agenda aprobada. De toda convocatoria a sesión de Asamblea General se informará al INSAFOCOOP con cinco días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que haya de celebrarse la sesión y se acompañará la agenda respectiva. De la convocatoria deberá dejarse constancia que se hizo con las formalidades indicadas. Art. 33.- A la hora señalada en la convocatoria se pasará lista a los asociados hábiles del Libro de Control de Asistencia a Asambleas Generales para comprobar el quórum; dicha lista contendrá los nombres completos de éstos y además en letras, el día y hora de la sesión a que corresponde; la lista será firmada por quien preside la sesión y por el Secretario del Consejo de Administración o por las personas que sustituyan a éstos. Art. 34.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, en primera convocatoria, podrá constituirse si concurren la mitad más uno de los asociados hábiles de la Cooperativa y las resoluciones se tomarán con la mayoría de votos de los presentes, excepto el caso de disolución en que se requerirá mayoría calificada.- Si a la hora señalada no hubiere el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantará acta en el Libro respectivo en el que se haga constar tal circunstancia así como el número y los nombres de los asociados que hubieren concurrido atendiendo la convocatoria. Cumplida esa formalidad la Asamblea podrá deliberar y tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles no inferior al veinte por ciento del total. En el acta de la sesión se hará mención de todo lo anterior y de la hora en que se inicio y terminó la misma. Si por falta de quórum no se hubiere celebrado la Asamblea, ésta podrá realizarse en segunda convocatoria la cual será de acatamiento forzoso y deberá especificarse en la convocatoria. El quórum se establecerá con los asociados concurrentes y deberá llevarse a

cabo, por lo menos, después de veinticuatro horas de la fecha en que debió celebrarse inicialmente y dentro de un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de la primera convocatoria. Dichas convocatorias podrán hacerse en un solo aviso. Art. 35.- Las Actas de Asambleas serán numeradas en orden correlativo y se asentarán en un libro destinado al efecto autorizado por el INSAFOCOOP; serán firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea General respectiva. En ella se consignarán la agenda de la sesión, el lugar, fecha y hora de la reunión, el total de miembros de la Cooperativa, el de los asociados hábiles, el de los que hubieren concurrido a la sesión y todo lo que conduzca al exacto conocimiento de los acuerdos tomados. Si se tratare de Asamblea General sobre la disolución de la Cooperativa se le dará cumplimiento a los demás requerimientos legales.- Art. 36.- Si el Consejo de Administración se rehusare injustificadamente a convocar a una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, la Junta de Vigilancia, a solicitud escrita y firmada por el veinte por ciento de los asociados hábiles, por lo menos, acordará convocar a Asamblea General. Tal convocatoria también podrá hacerla el INSAFOCOOP si se llenan los requisitos indicados. En ambos casos, además de los requisitos legales, se especificará en dicha convocatoria el motivo por el cual se ha convocado de esa manera.- Art. 37.- Cuando de conformidad al Artículo anterior convocare la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP, el Consejo de Administración deberá entregar el Libro de Actas de Asambleas Generales a la Junta de Vigilancia dentro de los tres días siguientes a su requerimiento; si dentro de ese plazo el Libro no fuere entregado, la Junta de Vigilancia lo comunicará por escrito inmediatamente al INSAFOCOOP, a fin de que éste autorice un Libro provisional para tal efecto. La Asamblea General convocada en la forma indicada en el Artículo precedente, elegirá un Presidente y un Secretario Provisionales para el desarrollo de la sesión, y el acta deberá asentarse por el Secretario provisional en el Libro respectivo, sin perjuicio de las responsabilidades en que incurrieren, de conformidad con la Ley,

su Reglamento y los presentes Estatutos, el miembro o miembros del Consejo de Administración que no cumplieren con la obligación consignada en este Artículo.- Art. 38.- En las Asambleas Generales cada asociado tendrá derecho solamente a un voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los presentes; las votaciones podrán ser públicas o secretas, según lo determine la misma Asamblea General.- Art. 39.- La persona jurídica que sea asociada de la Cooperativa únicamente tendrá derecho a un voto, el cual será emitido por el representante de aquélla debidamente acreditado, quien no podrá ser electo en ningún cargo directivo.- Art. 40.- Los asociados que desempeñen cargos en los órganos directivos no podrán votar cuando se trate de asuntos en que tengan interés personal.- Art.41.- En las Asambleas Generales no se admitirán votos por poder; no obstante, cuando la Cooperativa funcione a nivel nacional o regional, cuando lo justifique el número elevado de asociados, su residencia en localidades distantes de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a las Asambleas Generales, éstas podrán celebrarse por medio de delegados electos en Asambleas Regionales conforme a las siguientes reglas: 1a) La Asamblea Regional de Asociados debidamente constituida y con base en el Libro de Registro de Asociados establecerá los grupos con los nombres de los asociados. Cada grupo contará con no menos de diez miembros. Dichas Asambleas serán presididas por el Consejo de Administración de la Cooperativa o por uno de sus miembros que el mismo designe; 2a.) Los grupos en sesión de sus miembros elegirán un delegado por cada diez asociados y uno más por la fracción que exceda de cinco. Se elegirá igual número de suplentes. Los delegados solamente perderán tal carácter una vez que se haya hecho la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General de Delegados siguiente a aquélla en que hayan intervenido. De las sesiones a que se refiere esta regla se levantará acta que será firmada por el Presidente y el Secretario del grupo y se enviará certificación al Consejo de Administración de la

Cooperativa, el cual las archivará y llevará registro en un Libro especial legalizado por el mismo Consejo, con el nombre de los delegados quienes acreditarán tal calidad con la credencial extendida por dicho Consejo, la cual deberá llevar las firmas del Presidente y del Secretario del Consejo de Administración.- Art. 42.- A la Asamblea General de Delegados deberán concurrir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de la Cooperativa, los cuales tendrán voz pero no voto, excepto cuando sean delegados en cuyo caso tendrán voto. Cuando a las Asambleas Generales de Delegados corresponda conocer informes de los Comités, también concurrirán los miembros de éstos. El quórum de esta clase de Asamblea se establecerá con los delegados electos cuando concurren por lo menos la mitad más uno de ellos; las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes y cada uno tendrá derecho solamente a un voto. Cuando la Ley, su Reglamento o estos Estatutos exijan una mayoría calificada para resolver, el número de delegados deberá estar acorde con dicha mayoría. El Consejo de Administración reglamentará lo relativo a las convocatorias, sesiones de los grupos para designar delegados, sustitución de estos, legalización de libros, contenido de las actas y todo lo relativo al funcionamiento de tales grupos y les dará la asistencia necesaria para su mejor desenvolvimiento. A la Asamblea General de Delegados le serán aplicables las normas relativas a la Asamblea General de Asociados en lo que fuere procedente.- Art. 43.- Corresponde a la Asamblea General de Asociados: a) Conocer de la Agenda propuesta para su aprobación o modificación; b) Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la Cooperativa; c) Aprobar las normas generales de administración de la Cooperativa; d) Elegir y remover con motivo suficiente a cualquier miembro del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia e) Aprobar o improbar el balance y los informes relacionados con la Administración de la Cooperativa; f) Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;

g) Autorizar la revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP; h) Acordar la creación y el empleo de los fondos de Reserva y especiales; i) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constitutiva; j) Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos; k) Establecer el sistema de votación; l) Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de estos Estatutos; ll) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa; m) Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración; n) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación; ñ) Acordar la disolución de la Cooperativa; o) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título; p) Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa; q) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados en el literal d) a que se refiere este Artículo; r) Acordar la contratación de prestamos a favor de la Cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia; s) Autorizar la emisión de Certificados de Inversión; y t) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Las atribuciones señaladas en los literales b), e) y f) de este Artículo únicamente deberán conocerse en sesión de Asamblea General Ordinaria. DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.- Art. 44.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. Art. 45.- El Consejo de Administración estará integrado por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos. Se elegirán tres suplentes sin designación de cargos para un período de tres años, con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Consejo, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los

miembros del Consejo de Administración sean renovados parcialmente cada año, los integrantes del Primer Consejo durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente y el Vice-Presidente, tres años; el Secretario y el Tesorero, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.- Art. 46.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, mediante convocatoria del Presidente o del Vice-Presidente, en ausencia de aquél o cuando los soliciten por escrito por lo menos tres miembros del Consejo. La presencia de tres de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones se asentará en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 47.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, estos Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General; b) Crear los Comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada; c) Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados; ch) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el INSAFOCOOP, que contendrá: nombre completo de aquellos, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección, estado civil, nombre del cónyuge, su nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro y el número de aportaciones suscritas y pagadas. El asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en cualquier momento y éstos también se anotarán en dicho libro, especificando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos; d) Establecer las normas internas de operación; e) Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa; f)

Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa; g) Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento o estos Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General; h) Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes; i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa; j) Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Cooperativa; k) Designar las Instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan estos Estatutos; l) Autorizar pagos; ll) Convocar a Asambleas Generales; m) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de labores y los estados financieros practicados en el Ejercicio Económico correspondiente; n) Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados; ñ) Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa; o) Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias y someterlas a consideración del INSAFOCOOP para su revisión; p) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; q) Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones; r) Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios; s) Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago; t) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, si lo hubiere, o Tesorero y exigir su cumplimiento; u) Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Cuando dichas sanciones consistieren en multas, las cantidades resultantes pasarán al Fondo de Educación;

v) Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa; w) Autorizar la transferencia de Certificados de Aportación entre los asociados; x) Hacer las deducciones correspondientes en el caso del Artículo 23 de estos Estatutos; y) Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los asociados; y z) Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro órgano.- Art. 48.- El Consejo de Administración practicará libremente operaciones económicas hasta por la cantidad que la Asamblea General Ordinaria determine al aprobar el presupuesto del próximo ejercicio.- Art. 49.- SON ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: a) Representar legalmente a la Cooperativa pudiendo conferir y revocar los poderes necesarios cuando fuere conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración; b) Presidir las Asambleas Generales, las sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa; c) Mantener con el Gerente o Tesorero la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa; d) Firmar juntamente con el Secretario las convocatorias para Asambleas Generales; e) Autorizar conjuntamente con el Gerente o Tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances; f) Firmar contratos, escrituras públicas y otros documentos que por su calidad de representante legal requieran de su intervención, previo acuerdo del Consejo de Administración; y g) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y estos Estatutos.- Art. 50.- Son atribuciones del Vice-Presidente del Consejo de Administración: a) Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste; b) Ejecutar las funciones que el Presidente le

delegue; c) Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades; y d) Las demás que le señalen estos Estatutos y Reglamentos.- Art. 51.- El Secretario del Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones: a) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados y asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración; de los acuerdos de este último deberá remitir copia a la Junta de Vigilancia dentro de las setenta y dos horas siguientes a cada reunión; b) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y actuar como Secretario de las Asambleas Generales; c) Extender certificaciones de Actas de Asambleas Generales y de sesiones del Consejo de Administración; d) Firmar juntamente con el Presidente las convocatorias para Asambleas Generales; e) Llevar un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General, la lista original del quórum a que se refiere el Artículo 33 de estos Estatutos y los demás documentos relacionados con dicha sesión; f) Dar a conocer a los miembros del Consejo de Administración que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados dentro de las setenta y dos horas siguientes a dicha reunión; y g) Las demás que le asigne el Consejo de Administración.- Art. 52.- Son atribuciones del Tesorero: a) Controlar el manejo de fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas; también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y efectuará los depósitos correspondientes dentro de los plazos que le fije el Consejo de Administración; b) Firmar con el Presidente o el Vice-Presidente los documentos a que hace referencia el literal c) del Artículo 49 de estos Estatutos; c) Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa; d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa; e) Enviar al INSAFOCOOP los balances mensuales

correspondientes con la periodicidad que dicha Institución exija; tales informes deberán ser autorizados con las firmas del Tesorero, del Presidente del Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador; f) Desempeñar las funciones del caso cuando no hubiere Gerente, en forma temporal y ad honorem; y g) Realizar las funciones que le señale el Consejo de Administración dentro de las normas legales y los presentes Estatutos.

Art. 53.- Son atribuciones del Vocal del Consejo de Administración: a) Asumir las funciones de cualesquiera de los miembros del Consejo de Administración en ausencia temporal de éstos, excepto las del Presidente, cuando no se encuentren presentes los suplentes; b) Servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités; y c) Las demás que le asignen el Consejo de Administración, estos Estatutos y Reglamentos respectivos.- DE LA JUNTA DE VIGILANCIA.- Art. 54.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Asociación. Art. 55.- La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos. Se elegirán dos suplentes sin designación de cargos para un período de tres años con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno de la Junta, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los miembros de la Junta de Vigilancia sean renovados parcialmente cada año, los integrantes de la primera Junta durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente, tres años; el Secretario, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes, que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.- Art. 56.- La Junta de Vigilancia se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o

cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 57.- El Secretario de la Junta de Vigilancia llevará el libro de actas respectivo y si en alguna sesión faltare hará sus veces el Vocal de la referida Junta, cuando no se encuentren presentes los suplentes. Art. 58.- La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Vigilar que los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, estos Estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités; b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia; c) Vigilar el empleo de los fondos; d) Emitir dictamen sobre la Memoria y Estados Financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General; e) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; f) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen oportunamente y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias; g) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan el máximo fijado por las Normas Prestatarias y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de

la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones; h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados, que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones; i) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas; y j) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

CAPITULO IV.-DISPOSICIONES COMUNES A LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA.- Art. 59.- Para ser miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se requiere: a) Ser miembro de la Cooperativa; b) Ser mayor de dieciocho años de edad; c) Ser de honradez e instrucción notorias; d) No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o la asesoría de la Cooperativa; e) No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los Principios Cooperativos; f) No formar parte de los organismos directivos de otra Cooperativa; g) Estar solvente en sus obligaciones con la Cooperativa; y h) No estar inhabilitado ni suspendido.

Art. 60.- Las personas electas por la Asamblea General Constitutiva para desempeñar cargos en el Consejo de Administración y en la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de los mismos inmediatamente después que se les tome la protesta de Ley, pero su período en el cargo se contará a partir de la fecha en que la Cooperativa adquiera personalidad jurídica.

Art. 61.- Las personas electas para sustituir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de sus cargos inmediatamente después de que venzan los períodos de los miembros sustituidos, pero si alguno de dichos miembros fuere removido por la Asamblea General antes de finalizar su período o perdiere la calidad de tal por cualquier causa, el sustituto tomará posesión de su cargo en la fecha en que el órgano correspondiente o la misma Asamblea señale y únicamente terminará el período del miembro sustituido.-

Art. 62.- Cuando un miembro propietario del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia cesare en su cargo por cualquier motivo,

será sustituido por un suplente designado por el órgano correspondiente, quien durará en sus funciones hasta la próxima Asamblea General en la cual se le podrá confirmar en el cargo o se elegirá otro propietario. En el primer caso deberá elegirse el suplente respectivo. El directivo confirmado en el cargo o el propietario electo, únicamente fungirá hasta concluir el período del directivo sustituido. Art. 63.- La renuncia, abandono o cualquier otro motivo de fuerza mayor que interrumpa el ejercicio de un cargo por el período que fuere electo o reelecto un miembro del Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, no interrumpe la continuidad del mismo. Art. 64.- Los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia continuarán en el desempeño de sus funciones, aunque hubiere concluido el período para el que fueron electos, por las siguientes causas: a) Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros; b) Cuando habiendo sido electos los nuevos miembros no hubieren tomado posesión de sus cargos; c) Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección. Art. 65.- Los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia no podrán ser electos más de dos períodos consecutivos para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este Artículo. Art. 66.- Cualquier miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia que, habiendo sido convocado en legal forma, faltare sin causa justificada a tres sesiones consecutivas, se considerará dimitente. Art. 67.- Los acuerdos del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se asentarán en los respectivos libros de actas, que separada y legalmente les hayan sido autorizados por el INSAFOCOOP. Art. 68.- Los miembros de los órganos directivos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen a la Cooperativa; solamente quedarán exentos aquellos miembros que salven su voto y hagan constar su inconformidad en el acta, al momento de tomar la decisión o los ausentes que la comuniquen dentro de las veinticuatro

horas de haber conocido el acuerdo.- La responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente. CAPITULO V.- DE LOS COMITES. (El primer comité que se estructure será de acuerdo a la actividad principal de la cooperativa)- DEL COMITE DE CREDITO.- Art. 69.- El Comité de Crédito es el encargado de planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente si lo hubiere, todo lo relacionado con sus propias actividades, con el objeto de prestar a los asociados un servicio eficiente en beneficio de los intereses de la Cooperativa y además es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible, respetando las Normas Prestatarias establecidas. Estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Art. 70.- El Comité se reunirá ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto. El Secretario del Comité llevará el Libro de Actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el Vocal, cuando no estén presentes los suplentes. Art. 71.- Son atribuciones del Comité de Crédito: a) Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados ; b) Velar porque las operaciones

crediticias se realicen de conformidad con los Normas Prestatarias ; c) Llevar un control de asociados morosos ; d) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones; DEL COMITE DE EDUCACION.- Art. 72.- El Comité de Educación estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto.- Por lo menos un miembro del mencionado Consejo deberá formar parte de dicho Comité. Art. 73.-El Comité se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente, o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si esta presente un propietario por lo menos. Las resoluciones se tomaran por mayoría de votos; en caso d empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tenga derecho a voto. El Secretario del Comité llevara el libro de actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el vocal, cuando no estén presente los suplentes y ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración haciendo uso del Fondo de Educación. Art. 74.- Son facultades y obligaciones del Comité de Educación: a) Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente; b) Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los

asociados y a los interesados en asociarse a la Cooperativa; c) Dar a conocer a los asociados la estructura social de la Cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes; d) Organizar actos culturales de diversa naturaleza; e) Publicar un boletín informativo; f) Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales; g) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.- Art. 75.- La inconformidad con las resoluciones de los Comités deberá ser revisada por el Consejo de Administración, a petición escrita del interesado. Art. 76.- Las reclamaciones contra una resolución de cualquiera de los Comités, deberán ser presentadas al Consejo de Administración dentro de los cinco días siguientes, contados a partir de la fecha en que se le notifique al asociado la resolución. El Consejo de Administración resolverá la petición dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir de su presentación. Los miembros de La Junta de Vigilancia no podrán integrar ningún Comité.- CAPITULO VI.- DE LA GERENCIA.- Art. 77.- El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más gerentes. El Gerente será el Administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo y responderá ante éste del buen funcionamiento de la Cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y Reglamentos de dicho órgano. El cargo de Gerente es incompatible con el de miembro de los órganos directivos y será responsable cuando actúe fuera de las instrucciones establecidas por el Consejo de Administración. Art. 78.- Para ser Gerente de la Cooperativa se requiere tener conocimientos sobre administración y transacciones comerciales, ser mayor de edad y rendir la caución que se le exija. El Gerente no deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Cooperativa, ni ser cónyuge o compañero de vida

de alguno de éstos. Art. 79.- Son atribuciones del Gerente: a) Las atribuciones indicadas en los literales b), c), d) y e) del Artículo 52 de estos Estatutos, quedando reservadas las demás al Tesorero; b) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo; c) Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; asignar sus deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y estos Estatutos; d) Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto de emitir su opinión ilustrativa; y e) Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos. CAPITULO VII.- DEL REGIMEN ECONOMICO.- DE LOS RECURSOS ECONOMICO-FINANCIEROS Y DEL EJERCICIO ECONOMICO.- Art. 80.- La Cooperativa contará con los recursos económico-financieros siguientes: a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar; b) Los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes; c) Los bienes muebles e inmuebles; d) Los derechos, patentes, marcas de fábrica y otros intangibles de su propiedad; e) Los préstamos o créditos recibidos; f) Las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciba del Estado o de otras personas naturales o jurídicas; g) Las reservas y fondos especiales; h) Los bienes obtenidos en la recuperación de sus créditos; i) Los beneficios obtenidos de las inversiones a que se refiere el Art. 66 de la Ley; y j) Todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente Artículo. Art. 81.- El Ejercicio Económico de la Cooperativa será del uno de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año.- Al final del ejercicio se elaborará el Balance General y los demás Estados Financieros correspondientes, los cuales serán presentados a la Asamblea General Ordinaria, previo dictamen de la Junta de Vigilancia. DE LAS APORTACIONES Y DEPOSITOS.- Art. 82.-

Las aportaciones de los asociados serán de un valor de _____ Dólares de los Estados Unidos, cada una. Las aportaciones, ahorros, excedentes y otros valores que los asociados tengan en la Cooperativa, se harán constar en una Libreta Individual de Cuentas que estará en poder de cada uno de ellos. Art. 83.- El Capital Social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados. Las aportaciones serán hechas en dinero, bienes muebles, inmuebles o derechos. No podrá tomarse como aportación el trabajo personal realizado para la constitución de la Cooperativa.- EL INSAFOCOOP fiscalizará y evaluará las aportaciones que no se hagan en dinero.- Art. 84.- El Capital Social Inicial de la Cooperativa es de _____ Dólares, de los Estados Unidos, del cual se ha pagado la cantidad de _____ Dólares, representado por _____ APORTACIONES, que constituye el veinte por ciento del capital suscrito, según se detalla en el punto cinco del Acta en que se constituye esta Cooperativa y se aprueban los presentes Estatutos. Art. 85.- El asociado para mantener su calidad en la Cooperativa pagará de conformidad con estos Estatutos el valor de las aportaciones suscritas, además deberá pagar simultáneamente por lo menos el valor de una aportación mensual establecida en éstos Estatutos. Cuando el asociado adeude parte de las aportaciones que haya suscrito, los intereses y excedentes que le correspondan por las aportaciones y otras operaciones realizadas con la Cooperativa, serán aplicados hasta donde alcancen a cubrir el saldo exigible. Art. 86.- Para ser admitido como asociado de la Cooperativa, el interesado deberá pagar por lo menos el valor de una aportación en la forma establecida por estos Estatutos y llenar los requisitos a que se refiere el Artículo 8 de los mismos. Las aportaciones de cada asociado en la Cooperativa no podrán exceder del diez por ciento del Capital Social, excepto cuando lo autorice la Asamblea General de Asociados, pero nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del mismo.- Si los asociados quisieren suscribir más

Capital Social lo harán de conformidad a las normas que la Asamblea General determine, en cuanto al monto y plazo en que deba hacerse. Art. 87.- Las aportaciones totalmente pagadas y que, aún habiendo renunciado el asociado, no hayan sido retiradas antes del cierre del Ejercicio Económico, devengarán una tasa de interés anual no mayor a la que el sistema bancario pague por ahorros corrientes. Estas tasas de interés se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada. La tasa de interés se fijará por la Asamblea General, tomando como base el monto propuesto por el Consejo de Administración y lo que establezcan las Leyes sobre la materia. Art. 88.- A los depósitos en cuenta de ahorros se les aplican lo dispuesto en el Artículo precedente. Art. 89.- El Consejo de Administración establecerá las condiciones y plazos para la devolución de los haberes cuando el asociado se retire. En lo conducente se aplicará lo consignado en los Artículos 21, 22 y 23 de los presentes Estatutos. Art. 90.- La Asamblea General podrá autorizar que la Cooperativa obtenga a título de mutuo para operaciones productivas específicas, una cantidad fija o proporcional establecida en relación al valor bruto de las ventas o de los servicios que la Cooperativa realice por cuenta de sus asociados, en las condiciones y plazos que señalen de común acuerdo la Cooperativa y el asociado respectivo. Estos préstamos serán respaldados por Certificados de Inversión regulados por el Reglamento de la Ley.- DE LA CUOTA DE INGRESO.- Art. 91.- La cuota de ingreso deberán pagarla todos los asociados, incluso los fundadores, no es reembolsable bajo ningún concepto y se establece en _____ Dólares de los Estados Unidos, Si un asociado se retirase de la Cooperativa y quisiera reingresar, deberá pagar nuevamente su cuota de ingreso y llenar los requisitos establecidos en el Artículo 8 de estos Estatutos. El Consejo de Administración se reserva el derecho de aceptar o rechazar el reingreso de cualquier persona, que se haya retirado maliciosamente de la Cooperativa en perjuicio de los intereses de la misma. Art. 92.- Los fondos provenientes de las cuotas de

ingreso se destinarán para amortizar los gastos de constitución y de funcionamiento inicial de la Cooperativa; el remanente, si lo hubiere, y las demás cuotas que en lo sucesivo se percibieren incrementarán el Fondo de Educación.- DE LA DISTRIBUCION DE EXCEDENTES Y DE LOS FONDOS DE RESERVA.- Art. 93.- Los excedentes que arroje el estado de resultados anuales en la gestión económica de la Cooperativa, serán aplicados en la siguiente forma y orden de prelación :a) El DIEZ POR CIENTO para el Fondo de Reserva Legal, que servirá para cubrir las pérdidas que se produzcan en algún Ejercicio Económico y responder de obligaciones para con terceros. Esta reserva nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del capital pagado por los asociados; b) El CINCO POR CIENTO para el Fondo de Educación; c) Las sumas necesarias para hacer frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables; d) El porcentaje para el pago de los intereses que correspondan a los asociados, en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General. Para este caso la tasa de interés que se pague no será mayor a la que pague el sistema bancario por ahorros corrientes; y e) El remanente que quedare después de aplicar las deducciones anteriores se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Cooperativa o a su participación en el trabajo en ella, de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General. En caso de aplicación total o parcial de los fondos de Reserva o de los especiales se procederá a su reintegro por los mismos medios previstos para formarlos. Art. 94.- Si lo acordare la Asamblea General, lo que corresponde a los asociados según lo establecido en los literales d) y e) del Artículo anterior se capitalizará a favor de aquellos, debiendo el Tesorero o Gerente notificar por escrito a cada uno de los asociados la cantidad que le ha sido capitalizada. Art. 95.- Los Fondos de Reserva Legal, de Educación, Laboral, Previsión para cuentas incobrables y otros especialmente constituidos, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y

legados que reciba la Cooperativa no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos. Art. 96.- La Cooperativa gozará de privilegios para cobrar los préstamos que haya concedido; asimismo gozará de derechos de retención sobre aportaciones, ahorros e intereses y excedentes que los asociados tengan en ella; dichos fondos podrán ser aplicados en ese orden y hasta donde alcancen a extinguir otras deudas exigibles a cargo de éstos, como deudor o fiador, por obligaciones voluntarias y legales a favor de aquélla.- CAPITULO VIII.- INTEGRACION COOPERATIVA.- Art. 97.- La Cooperativa podrá integrarse a una Federación de Cooperativas de su tipo para lo cual será necesario el acuerdo de la Asamblea General. El nombramiento de delegados y la extensión de credenciales corresponderán al Consejo de Administración. CAPITULO IX.- DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA COOPERATIVA.- Art. 98.- La Cooperativa podrá disolverse por acuerdo de la Asamblea General tomado en sesión Extraordinaria especialmente convocada para tal fin, con la asistencia de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros. El acuerdo de disolución deberá tomarse con el voto de los dos tercios de los asociados presentes. Art. 99.- Son causales de disolución de la Cooperativa las siguientes: a) Disminución del número mínimo de sus asociados fijado por la Ley durante el lapso de un año; b) Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituida durante el plazo de seis meses o por extinción del mismo; c) Pérdida total de los recursos económicos o de una parte de éstos que a juicio de la Asamblea General de Asociados, haga imposible la continuación de las operaciones; d) Fusión con otra Cooperativa mediante incorporación total de una en la otra, o por constitución de una nueva Cooperativa, que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas; en este último caso, la disolución afectará a ambas; y e) Incurrir reiteradamente en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.- Art. 100.- En los casos de disolución y liquidación se seguirán los mismos procedimientos que al

efecto establecen la Ley y su Reglamento.- CAPITULO X.- DISPOSICIONES GENERALES.-

Art. 101.- Para la modificación de los presentes Estatutos se seguirán los mismos procedimientos que para su constitución e inscripción; el Presidente del Consejo de Administración gestionará la autorización correspondiente ante el INSAFOCOOP.- El Acta de Asamblea General que modifique los Estatutos de la Cooperativa será firmada por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, además de la original se enviarán al INSAFOCOOP cinco fotocopias certificadas por el Secretario del Consejo de Administración, para su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas. En este documento deberá certificarse íntegramente el texto de la reforma; se hará constar el número de asociados hábiles de la Cooperativa y el número de los que hubieren concurrido a la Asamblea, indicando el resultado y sentido de la votación. Art. 102.- Los casos no previstos por estos Estatutos y Reglamentos que se dicten, serán resueltos por la Asamblea General, siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen legal a que están sometidas las Asociaciones Cooperativas. Art. 103.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia la fecha en que sean inscritos en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP. IV.- Acto continuo se procede a la elección de los miembros que integrarán los órganos directivos, de acuerdo con los Estatutos antes aprobados y de conformidad con las instrucciones impartidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, habiéndose obtenido los resultados siguientes: CONSEJO DE ADMINISTRACION:

PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____

VICEPRESIDENTE, _____

SECRETARIO: _____ ;

TESORERO, _____ ; y

VOCAL, _____ .

SUPLENTES: _____

Y.- JUNTA DE VIGILANCIA: PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____ ;

SECRETARIO, _____

VOCAL: _____ .- SUPLENTES:

_____ .

_____ y .- El Delegado del Instituto Salvadoreño de

Fomento Cooperativo tomó la protesta de Ley a las personas electas anteriormente, les dio

posesión de sus cargos y quedó presidiendo esta Asamblea el Presidente del Consejo de

Administración Señor- V- El Capital Social Inicial a que se refiere el Artículo 84 de los Estatutos

es de _____ Dólares de los Estados Unidos, y está representado por

_____ APORTACIONES, con valor nominal de

_____ Dólares cada una, suscritas y pagadas así: cada asociado

suscribe _____ APORTACIONES y pagan _____ El saldo pendiente de

pago será cubierto dentro de un plazo de _____ Meses. El Tesorero del Consejo de

Administración se da por recibido de la cantidad de _____ Dólares de los Estados

Unidos, que es el capital pagado según se detalla anteriormente. Se autoriza al Secretario del

Consejo de Administración, Señor _____, para que extienda

Certificación de la presente Acta y se encomienda a los miembros de dicho Consejo, iniciar y

seguir conjunta o separadamente los trámites pertinentes para obtener la Personalidad Jurídica

de la Asociación Cooperativa constituida, mediante el reconocimiento oficial y la inscripción

correspondiente. No habiendo más que hacer constar se termina la presente acta, ratificamos su contenido y firmamos para los efectos legales pertinentes.



Presidente del Instituto
Salvadoreño de Fomento
Cooperativo
Presente.

En mi concepto de Presidente (a) del Comité Gestor de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA
DE

DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. "en formación" a usted con todo respeto EXPONGO:
que hemos decidido organizar la Asociación Cooperativa antes mencionada y de acuerdo a
lo que disponen los Art. 15 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y 3 del
Reglamento de la misma Ley, a usted pido se nos autorice la celebración de la Asamblea
General de Constitución, que tendrá lugar a las _____ horas, del día
_____ de _____ de dos mil _____ y en el local ubicado en

a fin de llenar los requisitos legales para que sea autorizada nuestra Asamblea de Asociados
Fundadores. Bajo la siguiente Agenda:

1. Comprobación de requisitos legales de constitución.
2. Elección del Presidente y Secretario Provisional de la Asamblea de Constitución
3. Acuerdo sobre la Constitución de la Cooperativa, Lectura y Aprobación de Estatutos
4. Elección de los miembros que integraran los órganos de administración y vigilancia, Juramentación y toma de posesión de los cargos;
5. Formación del Capital Social: Suscripción de Aportaciones por cada uno de los asociados fundadores y forma de pago de las mismas. Así como la cuota de ingreso.

Yo _____ de _____ años de edad,
con Documento Único de Identidad No. _____, del domicilio de _____
Señalo para oír notificaciones la siguiente dirección:

Teléfono: _____.

San Salvador, _____ de _____ de 200__.

Firma: _____

Nombre: _____



ANEXO 13: MANUAL DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

A. Pasos para la inscripción de la asociación cooperativa

1. Descargar de la página web del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (www.insafocoop.gob.sv) la solicitud de gestores, documento en el que se hará del conocimiento del Instituto el interés que se tiene en la conformación de la asociación cooperativa; también se solicitarán los servicios de un técnico que explique al grupo sobre los requisitos y la forma en que deba realizarse el proceso de inscripción.
2. La solicitud de gestores deberá presentarse completa en las oficinas del INSAFOCOOP, ubicadas sobre la 15 calle poniente N° 402, edificio Urrutia Ábrego N° 2, en San Salvador.
3. El INSAFOCOOP se comunicará con los interesados y programará una reunión para elaborar el perfil del grupo, en donde se detallará el nombre y la finalidad de la cooperativa.
4. El INSAFOCOOP desarrollará un curso básico que comprenderá aspectos básicos del cooperativismo, el área administrativa, el área económica y el área legal, para comprender el funcionamiento de las asociaciones cooperativas.
5. Los interesados presentarán la solicitud para llevar a cabo la asamblea de constitución, en la que se elegirá al presidente y secretario de la Asamblea General, los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, organismos que tendrán a cargo la administración y la supervisión de la asociación. También se aprobarán los estatutos, que son los reglamentos que servirán de guía, entre los que se definirá el monto de las aportaciones y la forma de pago de las mismas.

6. El INSAFOCOOP entregará la personería jurídica y extenderá las credenciales a los directivos.

B. Creación de organismos y comités

En la primera asamblea celebrada, y en presencia de un representante del INSAFOCOOP, se crearán los organismos primarios de las asociaciones cooperativas: el Consejo de Administración, que tendrá entre sus funciones la creación de los comités y el nombramiento de sus miembros, y la Junta de Vigilancia, que velará por el cumplimiento de los deberes y las obligaciones de sus asociados.

También se crearán cinco comités que dependerán del Consejo de Administración y que cumplirán las actividades principales que mantendrán funcionando la asociación cooperativa. Los comités propuestos son el Comité de Producción, el Comité de Calidad, el Comité de Mercadeo y Ventas, el Comité Financiero y el Comité de Recursos Humanos. Estarán integrados por miembros asociados y demás personal que el Consejo de Administración considere necesario para el funcionamiento de la asociación.

El Comité de Producción se encargará de la actividad principal, que será la transformación de los materiales en prendas de vestir a la medida. El Comité de Calidad inspeccionará el uso adecuado de los espacios y el correcto funcionamiento de la maquinaria empleada por los operarios. El Comité de Mercadeo y Ventas tendrá a su cargo la promoción de los productos y servicios de la cooperativa, así como el acercamiento con posibles clientes para dar a conocer productos que se adapten a las expectativas de los consumidores. El Comité Financiero será el responsable de controlar las entradas y salidas de efectivo, tales como el pago a los

proveedores de materiales y el pago de operarios adicionales que se contraten para el cumplimiento de las órdenes de producción; también realizará las actividades de cobro en caso de que se dé financiamiento a los clientes. El Comité de Recursos Humanos se encargará de las actividades relacionadas con el bienestar y el desarrollo de destrezas mediante capacitaciones en áreas específicas del quehacer cooperativo.

C. Aplicación del modelo a las áreas operativa y financiera

Con el objetivo de que la asociación cooperativa garantice el bienestar económico de sus asociados se establecerán cuatro etapas relacionadas con la administración de los recursos (personas, dinero y maquinaria). Estas etapas son:

1. Planificación

En esta etapa se llevará a cabo la planificación de un presupuesto anual y mensual que garantice la disponibilidad de efectivo para la realización de las actividades requeridas para la puesta en funcionamiento de la asociación: la compra de materiales, el pago de servicios básicos como energía eléctrica y agua potable, transporte, salarios de operarios subcontratados, mantenimiento de maquinaria y otros.

Se diseñarán planes de venta que detallen la forma en que se negociará con el cliente y la manera en que se dará a conocer el producto a través de medios publicitarios. También se diseñarán planes de producción que tendrán que ver con la distribución de los pedidos de acuerdo con el número de máquinas y personas con que cuenta cada taller.

Se definirán los niveles de calidad que deberán cumplir las prendas confeccionadas.

2. Ejecución

Comienza con la puesta en marcha del presupuesto: salidas de efectivo autorizadas para el pago de servicios y compra de materiales.

Se realizarán acciones como la creación de cuentas en redes sociales para dar a conocer los servicios a una cantidad mayor de usuarios. Además, se visitarán empresas, iglesias, clubes, colegios y otros grupos para presentarles la propuesta de servicios de confección de prendas de vestir a la medida.

La distribución de tela y otros materiales se realizará de acuerdo con la cantidad del pedido y la capacidad que tengan los talleres, a manera de no sobrecargar ni mantener desocupada la maquinaria.

3. Verificación

En esta etapa se dará seguimiento a la ejecución de los planes y se vigilará su correcto cumplimiento. Se evaluará el desempeño del área productiva y la utilización de los fondos del presupuesto, documentando todos los gastos realizados que no estaban previstos.

Se realizarán controles como la toma de inventario en la bodega de materiales y arqueos al fondo de caja chica para garantizar el uso adecuado de estos recursos. Asimismo, se realizará una revisión de los materiales defectuosos y de los desperdicios para decidir qué se hará con ellos.

En los talleres se llevarán a cabo inspecciones de seguridad en las que se examinarán las conexiones eléctricas y el estado de deterioro en que se encuentra la maquinaria.

4. Mejora continua

Esta etapa incluye la retroalimentación de los controles y la determinación de los puntos en que la asociación necesite mejorar para obtener otros resultados. Se buscará resaltar la imagen que las personas tienen de la cooperativa y se planificarán otras medidas, como la incorporación de nuevos servicios (serigrafía y sublimación en tela), para ampliar el número de clientes, no solo locales sino pertenecientes a otros municipios y departamentos.

Se desarrollarán convenios con organizaciones como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) para la capacitación constante del personal y los asociados en el área de administración de negocios y el uso de maquinaria.